



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

Administración de Empresas

“Modelo de estructura organizacional de la Papelería Otavalito en la parroquia Miguel Egas, cantón Otavalo, provincia Imbabura”

Córdova Quinchiguango, Jenny Marianela

AUTORA

Andrade, Adrián, MBA.

TUTOR

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Ingeniera en administración y desarrollo de
empresas, mención contabilidad, auditoría y tributación.

Otavalo, febrero de 2015



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE EMPRESAS MENCIÓN CONTABILIDAD,
AUDITORÍA Y TRIBUTACIÓN
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavaló, 5 de marzo 2015.

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

Modelo de estructura organizacional de la Papelería Otavalito en la parroquia Miguel Egas, Cantón Otavalo, Provincia Imbabura.

Correspondiente al estudiante:

Nombre: Córdova Quinchiguango, Jenny Marianela

C.I: 100364022-2

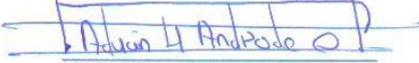
Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:



Presidente de Tribunal de Grado

Nombre: Novoa Godoy, Enrique Alberto, Dr.

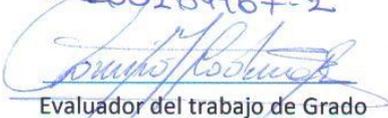
C.I: 100204779-1



Tutor del trabajo de Grado

Nombre: Andrade Orbe, Adrián Manuel, MBA.

C.I: 100284467-2



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Cadena Erazo, Edgar Ramiro, Eco.

C.I: 0110056722-2



Evaluador del trabajo de Grado

Nombre: Coronel Pinduisaca, Marcela Fernanda, Ing.

C.I: 1003002738

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a Dios por el obsequio de la vida y la fortaleza y felicidad de cada día, a mi padre y mi madre por ese incansable esfuerzo y apoyo desinteresado, y mis hermanas y hermano por su apoyo incondicional, al programa de becas de Jóvenes Estudiantes de las Comunidades de Imbabura, a mis amigos por su amistad incondicional, y a mis profesores que han sido mi guía de ética y profesionalismo.

© DERECHOS DE AUTOR

Yo, Córdova Quinchiguango, Jenny Marianela, portadora de la cédula de ciudadanía N° 1003640222, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

Por medio del presente documento certifico que he leído lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual por el Reglamento y por la normativa Institucional vigente de la Universidad de Otavalo y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en los mismos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Otavalo para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



Córdova Quinchiguango, Jenny Marianela

C. I.: 1003640222

Fecha: 05 de marzo del 2015

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Agradecimiento	ii
Derechos de autor.....	iii
Índice general	iv
Índice de tablas	xii
Índice de gráficos	xiii
Índice de fotografías.....	xiii
Resumen ejecutivo.....	xv
Abstract	xvi
Tema	xix
Antecedentes	xix
Justificación.....	xx
Planteamiento del problema.....	xxi
Objetivos.....	xxii
Idea a defender.....	xxiii
1. Metodología.....	1
1.1. Diagnóstico	2
1.1.1. Matriz de diagnóstico.....	2
1.1.2. FODA de la Papelería Otavalito	4
1.1.2.1. Cruces estratégicos	4
1.1.3. Conclusiones del diagnóstico	6
2. Marco de referencia teórica.....	7
2.1. Organización.....	7
2.2. El proceso organizacional.....	8
2.2.1. Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales	8
2.2.2. Estructura Jerárquica.....	9
2.2.3. Definición de autoridad formal estructural (Autoridad lineofuncional)	10
2.2.4. Definición de comunicación formal	11
2.3. Gestión del talento humano.....	12
2.3.1. Admisión de personas	13

2.3.1.1. Reclutamiento de personal.....	13
2.3.1.2. Selección de personas	14
2.3.2. Aplicación de personas	15
2.3.2.1. Cultura organizacional	15
2.3.2.2. Diseño de cargos.....	15
2.3.2.3. Evaluación del desempeño humano	17
2.3.3. Compensación de las personas	18
2.3.3.1. Remuneración.....	18
2.3.3.2. Programas de incentivos.....	19
2.3.3.3. Beneficios y servicios	19
2.3.4. Desarrollo de personas	20
2.3.4.1. Entrenamiento	20
2.3.4.2. Desarrollo de personas	21
2.3.5. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas	22
2.3.5.1. Relaciones con los empleados	22
2.3.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida.....	23
2.3.6. Monitoreo de personas	25
2.3.6.1. Banco de datos y sistemas de información de Recursos Humanos.....	25
2.4. Misión.....	27
2.5. Visión.....	27
2.6. Objetivos empresariales	28
2.7. Principios de administración de Henry Fayol.....	28
2.8. Merchandising.....	29
3. Caso práctico	30
3.1. Introducción al caso práctico	30
3.2. Justificación del caso práctico	31
3.3. Objetivos del caso práctico.....	31
3.4. Descripción y aplicación.....	32
3.4.1. Organigrama Empresarial.....	32
3.4.1.1. Situación actual.....	32
3.4.1.2. Situación propuesta.....	33
3.4.1.3. Control.....	35

3.4.1.4. Comentario.....	35
3.4.2. Reclutamiento de personal	36
3.4.2.1. Situación actual.....	36
3.4.2.2. Situación propuesta.....	36
3.4.2.3. Control.....	38
3.4.2.4. Comentario.....	38
3.4.3. Selección del personal	39
3.4.3.1. Situación actual.....	39
3.4.3.2. Situación propuesta.....	39
3.4.3.3. Control.....	44
3.4.3.4. Comentario.....	45
3.4.4. Cultura organizacional.....	45
3.4.4.1. Situación actual.....	45
3.4.4.2. Situación propuesta.....	45
3.4.4.3. Control.....	47
3.4.4.4. Comentario.....	47
3.4.5. Diseño de Cargos	47
3.4.5.1. Situación actual.....	47
3.4.5.2. Situación propuesta.....	48
3.4.5.3. Control.....	55
3.4.5.4. Comentario.....	55
3.4.6. Evaluación del desempeño.....	55
3.4.6.1. Situación actual.....	55
3.4.6.2. Situación propuesta.....	56
3.4.6.3. Control.....	57
3.4.6.4. Comentario.....	57
3.4.7. Remuneración	58
3.4.7.1. Situación actual.....	58
3.4.7.2. Situación propuesta.....	58
3.4.7.3. Control.....	59
3.4.7.4. Comentario.....	59
3.4.8. Programa de incentivos	59

3.4.8.1. Situación actual.....	59
3.4.8.2. Situación propuesta.....	59
3.4.8.3. Control.....	61
3.4.8.4. Comentario.....	61
3.4.9. Beneficios sociales.....	62
3.4.9.1. Situación actual.....	62
3.4.9.2. Situación propuesta.....	62
3.4.9.3. Control.....	65
3.4.9.4. Comentario.....	65
3.4.10. Entrenamiento	65
3.4.10.1.Situación actual.....	65
3.4.10.2.Situación propuesta.....	65
3.4.10.3.Control.....	67
3.4.10.4.Comentario.....	67
3.4.11. Desarrollo de personas.....	67
3.4.11.1.Situación actual.....	67
3.4.11.2.Situación propuesta.....	68
3.4.11.3.Control.....	69
3.4.11.4.Comentario.....	69
3.4.12. Relaciones con los empleados	70
3.4.12.1.Situación actual.....	70
3.4.12.2.Situación propuesta.....	70
3.4.12.3.CONTROL	71
3.4.12.4.COMENTARIO	71
3.4.13. Higiene laboral.....	71
3.4.13.1.ITUACIÓN ACTUAL	72
3.4.13.2.Situación propuesta.....	72
3.4.13.3.Control.....	73
3.4.13.4.Comentario.....	73
3.4.13.5.Situación actual.....	74
3.4.13.6.Situación propuesta.....	74
3.4.13.7.Control.....	77

3.4.13.8.Comentario.....	78
3.4.14. Calidad de vida laboral.....	78
3.4.14.1.Situación actual.....	78
3.4.14.2.Situación propuesta.....	78
3.4.14.3.Control.....	80
3.4.14.4.Comentario.....	80
3.4.15. Comunicación Interna.....	81
3.4.15.1.Situación actual.....	81
3.4.15.2.Situación propuesta.....	81
3.4.15.3.Control.....	82
3.4.15.4.Comentario.....	82
3.4.16. Banco de datos de recursos humanos.....	82
3.4.16.1.Situación actual.....	82
3.4.16.2.Situación propuesta.....	82
3.4.16.3.Control.....	83
3.4.16.4.Comentario.....	83
3.4.17. Fachada.....	84
3.4.17.1.Situación actual.....	84
3.4.17.2.Situación propuesta.....	85
3.4.17.3.Control.....	85
3.4.17.4.Comentario.....	85
3.4.18. Rótulo o aviso.....	85
3.4.18.1.Situación actual.....	85
3.4.18.2.Situación propuesta.....	86
3.4.18.3.Control.....	86
3.4.18.4.Comentario.....	87
3.4.19. Identidad (Logo).....	87
3.4.19.1.Situación actual.....	87
3.4.19.2.Situación propuesta.....	87
3.4.19.3.Control.....	88
3.4.19.4.Comentario.....	89
3.4.20. Entrada despejada.....	89

3.4.20.1.Situación actual.....	89
3.4.20.2.Situación propuesta.....	90
3.4.20.3.Control.....	90
3.4.20.4.Comentario.....	90
Arquitectura interna del establecimiento.....	91
3.4.21. Punto de acceso.....	91
3.4.21.1.Situación actual.....	91
3.4.21.2.Situación propuesta.....	91
3.4.21.3.Control.....	92
3.4.21.4.Comentario.....	92
3.4.22. Zona caliente y zona fría.....	92
3.4.22.1.Situación actual.....	92
3.4.22.2.Situación propuesta.....	93
3.4.22.3.Control.....	94
3.4.22.4.Comentario.....	94
3.4.23. Disposición del mobiliario	94
3.4.23.1.Situación actual.....	94
3.4.23.2.Situación propuesta.....	95
3.4.23.3.Control.....	96
3.4.23.4.Comentario.....	96
3.4.24. Tipo de mobiliarios.....	96
3.4.24.1.Situación actual.....	96
3.4.24.2.Situación propuesta.....	97
3.4.24.3.Control.....	98
3.4.24.4.Comentario.....	98
3.4.25. Pasillos	98
3.4.25.1.Situación actual.....	98
3.4.25.2.Situación propuesta.....	100
3.4.25.3.Control.....	101
3.4.25.4.Comentario.....	101
3.4.26. Pasillos despejados	102
3.4.26.1.Situación actual.....	102

3.4.26.2.Situación propuesta.....	103
3.4.26.3.Control.....	103
3.4.26.4.Comentario.....	103
3.4.27. Orden y aseo.....	103
3.4.27.1.Situación actual.....	103
3.4.27.2.Situación propuesta.....	104
3.4.27.3.Control.....	105
3.4.27.4.Comentario.....	105
3.4.28. Surtido.....	105
3.4.28.2.Situación propuesta.....	106
3.4.28.3.Control.....	106
3.4.28.4.Comentario.....	106
3.4.29. Productos que ofrecen.....	107
3.4.29.1.Situación actual.....	107
3.4.29.2.Situación propuesta.....	118
3.4.29.3.Control.....	119
3.4.29.4.Comentario.....	119
3.4.30. Secciones.....	119
3.4.30.1.Situación actual.....	119
3.4.30.2.Situación propuesta.....	120
3.4.30.3.Control.....	120
3.4.30.4.Comentario.....	120
3.4.31. Complementariedad y coherencia en las secciones.....	120
3.4.31.1.Situación actual.....	121
3.4.31.2.Situación propuesta.....	122
3.4.31.3.Control.....	122
3.4.31.4.Comentario.....	122
3.4.32. Publicidad en el lugar de ventas.....	122
3.4.32.1.Situación actual.....	122
3.4.32.2.Situación propuesta.....	122
3.4.32.3.Control.....	123
3.4.32.4.Comentario.....	123

3.4.33. Precios visibles	123
3.4.33.1.Situación actual.....	123
3.4.33.2.Situación propuesta.....	124
3.4.33.3.Control.....	124
3.4.33.4.Comentario.....	125
3.4.34. Buzón de quejas y sugerencias.....	125
3.4.34.1.Situación actual.....	125
3.4.34.2.Situación propuesta.....	125
3.4.34.3.Control.....	127
3.4.34.4.Comentario.....	127
4. ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	127
4.1. Descripción	127
4.1.1. Proceso para el análisis de impactos.....	128
4.2. Áreas de impacto	129
4.3. Impacto Financiero	129
4.3.1. Análisis.....	130
4.3.1.1. Eficiencia.....	130
4.3.1.2. Eficacia.....	130
4.3.1.3. Competitividad.....	130
4.4. Impacto organizacional	131
4.4.1. Análisis.....	131
4.4.1.1. Estructura del organigrama	131
4.4.1.2. Diseño de cargos	132
4.4.1.3. Canales de comunicación.....	132
4.5. Impacto administrativo.....	132
4.5.1. Análisis.....	133
4.5.1.1. Capacitación del personal	133
4.5.1.2. Crecimiento personal	133
4.5.1.3. Remuneración total.....	133
4.6. Impacto general	134
4.6.1. Análisis.....	134
5. Conclusiones y recomendaciones.....	135

5.1. Conclusiones.....	135
5.2. Recomendaciones.....	137
Bibliografía	139
Linkografía.....	140
Anexos	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Matriz de diagnóstico	3
Tabla N° 2. FODA Papelería Otavalito.....	4
Tabla N° 3. Ejemplo del diseño del perfil de un contador	37
Tabla N° 4 Ejemplo de un anuncio para contratar un contador	38
Tabla N° 5 Formato de evaluación hojas de vida	40
Tabla N° 6 Ejemplo del diseño de una entrevista de selección de personal	41
Tabla N° 7 Tabla Ficha de evaluación de la entrevista.....	43
Tabla N° 8 Diseño de cargo del administrador general	49
Tabla N° 9 Diseño de cargo del contador	50
Tabla N° 10 Diseño de cargo del operario de almacén.....	51
Tabla N° 11 Diseño de cargo del Bodeguero.....	53
Tabla N° 12 Diseño de cargo del Cajero.....	54
Tabla N° 13 Evaluación del desempeño	57
Tabla N° 14 Cronograma de incentivos	60
Tabla N° 15 Programa de entrenamiento	66
Tabla N° 16 Programa de rotación de personal	69
Tabla N° 17 Panorama de Riesgos Ocupacionales	76
Tabla N° 18 Distribución de los productos por la zona fría y caliente	93
Tabla N° 19 Tipos de mobiliario de la Papelería Otavalito	97

Tabla N° 20 Ejemplo del control de productos con tarjeta kárdex	119
Tabla N° 21 Valoración cuantitativa y cualitativa de impactos	128
Tabla N° 22 Matriz de impacto financiero.....	129
Tabla N° 23 Matriz de impacto organizacional	131
Tabla N° 24 Matriz de impacto administrativo.....	133
Tabla N° 25 Matriz de impacto general	134

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Gestión Moderna de personas	12
Gráfico N° 2 Organigrama estructural de la papelería Otavalito	34
Gráfico N° 3 Organigrama funcional de la Papelería Otavalito	35
Gráfico N° 4 Logotipo Papelería Otavalito.....	88
Gráfico N° 5 Zona caliente y zona fría de la papelería	93
Gráfico N° 6 Ubicación del mobiliario	95
Gráfico N° 7 Propuesta de la disposición del mobiliario	96
Gráfico N° 8 Propuesta de pasillos en la Papelería Otavalito	101
Gráfico N° 9 Distribución de las secciones en la superficie de ventas	120

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

Fotografía N° 1 Fachada papelería Otavalito.....	84
Fotografía N° 2 Rótulos de la papelería Otavalito	86
Fotografía N° 3 Entrada al punto de venta, toma interna.....	90
Fotografía N° 4 Punto de acceso a la derecha de caja.....	91

Fotografía N° 5 Pasillo de Aspiración	99
Fotografía N° 6 Vista de los 2 pasillos de acceso en la Papelería Otavalito.....	100
Fotografía N° 7 Vista de los pasillos con objetos que impiden el paso	102
Fotografía N° 8 Áreas del local con desorden	104
Fotografía N° 9 Surtido de productos en algunas líneas de productos	106
Fotografía N° 10 Productos de papelería	108
Fotografía N° 11 Productos frutas y verduras.....	109
Fotografía N° 12 Productos de calzado.....	109
Fotografía N° 13 Productos de limpieza y aseo personal	110
Fotografía N° 14 Productos: bebidas, lácteos y carnes y embutidos	111
Fotografía N° 15 Artículos de ferretería	113
Fotografía N° 16 Productos desechables.....	114
Fotografía N° 17 Vitrina con productos de panadería	115
Fotografía N° 18 Insumos de primera necesidad	116
Fotografía N° 19 Productos de confitería.....	117
Fotografía N° 20 Artículos para el hogar	118
Fotografía N° 21 Vista de las secciones mal ubicadas y productos incompatibles	121
Fotografía N° 22 Deficiencia en la ubicación de precios y denominación de los productos.....	124

RESUMEN EJECUTIVO

Una estructura organizacional constituye la base de las operaciones de toda empresa, la falta de ésta es la causante de todos los problemas internos de acuerdo a las investigaciones expuestas por Henry Fayol. En la papelería Otavalito se realizó un diagnóstico mediante los métodos de investigación deductivo y analítico y las herramientas de investigación como encuestas y entrevistas, de las cuales se pudo determinar la necesidad de la Papelería Otavalito de contar con un modelo de estructura organizacional. Por ello se ha elaborado un modelo administrativo compuesto por un modelo de organizacional de estructura vertical en base a las operaciones básicas; un modelo de administración de recursos humanos en base a la gestión moderna de personas; y la organización del punto de ventas y mejora de la presentación de los productos a través de la metodología del Merchandising. La propuesta está dirigida a incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones internas de la papelería, resolviendo los principales problemas con las que cuenta.

PALABRAS CLAVES: MODELO ADMINISTRATIVO; ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL; PAPELERÍA; OTAVALO.

ABSTRACT

An organizational structure is the base of operations of every business, the lack of it is the cause of all internal problems according to research advanced by Henry Fayol. In the stationery Otavalito has been done a diagnosis by the methods of deductive and analytical research and research tools such as surveys and interviews, which was determined the need for Stationery Otavalito to have an organizational structure model to be performed well. Therefore we have developed a management model consists of a vertical model of organizational structure based on the basic operations; a model which of human resource management based on modern people management; and organization of point of sale and improving the presentation of products through the methodology of Merchandising. The proposal aims to increase efficiency and effectiveness in the internal operations of stationery to solve the main problems that account to operate efficiently.

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE MODEL; ORGANIZATIONAL STRUCTURE; STATIONERY; OTAVALO.

INTRODUCCIÓN

Las empresas comerciales en el Ecuador, han tenido que adaptarse a las tendencias mundiales en el campo de la administración y aplicar sus etapas (planificación, organización, dirección y control). En este cuadro una estructura organizacional es un tema muy importante en las empresas, ya que constituye la base de sus operaciones; las grandes, medianas y gran parte de las pequeñas empresas en el Ecuador cuentan con modelos de estructura que les permiten organizarse, crecer y expandirse.

En la provincia de Imbabura existe gran cantidad de centros comerciales y supermercados, las mismas que cuentan con estructuras definidas, una correcta administración del recurso humano y una excelente presentación del área de ventas tanto en infraestructura interna como externa. Resalta a primera vista el éxito de estas empresas, que con el tiempo van creciendo y expandiéndose por las ciudades principales de nuestra provincia; llegando también a extenderse por otras ciudades del Ecuador.

Se puede tomar el ejemplo de empresas locales como: Supermercados Santa María, La Mía, Súper despensas Akí, Tía S.A, Comercial Rueda, entre otras; ubicadas en el cantón Otavalo, las cuales en pocos años se han establecido y ganado gran parte del mercado otavaleño. Estos comerciales no llegaron a una aposición prestigiosa sin definir una estructura organizacional, que les permita controlar y organizar el flujo de operaciones diarias y la correcta dirección del talento humano del que disponen.

En vista de los beneficios positivos que éste tipo de herramienta ha brindado a las empresas mencionadas anteriormente, se elaborará el caso práctico con el propósito de diseñar un modelo administrativo para la Papelería Otavalito: la misma que contiene un

modelo de estructura organizacional, la presentación y organización del área de ventas y administración del recurso humano, ya que de acuerdo a autores como Jim Collins el factor humano es el más importante; antes de decidir el camino a tomar es imprescindible contar con un excelente equipo de talento humano. Las personas trazarán y guiarán la ruta hacia el éxito.

El proyecto se realizará en La Papelería Otavalito ubicada en el centro de la parroquia Miguel Egas; la misma que es una persona natural obligada a llevar contabilidad, y brinda los servicios de una tienda tipo autoservicio que expende productos de papelería, limpieza, panadería, frutas y verduras, ferretería, abastos, calzados, productos para el hogar, bebidas y lácteos, confitería, y carnes y embutidos. Al no contar con asesoramiento técnico no lleva correctamente y de manera eficaz sus actividades, además no cuenta con funciones bien establecidas para que el personal pueda asumir responsabilidades y cumplir sus tareas. ´

Para la elaboración del marco de referencia teórico se tomará teorías y conceptos de destacados autores, los cuales deberán ser actuales y reconocidos en el campo de la administración. Adicionalmente se tomara referencias de páginas destacadas que ayudarán a complementar el marco de referencia teórico.

Para el desarrollo del diagnóstico se emplearán el método de investigación deductivo y analítico, con la finalidad de describir acertadamente la realidad de la Papelería Otavalito. Como técnicas de investigación se hará uso de la entrevista, la que será dirigida al administrador de la empresa y las encuestas que serán dirigidas a los trabajadores.

La estructura del caso práctico constará de la situación actual, situación propuesta, control y un comentario de cada uno de los elementos que forman parte de la propuesta.

Se procederá a determinar los impactos más importantes de la ejecución del presente proyecto, los impactos a analizarse son: administrativo, organizacional y financiero.

TEMA

Modelo de Estructura Organizacional para la Papelería Otavalito ubicada en la Parroquia Miguel Egas, Cantón Otavalo, Provincia Imbabura

ANTECEDENTES

La Papelería Otavalito desde su fundación en el año 2001 hasta la actualidad no ha implementado herramientas gerenciales competitivas. Todas las operaciones se las ha realizado sin ningún tipo de métodos o técnicas apropiadas, lo que ha provocado deficiencias en la administración.

En los primeros años de constitución, pudo no ser relevante el uso de tales herramientas, por el tamaño de la empresa, desde entonces hasta la actualidad y al constituirse en una persona natural obligada a llevar contabilidad y tomando en cuenta la existencia de la creciente competencia en el sector; es indispensable comenzar a aplicar técnicas y métodos que incrementen la eficiencia y eficacia en las operaciones diarias de la papelería.

En vista de lo expuesto anteriormente la papelería no cuenta con ningún tipo de estructura organizacional que permita la organización y la agrupación de tareas para mejorar sus actividades diarias. El área de recursos humanos se encuentra en un

descuido total, lo único que existe respecto a este tema es el pago de remuneraciones. En lo que respecta a la organización y presentación de la infraestructura interna y externa del local de ventas no es la más adecuada, brinda una imagen desordenada y poco atractiva, como lo podremos comprobar más adelante en el desarrollo del trabajo.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta del presente proyecto surge de la necesidad de la papelería Otavalito de funcionar internamente como una empresa bien establecida. Las papelerías y comercializadoras similares que cuentan con modelos son más eficientes y efectivas que las que no cuentan con esta herramienta; la falta de instrumentos gerenciales provoca en la empresa deficiencia en la ejecución de actividades.

Por lo mencionado anteriormente es necesario realizar este modelo administrativo; desarrollando a manera de propuesta un modelo de estructura organizacional, con un organigrama, diseño de cargos, jerarquía establecida y líneas de comunicación; permitiendo a la Papelería Otavalito contar con procesos eficaces y eficientes para mejorar la competitividad.

Dentro del modelo administrativo es preciso incluir un modelo de administración de recursos humanos, debido a que ésta área se encuentra descuidada. Con la propuesta se dará mayor atención a los trabajadores, los cuales son de vital importancia para el éxito empresarial

El desorden y mala presentación del área de ventas evidencia la necesidad de proponer medidas correctivas para dar solución a la deficiente imagen de la tienda. Para ello se

hará uso de la metodología del Merchandising visual o de presentación, herramienta empleada en la mayoría de negocios similares con resultados excelentes.

El presente trabajo de investigación es de suma importancia para la Papelería Otavalito, ésta no posee control sobre sus operaciones, lo que en el futuro puede traducirse en graves consecuencias como: pérdida del control administrativo, pérdida del mercado, estancamiento del crecimiento, pérdida de recursos, entre otros. Tales razones justifican la realización del proyecto, ya que se considera de alta prioridad para el negocio.

El proyecto servirá de antecedente para que otras empresas en proceso de crecimiento puedan tomar referencia en la elaboración de su estructura organizacional para una mejor administración de sus empresas. Asimismo servirá de antecedente para futuros proyectos que puedan emprenderse en la Papelería Otavalito.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que enfrenta la papelería es la falta de una guía de estructura organizacional lo que provoca baja competitividad para participar activamente en el mercado actual. La papelería no tiene la capacidad de mantener ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el espacio comercial.

Las causas de dicho problema radican en la mala planificación del trabajo; el personal no cuenta con capacitación suficiente para desarrollar su trabajo, existe mucha dependencia de la autoridad, se incurre en tiempo improductivo por la repetición del trabajo y debido a las variadas actividades que cada trabajador realiza desconocen su principal función en la empresa. Los procesos son mal ejecutados, es decir, no se apoya

en técnicas ni métodos para mejores resultados. El uso de recursos tecnológicos en el desarrollo de su trabajo es escaso y la comunicación que se mantiene es informal.

El talento humano de la papelería no cuenta con capacitación, se encuentran expuestos a riesgos laborales, no cuentan con seguridad en su trabajo, la calidad de vida laboral no es la mejor. Adicionalmente la imagen de la papelería es inadecuada, por fuera no tiene el aspecto de una comercializadora, por dentro existe desorden en los pasillos, desorden en la ubicación de productos, mercaderías obstaculizando la circulación, y limpieza deficiente en algunas zonas.

OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un modelo de estructura organizacional para la Papelería Otavalito ubicada en la parroquia Miguel Egas con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia en las operaciones.

Objetivos específicos

- Revisar los conceptos y teorías aplicables para el desarrollo del tema propuesto
- Realizar un diagnóstico interno para conocer la situación actual organizacional del negocio.
- Diseñar un modelo administrativo que se ajuste a los requerimientos de la Papelería Otavalito
- Determinar el nivel de impacto financiero, administrativo y organizacional de una estructura organizacional
- Realizar la socialización del caso práctico en la Papelería Otavalito

IDEA A DEFENDER

Un modelo administrativo diseñado exclusivamente para la Papelería Otavalito resolverá los principales problemas de ésta. Este modelo incluye: un modelo de estructura organizacional que mejorará la ejecución de tareas diarias, descentralizará la autoridad para la toma de decisiones, se evitará el desperdicio de tiempo y dinero y mejorara el desempeño interno logrando competitividad.

Se propone también un modelo de administración del recurso humano, que dotará a la empresa con el mejor talento siguiendo procesos de selección rigurosos, se contará con personal capacitado y motivado; los mismos que estarán comprometidos y alineados al logro de las metas y objetivos de la empresa.

Finalmente con la aplicación de la metodología del Merchandising se mejorará tanto la presentación de la infraestructura así como la presentación de los productos, ya que este es un factor elemental para lograr mayores ventas. Esta técnica contribuirá a generar mayor rentabilidad por los beneficios que proporciona.

1. METODOLOGÍA

La metodología a seguirse para el desarrollo del trabajo del caso práctico se ha determinado tomando en cuenta las características de la empresa y el tema del proyecto que se realizará en la misma.

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa y partiendo de ello formular las técnicas y métodos que se ajusten a sus necesidades, se emplearán los siguientes métodos y técnicas de investigación apropiados para el caso.

Métodos de investigación:

- **Deductivo:** es un tipo de razonamiento que nos lleva de lo general a lo particular, de lo complejo a lo simple. El método deductivo nos permite partir de premisas generales para llegar a conclusiones particulares o concretas.

En el estudio se lo empleará en la justificación, para conocer el problema de fondo de la Papelería Otavalito y deducir los efectos de la misma.

- **Analítico:** es un tipo de razonamiento que consiste en descomponer un todo en sus partes para observar las causas, efectos y la naturaleza. Este método nos permite conocer mejor el fenómeno objeto de estudio, con lo cual se puede entender y establecer posibles soluciones.

En el estudio se lo empleará para analizar la situación actual de los componentes de una estructura organizacional, administración de recursos humanos y los elementos de la infraestructura interna y externa del punto de ventas.

Técnicas de investigación:

- **Entrevista:** en segundo lugar se hará uso de la entrevista, la misma que se dirigirá hacia los niveles directivos, para conocer de primera mano y detalladamente la situación actual y conocer cuál es la opinión y posición del administrador respecto al problema y al trabajo que se realizará. La entrevista que se llevará a cabo será de tipo estructurada, su elaboración tendrá la finalidad de recopilar información acerca de la situación actual de la empresa.
- **Encuesta:** finalmente como último recurso se empleará la encuesta, consistente en un cuestionario elaborado con la finalidad de recolectar información necesaria para el proceso de investigación, la misma que irá dirigida a los 6 empleados de la empresa.

1.1. Diagnóstico**1.1.1. Matriz de diagnóstico**

Tabla N° 1 Matriz de diagnóstico

Objetivo general: Realizar un diagnóstico interno para conocer la situación actual organizacional respecto del negocio.

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICA	FUENTE DE INFORMACIÓN
Diagnosticar la existencia de una estructura organizacional	Estructura Organizacional	Filosofía (misión, visión, objetivos) Canales de comunicación Niveles jerárquicos Agrupación de actividades División del trabajo	Entrevistas Encuestas	Administrador de la empresa, Empleados
Investigar la departamentalización dentro de la empresa	Departamentalización	Autoridad funcional Unidades directivas Unidades de apoyo Unidades operativas Unidades de asesoría	Entrevistas Encuestas	Administrador de la empresa, Empleados
Identificar los principales procesos que se llevan a cabo en la empresa	Procesos	Actividades Tareas Métodos y técnicas	Entrevistas Encuestas	Administrador de la empresa, Empleados
Determinar las aptitudes del talento humano	Talento humano	Conocimiento Experiencia Valores Capacitación Crecimiento personal	Entrevistas Encuestas	Administrador de la empresa, Empleados

Fuente: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

1.1.2. FODA de la Papelería Otavalito

Tabla N° 2. FODA Papelería Otavalito

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal comprometido con la empresa • Gran variedad de productos • Buena atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos proveedores • Tecnología al alcance de las empresas • Nuevos segmentos de mercado
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos empíricos y rutinarios • Personal que carece de capacitación • Falta de direccionamiento estratégico • Falta de documentación formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores en el sector • Variación de los precios • Cambio en las necesidades y gustos del consumidor

Fuente: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

1.1.2.1. Cruces estratégicos

Oportunidades-Fortalezas

O1. F2. Mediante la adopción de nuevas tecnologías, se logrará un mejor control de la variedad de productos

O3. F2. Con el incremento de la variedad y líneas de productos, se podrá acceder a nuevos segmentos de mercado.

O3. F2. Capacitando a los empleados para una mejor atención hacia los clientes, se tendrá la capacidad de atender y atraer nuevos segmentos de mercado.

Oportunidades-Debilidades

D1. O2. Los procesos empíricos y rutinarios pueden mejorarse mediante la adopción de nuevas tecnologías y métodos

D2. O2. Se puede capacitar al personal en varios temas importantes para el desarrollo de la empresa, en especial en el uso de tecnología.

D3. O3. Con un correcto direccionamiento estratégico se logrará dirigir los esfuerzos hacia la atracción de nuevos segmentos de mercado

Fortalezas-Amenazas

F3. A1. Mejorando la atención a los clientes, será posible la fidelización de los mismos, así se tendrá ventaja sobre nuevos competidores.

F3. A3. Con una excelente atención hacia los clientes, se logrará fidelizar a los mismos; el consumidor fidelizado repetirá las compras sin darle mucha importancia a la variación en los precios.

F2. A2. Realizando un análisis sobre las nuevas necesidades y gustos de los clientes se logrará atender sus nuevas exigencias, variando los productos de acuerdo a estas nuevas tendencias.

Amenazas-Debilidades

D1. A1. Innovando los procesos actuales; la empresa estará mejor capacitada que la competencia.

D2. A3. Se podrá capacitar al personal para analizar e identificar las nuevas necesidades y gustos de los consumidores.

D3. A1. Con el desarrollo del direccionamiento estratégico, la empresa estará preparada para afrontar el mercado cambiante, teniendo ventaja sobre nuevos competidores que no están familiarizados con el sector.

1.1.3. Conclusiones del diagnóstico

- Mediante la investigación se pudo establecer que no existe una estructura organizacional de la empresa ya que el 100% de los encuestados y de acuerdo a la entrevista realizada a la administradora, así lo determinaron. Los resultados indican que ninguno de los siguientes elementos ha sido correctamente definido: misión, visión, objetivos, organigrama, canales de comunicación, niveles jerárquicos, agrupación de actividades, división del trabajo.
- En la investigación realizada se pudo determinar que la empresa no está estructurada por departamentos; no tiene autoridad funcional bien establecida, unidades directivas bien identificadas, unidades de apoyo, unidades operativas, ni unidades de asesoría. Con la entrevista efectuada se determinó que el personal no cuenta con cargos específicos, esto debido a la alta rotación del personal.
- Durante el proceso de investigación no fue posible determinar los principales procesos de la empresa; debido a que éstos se llevan de manera empírica y rutinaria. En la entrevista realizada se pudo evidenciar que las tareas y actividades diarias se llevan a cabo sin ningún tipo de procedimientos ni métodos. Y como resultado de las encuestas tenemos que el 50% del personal no tiene conocimiento de sus funciones diarias, mientras que el 50% restante dice conocer escasamente sus funciones.

- Finalmente se puede concluir que las aptitudes del personal no son lo suficientemente adecuadas, esto debido a que algunos trabajadores cuentan con poco conocimiento y experiencia, además las encuestas realizadas dieron como resultado que el 100% del personal carece de capacitación. Se puede rescatar los valores de respeto y puntualidad que se inculcan en la empresa.

(Ver Anexo N° 2)

2. MARCO DE REFERENCIA TEÓRICA

2.1. Organización

Según la definición de “Hernández et al. (2012, 201)””, Organización es la fase del proceso administrativo en la cual se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u organización social; se definen las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puestos; se establece la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, y se definen las líneas de comunicación formal que faciliten la comunicación y la cooperación de los equipos de trabajo, a fin de alcanzar los objetivos y la estrategia.

La organización se refiere al proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir, al logro de objetivos de comunicación a un grupo de personas. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 12)

La organización es una fase administrativa que agrupa en una estructura las actividades necesarias para lograr la máxima eficiencia en el cumplimiento de los objetivos marcados, asignando a cada miembro

responsabilidad, jerarquía y funciones, además establecer las líneas de comunicación ideales dentro de la estructura.

2.2. El proceso organizacional

Hernández et. al. (2012: 202)” Describió que se entiende por proceso organizacional a la secuencia de actividades que hay que realizar para organizar o reorganizar una empresa. Las principales etapas del proceso organizacional son:

- Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales.
- Estructura jerárquica.
- Definición de la autoridad formal estructural y sus tipos.
- Definición de comunicación formal y autoridades.

Si contemplamos la tarea de organizar como un proceso, será lógico considerar diversos aspectos: La organización debe basarse en contingencias y situaciones, es decir, cuando se elabore una teoría de organización han de considerarse conceptos, principios, técnicas y criterios. Estructurar los niveles de organización y el área de mando, la razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, así resulta que la causa de los niveles organizacionales radica en las limitaciones del área de mando, es decir, conocer el número de personas que un administrador puede supervisar. (“UNAL”, 2014)

El proceso organizacional, es una serie de pasos que debemos seguir con el fin de elegir la metodología adecuada para representar gráficamente la estructura organizacional de una empresa.

2.2.1. Departamentalización conforme a bases y necesidades empresariales

La departamentalización es la agrupación de tareas de acuerdo a las funciones de cada puesto de trabajo, este proceso depende de las necesidades administrativas de la empresa. (Hernández et al, 2012, 203)

Este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades entre sí. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 290)

La departamentalización es un proceso mediante el cual se agrupan las actividades, recursos y personal, en unidades de trabajo; tomando en cuenta los principios de la administración de Fayol especialización y división del trabajo.

Departamentalización en Razón del Área funcional

Se basa en el principio funcional, es decir, en el principio especialización. Sus características principales son: autoridad funcional o dividida, líneas directas de comunicación, descentralización de las decisiones y énfasis en la especialización. Sus ventajas descansan en la supervisión técnica, debido a la especialización de los órganos, y a las comunicaciones directas y sin intermediario. La funcional es la más indicada cuando la organización es pequeña o cuando es necesario delegar transitoriamente la actividad funcional en algún órgano para implementar un programa o evaluar alguna actividad. (“UNAL”, 2014)

2.2.2. Estructura Jerárquica

Vertical: Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada,

Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 103)

La pluralidad de funciones impuesta por la especialización requiere el desdoblamiento de la función de mando, cuya misión es dirigir las actividades para que cumplan en armonía sus respectivas misiones. También denominado principio escalar. En toda organización formal existe una jerarquía por escalas, estratos o niveles de autoridad, a medida que se asciende en la escala jerárquica, aumenta la autoridad de quién desempeña el cargo. (“UNAL”, 2014)

La estructura jerárquica es aquella en la que se determina las líneas de mando, es decir, se identifica la autoridad y la responsabilidad. Con el fin de dar órdenes, tomar decisiones y determinar las líneas de comunicación.

2.2.3. Definición de autoridad formal estructural (Autoridad lineofuncional)

Tenemos los tipos de autoridad como son: autoridad lineofuncional, autoridad staff o asesora, y autoridad normativa.

Se entiende por autoridad lineofuncional aquella delegada formalmente a una unidad de trabajo, independientemente de la jerarquía, que lo faculta y lo responsabiliza sobre las decisiones que debe tomar para llevarse correctamente la función. La autoridad formal tiene por objeto permitir al titular de una unidad de trabajo tomar las decisiones correspondientes para alcanzar los objetivos establecidos para la misma. Pero la definición de autoridad de cada unidad de trabajo debe ir acompañada de las responsabilidades, en términos de resultados, que se deben lograr para que la organización funcione estructuralmente. (Hernández et al, 2012, 209)

Relación lineal: en ella, la autoridad y la responsabilidad se transmiten mediante una sola línea, lo cual permite establecer la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en la gráfica organizacional. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 110)

Relación de autoridad funcional: representa la relación de mando especializado, no la de dependencia jerárquica. La autoridad funcional puede existir de forma paralela a la autoridad de línea o entre un órgano especializado y los subordinados de otras unidades de línea. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 110)

La autoridad lineofuncional es la combinación de la autoridad lineal y autoridad funcional, es decir, la autoridad desde el jefe a sus subordinados se mantiene con una cierta independencia para actuar de acuerdo a lo que sea conveniente.

2.2.4. Definición de comunicación formal

La comunicación busca modificar los comportamientos, las actitudes, representaciones o conocimientos de los interlocutores o mover a otra u otras personas a hacer algo que no harían espontáneamente. Comunicar es transferir información de una persona a otra sin tener en cuenta si despierta o no confianza. (Gil y Giner, 2012, 110)

El diseño de la estructura organizacional, la departamentalización y las definiciones de autoridad de cada nivel jerárquico, como ya se mencionó, debe definir el tipo de autoridad estructural. Obviamente, junto con ella deben quedar claros los canales de comunicación formales para cada una de las funciones. En estricto sentido, cada área básica tiene toda la autoridad limitada, como en el caso de selección y contratación de personal, en la que si bien el titular de recursos humanos debe hacer cumplir las

normas, la decisión final de contratar o no a una persona para un área no le corresponde a él sino al titular del área en el que trabajará el candidato. (Hernández et al, 2012, 213)

La comunicación en la empresa es indispensable para transmitir órdenes y cualquier otro tipo de información; dependiendo de la estructura organizacional la comunicación debe seguir las líneas de jerarquía. La eficacia en la comunicación se logra cuando ésta se da a lo largo y ancho de la estructura, ascendente y descendente.

2.3. Gestión del talento humano.

Gráfico N° 1 Gestión Moderna de personas



Fuente: Gestión del Talento Humano
Autor: Idalberto Chiavenato

2.3.1. Admisión de personas

2.3.1.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. (Chiavenato, 2004, 95)

Son todas las herramientas que se utilizan para atraer y hacer que las personas que tienen habilidades, aptitudes y aspiraciones para trabajar busquen el empleo más apropiado a las capacidades que tienen, e igualmente la empresa que lo necesite lo pueda contratar. El reclutamiento es el punto inicial y clave para el buen funcionamiento de cualquier actividad de la empresa. (“UNAL”, 2014)

El reclutamiento del personal consiste en el proceso por el cual se da a conocer a las personas habilitadas para trabajar, la existencia de vacantes en la empresa, con el fin de atraer los mejores candidatos para el puesto de trabajo.

Reclutamiento interno y externo

El reclutamiento interno se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados para promoverlos o transferirlos a otras actividades más

complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se dirige a candidatos que están en el MRH. Fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección. (Chiavenato, 2004, 95)

Fuentes internas; está contenida en documentos llevados en archivos, proporcionan información a la empresa sobre el candidato al empleo. Los documentos que tienen esta clase de información son: solicitudes de empleo, investigación documental de candidatos, exámenes y otros. Fuentes externas; es la información sobre los candidatos que está fuera de la empresa; algunos ejemplos de estas fuentes son: anuncios publicitarios, instituciones educativas y agencias de empleo. (“UNAL”, 2014)

El reclutamiento interno corresponde a buscar el personal idóneo para la vacante dentro de la planilla existente en la empresa, mediante promociones o transferencias de puestos lo que incentiva a los empleados. El reclutamiento externo consiste en buscar personas en el mercado laboral, lo que constituye un gasto de reclutamiento más elevado.

2.3.1.2. Selección de personas

Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado. (Chiavenato, 2004, 111)

La selección de personas es un proceso que es realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y la políticas de GRH derivados, con el objetivo de encontrar el candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo o cargo laboral de una empresa concreta o específica. (Cuesta, 2010, 294)

La selección de personal consiste en la elección del mejor candidato que se adapte al perfil del puesto de trabajo, para ello debe hacer uso de técnicas que el departamento de recursos humanos crea conveniente.

2.3.2. Aplicación de personas

2.3.2.1. Cultura organizacional

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidas a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas y el grado de lealtad de los empleados. (Chiavenato, 2004, 143)

La cultura organizacional representa el conjunto de valores de la organización. Lleva generalmente influencia de las creencias clave de la alta dirección. Implica conjunto de creencias y supuestos básicos compartidos por el grupo humano de la organización, y con mayor fuerza y compromiso por los integrantes de su dirección. Es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas, que estipulan las maneras correctas de pensar, sentir y actuar en la organización. (Cuesta, 2010,47)

La cultura organizacional de una empresa corresponde a la forma en la que cada organización procede, la misma que la distingue de las demás empresas. Por ejemplo la forma como se trata a los clientes o a sus empleados.

2.3.2.2. Diseño de cargos

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona (el ocupante), englobadas en un todo unificado, el cuál ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. En consecuencia, para desempeñar actividades, el ocupante del cargo debe tener una posición definida en el organigrama. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación (a quién responde), los subordinados (sobre quién ejerce la autoridad) y el departamento o división en qué está situado. (Chiavenato, 2004, 165)

De acuerdo al mismo autor “El diseño de cargos incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Constituye la manera como cada cargo está estructurado y dimensionado; diseñar un cargo significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del cargo).
- Cómo deben desempeñar las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del cargo, es decir, quiénes son sus subordinados.

El diseño de cargos implica las especificaciones de un puesto de trabajo; incluye el detalle de las tareas, los métodos para su trabajo, la responsabilidad y autoridad. El diseño depende de la ubicación del puesto de trabajo en el organigrama empresarial.

2.3.2.3. Evaluación del desempeño humano

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la experiencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (Chiavenato, 2004, 198)

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento de la actuación o performance appraisal, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso o actividad claves de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estudio superior de la evaluación del desempeño. (Cuesta, 2010, 341)

Es el proceso mediante el cual el evaluador mide el desenvolvimiento del empleado en su respectivo cargo, con la finalidad de medir el conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relaciones con las personas, entre otras. Esto ayuda para que la empresa conozca el potencial de sus trabajadores y las necesidades de capacitación que estos puedan requerir.

Método de evaluación de desempeño mediante listas de verificación

Método de evaluación de desempeño basado en una relación de factores de evaluación que se deben considerar (check list) en cada empleado. Cada uno de estos factores de desempeño recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como

una especie de recordatorio para que el gerente evaluara las características principales de un empleo. (Chiavenato, 2004, 209)

La evaluación del desempeño es la técnica que permite definir el valor que se da a la actuación de un empleado en su puesto y dejar constancia de ello. Se remota, como técnica, a 1916, cuando fue usada por primera vez por el gobierno de Estados Unidos, es decir que se ha acumulado experiencia al respecto durante un largo tiempo. (Maristany, 2007, 364)

La evaluación del desempeño por listas de verificación, es una técnica destinada a medir, evaluar y analizar el rendimiento del trabajador. Es decir se miden las capacidades del empleado con la finalidad de mejorar su desempeño futuro y determinar si se está cumpliendo con las expectativas del puesto.

2.3.3. Compensación de las personas

2.3.3.1. Remuneración

Nadie trabaja gratis, Como socio de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimientos y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo, las organizaciones se interesan en invertir en compensación para las personas, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos. (Chiavenato, 2004, 230)

Se refiere a todos aquellos valores nominales pagados por el empleador a sus trabajadores (también se lo conoce como **Salario Básico Unificado**) antes de deducir las contribuciones al IESS como el aporte patronal y el impuesto a la renta. Se excluye todas aquellas remuneraciones que son complementarias. (“INEC Pedia”, 2011)

La remuneración consiste en la compensación equivalente al trabajo realizado, los obreros reciben sus salarios y los empleados sus respectivos sueldos. La remuneración va de acuerdo al cargo que el trabajador ocupe en la empresa.

2.3.3.2. Programas de incentivos

Es necesario remunerar el tiempo que las personas dedican a la organización, pero no es suficiente. Es preciso incentivarlas continuamente a cumplir lo mejor posible, superar el desempeño actual y alcanzar las metas y resultados desafiantes formulados para el futuro. En general, la remuneración fija funciona como factor higiénico que no consigue motivar a las personas para superar metas y objetivos o mejorar continuamente las actividades. (Chiavenato, 2004, 259)

Los programas de incentivos de las compañías tiene un objetivo: motivar a los empleados. Aunque las compañías usan un número de recompensas no monetarias para motivar a sus empleados, los incentivos económicos pueden ser útiles, particularmente para medir la efectividad del programa de incentivos. Estos programas necesitan tener un propósito básico, un diseño claro, expectativas de rendimiento y un factor de costo que no inhiba la efectividad del programa. (“Ehow”, 2014)

No es suficiente con la remuneración que se les otorga a los trabajadores, ellos rendirán de acuerdo a lo que perciben, pero la empresa requiere personal motivado y alineados a los fines de la empresa. Por ello la importancia de mantener un programa de incentivos para que los empleados aporten con toda su capacidad al desarrollo de la empresa.

2.3.3.3. Beneficios y servicios

Beneficios sociales

Beneficios son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empleados como pagos adicionales de los salarios. En general constituyen un paquete de beneficios y servicios que es parte íntegra de la remuneración del personal. Los beneficios y servicios sociales incluyen variedad de comodidades y ventajas ofrecidas por la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago de tiempo no laborado, planes de pensión o jubilación, etc. (Chiavenato, 2004, 283)

Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de la remuneración normal y periódica que reciben por su trabajo. (“Ecuador legal”, 2013)

Los beneficios sociales son aquellos derechos que la ley confiere a los trabajadores en relación de dependencia adicionales a la remuneración mensual.

2.3.4. Desarrollo de personas

2.3.4.1. Entrenamiento

El entrenamiento se considera un medio de desarrollar competencias en las personas para que sean más productivas, creativas e innovadoras, puedan contribuir mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Así el entrenamiento es una fuente de utilidad que permite a las personas contribuir efectivamente a los resultados del negocio. En estos términos, el entrenamiento es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a las organizaciones y a los clientes. (Chiavenato, 2004, 306)

La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización; los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a algún tema que atañe a la empresa, por ejemplo acerca del funcionamiento de la empresa, sobre las características de los productos o servicios sobre el sistema y los procesos de producción sobre la operación de más máquinas y equipos, etc.” (“Psicología y Empresa, 2014)

Entrenamiento significa dotar al empleado de conocimientos necesarios para desempeñar su cargo, desarrollando sus habilidades y destrezas, lo que contribuirá a lograr los objetivos empresariales.

2.3.4.2. Desarrollo de personas

El desarrollo de personas se relaciona más con la educación y la orientación hacia el futuro que el entrenamiento. Por entrenamiento, se entienden las actividades de desarrollo personal relacionadas con los procesos más profundos de formación de la personalidad y mejoramiento de la capacidad de comprensión e interpretación del conocimiento, y menos con la repartición de un conjunto de hechos e informes respecto de habilidades motrices o de ejecución. (Chiavenato, 2004, 335)

El desarrollo no debe confundirse con la simple capacitación. Esto se ocupa solamente del corto plazo y de la tarea que los colaboradores tengan en un momento determinado. El desarrollo, en cambio, tiene una mirada de más largo alcance y está focalizada en lograr que la gente pueda, en el futuro encarar tareas más complejas. Por eso el camino del desarrollo también tiene su complejidad, ya que implica trabajar para lograr

personas con capacidades distintas y exige no solo una inversión de tiempo y dinero sino también una apuesta a quienes lideran el futuro de la empresa. (Hatun, 2010,127)

El desarrollo de las personas consiste en mantener programas de largo plazo de capacitación para incrementar las aptitudes y habilidades de los empleados con el fin de que en un futuro estén preparados para ejecutar actividades más complejas.

Método de desarrollo de personas: rotación de cargos.

Desplazamiento de las personas en varias posiciones de la organización para ampliar sus habilidades, conocimientos y capacidades. La rotación de cargos puede ser vertical u horizontal. La rotación vertical es un ascenso provisional de la persona hacia una nueva posición más compleja. La rotación horizontal funciona como una transferencia lateral a corto plazo para asimilar conocimientos y experiencias de la misma complejidad. (Chiavenato, 2004, 335)

La rotación de personal no solo sirve como desarrollo para la persona sino también como una técnica de control, debido a que se evitan la existencia de trabajadores indispensables. De tal manera que un empleado tenga la capacidad de ocupar varios puestos de trabajo en caso de alguna emergencia o pueda ascender a un puesto superior.

2.3.5. Mantenimiento de las condiciones laborales de las personas

2.3.5.1. Relaciones con los empleados

Las actividades de relaciones con los empleados pretenden crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la remoción de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el

cumplimiento de sus políticas organizacionales. Las relaciones con los empleados deben formar parte de la filosofía de la organización: la empresa debe tratar a los empleados con respecto y ofrecerles medios para atender sus necesidades personales y familiares. (Chiavenato, 2004, 364)

Las relaciones con los empleados son una manera en que la gerencia se comunica y dirige a los trabajadores. Tener buenas relaciones con los empleados ayuda a reducir los conflictos en el lugar de trabajo, alimenta la moral e incrementa la productividad. Hay maneras para que tu compañía mejore las relaciones con los empleados y así el lugar de trabajo sea más eficiente y constructivo. (“La voz”, 2014)

La empresa debe crear un buen ambiente laboral, fomentando las buenas relaciones del empleador con sus empleados y los empleados entre sí. Para ello es importante mantener buenos sistemas de comunicación y brindar espacios para que los empleados puedan compartir e intercambiar ideas, vivencias y comunicar sus necesidades.

2.3.5.2. Higiene, seguridad y calidad de vida

Higiene laboral

La higiene laboral está relacionada con las condiciones ambientales de trabajo que garanticen la salud física y mental, y con las condiciones de bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el estilo de trabajo constituye el área de acción de la higiene laboral e implica aspectos ligados a la exposición del organismo humano a agentes externos como ruido, aire, temperatura, humedad, iluminación y equipos de trabajo. Desde el punto de vista de salud mental, el ambiente de trabajo debe establecer condiciones psicológicas y sociológicas saludables que actúen de modo

positivo sobre el comportamiento de las personas, para evitar efectos emocionales como el estrés. (Chiavenato, 2004, 390)

La higiene refiere a la toxicidad del medio ambiente. Esta disciplina no se ocupa de accidentes sino, básicamente, de enfermedades llamadas profesionales, porque son causadas por el ambiente de trabajo. Los temas de que se ocupa tienen que ver con la luz, el ruido, los gases, las vibraciones y toda condición de trabajo que ataque la salud del empleado. (Maristany, 2007, 247)

Se refiere a toda medida que se tome con el fin de preservar la salud de los trabajadores, brindándoles un lugar limpio y seguro en el que puedan sentirse cómodos para desarrollar sus actividades. Principalmente está enfocado en la prevención de enfermedades que pueden afectar la salud física y mental de los colaboradores.

Salud ocupacional

Salud ocupacional es la ausencia de enfermedades. Sin embargo, riesgos de salud físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como condiciones estresantes, pueden provocar daños a las personas en el trabajo. El ambiente de trabajo en sí también puede generar enfermedades. Una definición más amplia de salud es: estado físico, mental y social de bienestar. Ésta definición hace énfasis en las relaciones entre cuerpo, mente y normas sociales. La salud de un empleado se puede ver mermada por enfermedades, accidentes o estrés. (Chiavenato, 2004, 391)

La salud ocupacional: Se define como la disciplina que busca el bienestar físico, mental y social de los empleados en sus sitios de trabajo. (“MOE”, 2013)

La salud ocupacional es aquella disciplina que se encarga de conservar la salud de todos los miembros de la organización, previniendo enfermedades físicas, biológicas y mentales.

Calidad de vida laboral

La CVL representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo. La CVL incluye múltiples factores: satisfacción con el trabajo ejecutado, posibilidades de tener futuro en la organización, reconocimiento de los resultados alcanzados, salario percibido, beneficios alcanzados, relaciones humanas con el grupo y la organización, ambiente psicológico y físico de trabajo, libertad y responsabilidad de decidir y posibilidades de participar. (Chiavenato, 2004, 407)

La calidad de vida laboral representa el bienestar de los colaboradores de una empresa, en su lugar de trabajo y cada aspecto que involucre el convivir diario de una organización. La gerencia deberá realizar esfuerzos para lograr la CVL y obtener personal más comprometido con la organización y su desarrollo.

2.3.6. Monitoreo de personas

2.3.6.1. Banco de datos y sistemas de información de Recursos Humanos

Comunicación interna

Una de las estrategias más importantes para la gestión de personas reside en la intensa comunicación y retroalimentación con los empleados. El sistema de información proporciona la adecuada visibilidad para que los gerentes de línea y los empleados puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos variables y complejos. Como

norma general, los gerentes de línea deben hacer énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque es el medio fundamental de conducir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los empleados. (Chiavenato, 2004, 420)

Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común. (“UNAL”, 2014)

La comunicación interna viene a ser una herramienta indispensable dentro de la organización, ayuda a mantener informadas a las personas y alineadas a la misión y visión de la empresa. Además con ello se evita malos entendidos y confusión en el desarrollo de actividades.

Banco de datos de recursos humanos

La base de todo sistema de información es el banco de datos. El banco de datos funciona como sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Los datos sirven de base para la formación de juicios o la solución de problemas. Un dato es solo un índice o un registro. Por sí mismos, los datos tienen poco valor. Sin embargo, cuando se clasifican, se almacenan y se relacionan entre sí, los datos permiten obtener información. Por consiguiente, los datos aislados no son significativos ni constituyen información. (Chiavenato, 2004, 422)

La base de datos que constituye el inventario de recursos humanos puede adoptar distintos campos o categorías de clasificación, en la medida en que dichos campos

reflejen prioritariamente variables censales (cuantitativas y cualitativas) como la edad, nombre, número de identidad, número de afiliación, categoría profesional, profesión, fecha de alta en la empresa, sueldo o salario base, complementos, retenciones, pertenencias departamentales, etc. nos encontraremos entre un inventario de personal (de administración de personal o recursos humanos. (Berbel, 2011: 33)

La base de datos constituye una recopilación de la información acerca de todos los miembros de la organización, datos referentes a la información personal, ocupantes de cada cargo, registro de remuneraciones, registros de beneficios sociales, registros de asistencia, y cualquier tipo de información que pueda requerir la organización.

2.4. Misión

Enunciado que se constituye en guía de actuación que alcanza lo deseado con la posición en resultados. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 12)

Hernández et al. (2012, 202) Al momento de autodefinirse o auto conceptualizarse, algunas organizaciones revisan la misión de las empresas, es decir, el cometido que deben cumplir sus productos, servicios, y agentes humanos para alcanzar sus objetivos. La misión debe estar definida en términos del sentido de existencia organizacional para servir a los usuarios o clientes, quiénes, al estar satisfechos, adquirirán sus productos y recomendaran a la empresa. (Hernández et al, 2012, 185)

Es la razón de ser de la empresa, es decir, la definición de la principal actividad para la que fue fundada.

2.5. Visión

Declaración fundamental de valores, logro de aspiraciones comunes, nivel de compromiso y espíritu de equipo. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 12)

Visión: Conjunto de ideas rectoras y mapa de rutas del futuro de la organización, de la dirección que lleva, de la posición que pretenden ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. (Hernández et al, 2012, 185)

Es la visión a futuro de la empresa, es decir, la definición de dónde quiere llegar en un determinado período de tiempo.

2.6. Objetivos empresariales

Propósito o fin que orienta las acciones para traducir el objeto de una organización en resultados. (Benjamín y Fincowsky, 2014, 12)

Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un período de tiempo determinado a priori. (Gil y Giner, 2012, 116)

Los objetivos de una empresa son propósitos que se desean alcanzar con la finalidad de cumplir con la visión empresarial.

2.7. Principios de administración de Henry Fayol

Las investigaciones de **Henry Fayol** en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de **14 principios** que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones. (“Alto nivel”, 2014)

Los principios de la administración son lineamientos que una empresa, sea ésta grande o pequeña, debe aplicar para mejora y buen desarrollo administrativo.

2.8. Merchandising

La parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador final del producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. El Merchandising tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio, por un presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, etc... (Palomares, 2009,16)

El Merchandising es una metodología derivada del marketing, su función es incrementar la rentabilidad en el punto de ventas mediante actividades tendientes a mejorar la imagen del local de ventas y la presentación de los productos, haciéndolos más llamativos. Induciendo al cliente a realizar más compras.

3. CASO PRÁCTICO

3.1. Introducción al caso práctico

Mediante el diagnóstico realizado en la papelería Otavalito se pudo determinar la necesidad de una estructura administrativa. La propuesta consiste en el diseño de una Estructura Organizacional de acuerdo al modelo funcional, en base a sus operaciones básicas; el talento humano es el recurso principal de cualquier organización sea grande o pequeña, por ello se establecerán las bases para su administración; y se propone la organización y mejora de la infraestructura de la papelería mediante la metodología del Merchandising visual. El fin del proyecto es incrementar la competitividad de la empresa en el mercado, esto se logrará mejorando internamente.

El diseño del modelo partirá de los 14 principios de administración de Henri Fayol, los cuales servirán de guía para una buena administración; el modelo estará basado en el círculo de Deming (ciclo PHVA) para conseguir la mejora continua hasta lograr la calidad total.

Estructura del modelo:

- Situación actual, en la que se visualizará la realidad de cada elemento objeto de estudio
- Situación propuesta, en la que se formulará planes y programas de acuerdo a la necesidad empresarial.
- Control, con el fin de vigilar el cumplimiento de la propuesta se definirá una serie de elementos de inspección.

3.2. Justificación del caso práctico

Según la teoría de Fayol, todos los problemas tienen inicio en la inexistencia de una estructura organizacional. Entonces se procede a la elaboración de una estructura organizacional como propuesta, para el cual se determinará el proceso más adecuado. El objeto de realizar un modelo de estructura organizacional es mejorar la organización de los puestos, con la ubicación de los mismos en un organigrama funcional; esto proporcionará orden y claridad en las funciones de cada elemento humano que conforma la Papelería Otavalito.

Con el diseño de cargos se conseguirá asignar responsabilidades y autoridad en la ejecución de operaciones y cada área de la empresa. Se conseguirá personal dispuesto a contribuir al desarrollo empresarial, y se resolverán los principales problemas en el área de recursos humanos.

Con la mejora de la presentación visual del área de ventas se creará en los clientes una imagen positiva y seria, los parámetros que se cubrirán serán fachada, rótulos, logotipos, pasillos, mobiliarios, secciones, ubicación de los productos entre otros.

3.3. Objetivos del caso práctico

Objetivo general del caso práctico

- Diseñar un modelo administrativo que se ajuste a los requerimientos de la Papelería Otavalito.

Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de cada elemento de la estructura organizacional
- Diseñar el organigrama estructural y funcional de la Papelería Otavalito

- Elaborar el proceso de admisión de personas: reclutamiento y selección de personal
- Determinar la aplicación de personas: definición de la cultura organizacional, diseño de cargos y evaluación del desempeño
- Establecer la compensación de personas: remuneración, incentivos y beneficios sociales
- Describir el desarrollo de personas: entrenamiento y desarrollo de personas
- Definir mecanismos de retención de personas: relaciones con los empleados, higiene laboral, salud ocupacional y calidad de vida laboral
- Determinar el monitoreo de personas: base de datos.
- Realizar la organización del punto de ventas

3.4. Descripción y aplicación

La Papelería Otavalito, es una comercializadora en crecimiento; este proceso no ha sido objeto de control, por tanto, es visible las deficiencias en la organización. Este hecho limita el desempeño laboral y la eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones diarias. A continuación se describirá la situación actual, la propuesta y el control para cada aspecto objeto de estructuración; con la finalidad de emplear las técnicas y métodos más acertados que contribuyan al éxito empresarial.

3.4.1. Organigrama Empresarial

3.4.1.1. Situación actual

No ha sido definido formalmente el organigrama; la investigación realizada da como resultado que la empresa no cuenta con una estructura organizacional. Los puestos de

trabajo no están organizados, las labores se realiza de acuerdo a las necesidades cotidianas. El objetivo de crear un organigrama no es asignar puestos a las personas, sino asignar a las personas a los puestos.

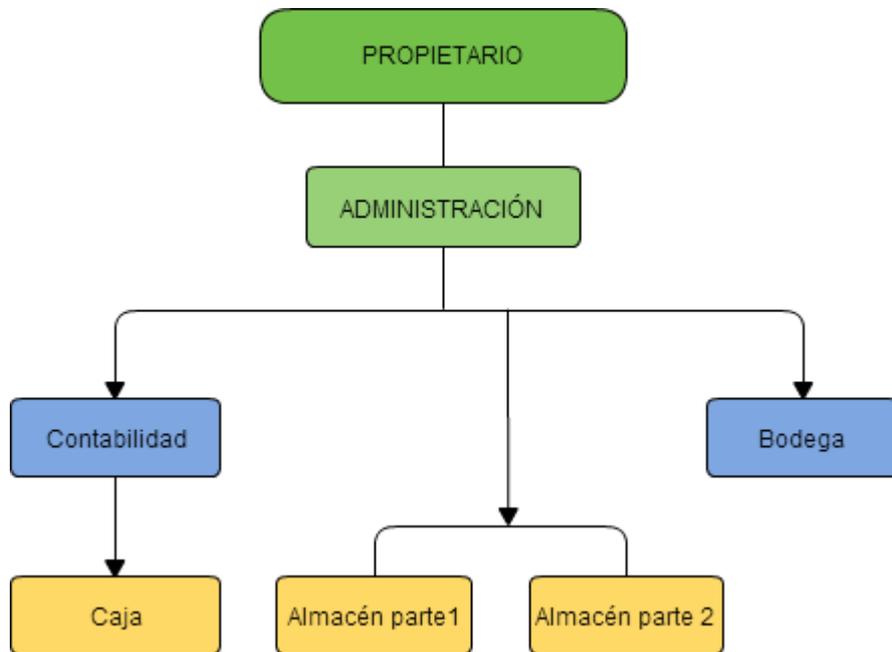
3.4.1.2. Situación propuesta

La Papelería Otavalito no cuenta con ningún tipo de organigrama, como toda empresa requiere un organigrama que refleje su estructura organizacional; en tal razón se elabora la siguiente propuesta de organigrama estructural y funcional:

Proceso organizacional

- **Departamentalización:** en razón del Área Funcional, por el tamaño de la empresa es adecuada una estructura en base a sus funciones básicas únicamente.
- **Estructura jerárquica:** Vertical, de acuerdo a las pocas unidades dependientes, es adecuado una estructura vertical de cuatro niveles en el que se identifique claramente la autoridad. Cumpliendo con el principio de administración, jerarquía, propuesto por Fayol, el empleado responderá a su jefe inmediatamente superior y dirigirá a los subordinados en su línea de mando inferior.
- **Autoridad formal:** autoridad lineofuncional, la jerarquía de las órdenes y responsabilidades está dado de manera lineal, manteniendo la especialización en cada función. En coherencia con uno de los principios de administración de Fayol, unidad de mando, cada empleado responderá a un solo jefe.
- **Comunicación formal:** Vertical, ascendente y descendente y, de forma horizontal. Es importante para la empresa un alto nivel de comunicación entre sus colaboradores para que todos puedan estar alineados a los objetivos del negocio.

Gráfico N° 2 Organigrama estructural de la papelería Otavalito



Fuente: Papelería Otavalito

Autor: Jenny Córdova

Detalle del organigrama estructural

Propietarios: son las personas a las cuales pertenece la Papelería Otavalito, están encargadas de suministrar el capital necesario para el funcionamiento de la misma. En este caso particular los propietarios no participan en ninguna actividad interna de la papelería.

Administración: es el área destinada a la planificación, organización, control y dirección de la papelería, además es el encargado de cumplir y hacer cumplir disposiciones que los propietarios puedan sugerir.

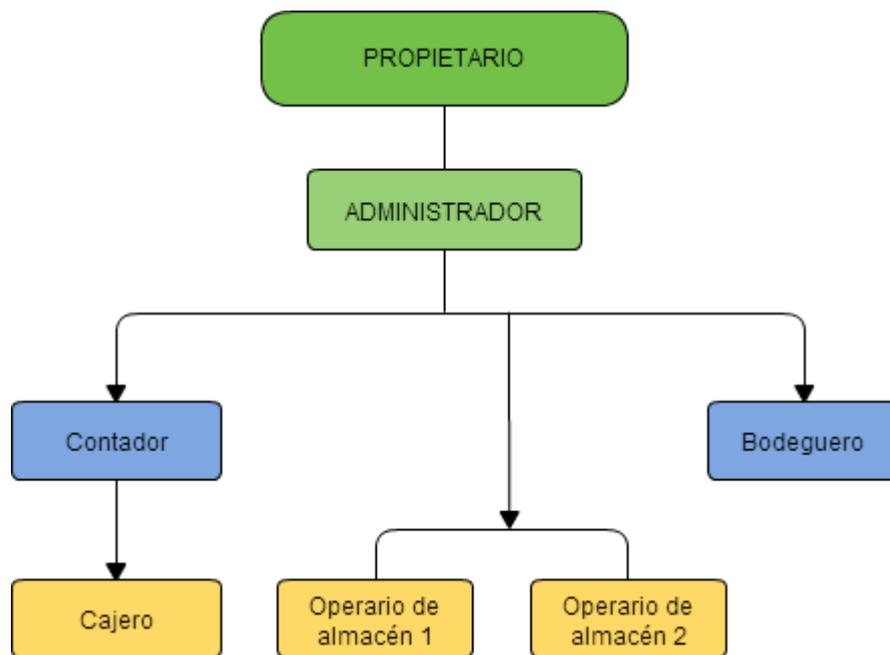
Contabilidad: es el departamento que se encarga del manejo de las cuentas contables, la elaboración de los estados financieros, de la elaboración de información para el pago de impuestos y declaraciones al SRI.

Caja: es un espacio físico destinado al registro y facturación de las compras de los clientes.

Bodega: lugar ubicado en la empresa con la finalidad de almacenaje de las compras de inventarios.

Almacén: es el espacio en el cual se ubican los productos al alcance de los clientes, mismo que estará monitoreado por los operarios de almacén.

Gráfico N° 3 Organigrama funcional de la Papelería Otavalito



Fuente: Papelería Otavalito
 Autor: Jenny Córdova

3.4.1.3. Control

- Imagen gráfica del organigrama colocada en un lugar visible para todos los empleados.
- Conocimiento de los empleados de su lugar en el organigrama

3.4.1.4. Comentario

La dirección del negocio se facilita para el administrador cuando conoce su estructura, el desconocimiento de ésta genera confusión y problemas internos, generando pérdida de tiempo y dinero. En ello recae la necesidad de la papelería Otavalito de contar con un organigrama, en el que se pueda identificar organización, división de funciones, jerarquía, líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación.

3.4.2. Reclutamiento de personal

3.4.2.1. Situación actual

Con el objeto de atraer candidatos para cubrir la vacante, se coloca fuera del establecimiento un anuncio con una leyenda simple del cargo para el que se requiere personal, ejemplo: “Se requiere contratar personal para este establecimiento, informes aquí”. El anuncio debería ser diseñado correctamente con la finalidad de levantar el interés de personas preparadas para desempeñar el cargo en cuestión.

3.4.2.2. Situación propuesta

Actualmente no se cuenta con un proceso de reclutamiento, la papelería requiere de un proceso ajustado a sus necesidades; por ello se elabora la siguiente propuesta:

La técnica de reclutamiento más acertada para este caso es la colocación de avisos en los periódicos y fuera del mismo establecimiento; el objetivo que se busca es atraer a los mejores candidatos del mercado de recursos humanos. Esta técnica se ajusta a las necesidades del negocio y representa un bajo costo.

Proceso de reclutamiento

- **Elaboración del perfil del candidato:** de acuerdo a la vacante se procederá a elaborar el perfil para el ocupante del puesto.

Ejemplo de un perfil

Tabla N° 3. Ejemplo del diseño del perfil de un contador

Cargo:	<i>Contador</i>
Años de experiencia en el puesto:	2
Formación:	<i>Título de tercer nivel en contabilidad o áreas a fines, conocimiento del manejo de office.</i>
Edad del ocupante:	28-40
Estado civil:	<i>No determinante</i>

Fecha e: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

- **Redacción del anuncio:** para la redacción del anuncio se tomará en cuenta el perfil elaborado, los beneficios a los que ofrece la empresa y la información de la dirección en la cual pueden presentar su Hoja de vida.
- **Publicación de la vacante:**

Ejemplo de un anuncio.

Tabla N° 4 Ejemplo de un anuncio para contratar un contador

Oferta de trabajo

¡Un trabajo bien retribuido!

Empresa líder, Papelería Otavalito, busca contratar personal calificado para el cargo de:

Contador

Se requiere: Presentar Hoja de Vida
 Edad comprendida entre 28 y 40 años
 Experiencia comprobable mínimo 2 años
 Título de tercer nivel en Contabilidad o Administración de empresas.

Ofrecemos buen ambiente laboral, oportunidades de crecimiento, ingreso competitivo, todos los beneficios de ley, entre otros.

Interesados acercarse a la Papelería Otavalito, ubicada en la parroquia Miguel Egas o enviar su hoja de vida a la dirección:
papeleriaotavalito@hotmail.com

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.2.3. Control

- Diseño del perfil para la vacante
- Diario en el cuál se publicó la vacante
- Factura del servicio de publicación
- Registro contable de la transacción

3.4.2.4. Comentario

El proceso de reclutamiento constituye una técnica efectiva a la hora de atraer y proveer candidatos al proceso de selección. Se propone el reclutamiento externo, del mercado de recursos humanos, pero también se tomará en cuenta para este proceso a los

miembros de la papelería siempre y cuando se encuentren capacitados y cumplan con los requisitos del perfil solicitado para la vacante.

3.4.3. Selección del personal

3.4.3.1. Situación actual

Actualmente el proceso de selección de personal consiste en: recepción de las hojas de vida y, de acuerdo a la información referidas en las mismas, se procede a analizar a los candidatos y elegir al que se crea más apto; posteriormente se procede a contactar al candidato seleccionado para incorporarlo a la empresa. Este proceso carece de confiabilidad, no existe una base sólida para determinar qué candidato es el más apto.

3.4.3.2. Situación propuesta

La Papelería no cuenta con un proceso de selección de personal, lo que es indispensable para contratar al mejor talento; por ello se elabora la siguiente propuesta:

Para la selección de candidatos se emplea un proceso que garantice la contratación acertada del personal. Se requiere dotar a la empresa de recurso humano lo suficientemente preparado y competente para asumir los retos empresariales que enfrenta, tanto internamente como externamente con la competencia.

Proceso de selección

- **Solicitud de empleo:** Cómo solicitud de empleo el administrador recibirá las hojas de vida de los candidatos; físicamente se lo recibirá en las instalaciones de la papelería y el archivo magnético se lo recibirá en el correo electrónico de la misma. De acuerdo a la información contenida en la hoja de vida se verificará los conocimientos, experiencias y habilidades de los postulantes, las mismas que serán sujeto de evaluación. La puntuación se asignará del 1-5, siendo 1 la más

baja y 5 la máxima calificación. El criterio para la evaluación será el nivel de cumplimiento de los requisitos del perfil de cada puesto de trabajo.

Ejemplo de una evaluación de hoja de vida:

Tabla N° 5 Formato de evaluación hojas de vida

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN	
Nombre del candidato: <i>Sr. Luis Enrique Almeida</i>	
Número de contacto: <i>0992593654</i>	
HOJA DE VIDA	PUNTOS ASIGNADOS
Criterios a evaluar	
• Formación	4
• Experiencia	5
• Cursos realizados	3
TOTAL	12

Fecha: Agosto 2014
Autor: Jenny Córdova

- **Entrevista de selección:** luego de haber evaluado las hojas de vida y seleccionado a los candidatos con mayor puntuación, se realizará una convocatoria para una entrevista de selección. Para este caso se hará uso de una entrevista estructurada, con la finalidad de conocer personalmente al candidato y dar una puntuación a cada participante, de esta manera se podrá identificar a la persona más apta para ocupar el cargo. Los puntos a evaluarse en la entrevista son: habilidades, conocimientos, experiencia, personalidad, situación familiar, control emocional y sociabilidad.

Ejemplo de una entrevista:

Tabla N° 6 Ejemplo del diseño de una entrevista de selección de personal

PAPELERÍA OTAVALITO	
ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL	
Cargo:	<i>Contador.</i>
Fecha:	<i>15 de agosto 2014</i>
Candidato:	<i>Sr. Luis Enrique Almeida</i>
Entrevistador:	<i>Sra. Ofelia Otavalo lema</i>
Preguntas:	
1. ¿Además de sus estudios, ha realizado algún curso relacionado con el puesto de trabajo para el que postula?	<i>No, no aún no he tenido la oportunidad de participar en un curso.</i>
2. ¿Puede describir el trabajo que realizaba en su último empleo?	<i>En mi último trabajo era el contador de la empresa, me encargaba de realizar los estados financieros y todo respecto al área contable.</i>
3. ¿Describa cuáles son sus puntos fuertes y cuales sus puntos débiles?	<i>Como puntos fuertes: responsable, puntual, comprometido con el trabajo</i> <i>Como puntos débiles: poca paciencia, perfeccionista y solitario en el trabajo</i>
4. ¿Qué le parece la idea de trabajar bajo presión?	<i>En mi último trabajo tenía mucha presión, ya estoy acostumbrado.</i>
5. ¿Preferiría trabajar en equipo o trabajar solo? ¿Por qué?	<i>Prefiero trabajar solo, porque soy responsable de mi trabajo y no el de los demás.</i>
6. ¿Está pasando por algún problema familiar y como lo está manejando?	<i>No por el momento todo va bien con mi familia.</i>
7. ¿Alguna vez ha perdido la paciencia, o ha tenido algún altercado con alguien?	

En una ocasión hubo una discusión, pero maneje muy bien la situación y no fue cosa seria.

8. ¿Hábleme a cerca de la relación que mantenía con sus compañeros de trabajo y jefes en sus anteriores trabajos?

Siempre me he llevado muy bien con mis compañeros de trabajo y no he tenido ningún inconveniente con ningún cliente.

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

Ficha de evaluación de la entrevista: para evaluar a los candidatos durante la entrevista se propone la siguiente ficha, en el cual se podrá dar una puntuación a los ítems evaluados del 1 al 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la calificación más alta. El criterio para la evaluación será el nivel de cumplimiento de los requisitos del perfil de cada puesto de trabajo, el juicio del entrevistador jugará un papel primordial.

La evaluación se lo realizará sobre 35 puntos (7 ítems con una valoración máxima de 5 puntos cada una). Se propone el criterio de puntajes de la siguiente manera: 1-10 rechazo total, 11-15 regular, 16-20 bueno, 21-25 muy bueno, 26-30 aceptación parcial, 30-35 Aceptado

Ejemplo de la evaluación de una entrevista:

Tabla N° 7 Tabla Ficha de evaluación de la entrevista

FICHA DE EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN DE PERSONAL		
Información general		
Cargo para el que postula	<i>Contador</i>	
Nombre del entrevistado	<i>Sr. Luis Enrique Almeida</i>	
Fecha de la entrevista	<i>01 de septiembre 2014</i>	
Número de contacto	<i>0992593654</i>	
Percepción del entrevistador		
Presentación del entrevistado	<i>El candidato parece ser una persona responsable y seria.</i>	
Expresión verbal del entrevistado	<i>Tiene un correcto desenvolvimiento y un lenguaje adecuado.</i>	
Ítems evaluados durante la entrevista	PUNTUACIÓN (1-5)	OBSERVACIONES
Conocimiento (pregunta 1)	4	<i>No ha realizado cursos adicionales pero tiene conocimientos sólidos</i>
Experiencia laboral (pregunta 2)	5	
Personalidad (pregunta 3)	4	
Habilidades (pregunta 4 y 5)	3	
Situación familiar (pregunta 6)	5	
Control emocional (pregunta 7)	4	
Sociabilidad (pregunta 8)	4	
Total	29	
Comentario final: <i>el participante tiene los conocimientos y cualidades para desempeñar el cargo. Debe ser considerado para la vacante ya que obtuvo una puntuación de 29 sobre 35.</i>		

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

- **Examen Médico:** los candidatos que hayan sido seleccionados en la entrevista deberán presentar un examen médico general, para determinar alguna incapacidad para el trabajo. El examen puede ser realizado con un médico privado o en el hospital del IESS de acuerdo a las posibilidades del candidato.

Ejemplo:

Mediante el examen médico presentado se puede determinar que el candidato Sr. Luis Enrique Almeida goza de buena salud y no tiene ninguna incapacidad para el trabajo.

- **Análisis y decisión final:** Con toda la información recolectada se realizará un análisis y se tomará la decisión final sobre el candidato más apto para el puesto de trabajo. Posteriormente se hará el contacto y la propuesta de trabajo. Finalmente se realizará el contrato de trabajo con la aprobación de las dos partes.

Ejemplo:

El Sr. Luis Enrique Almeida; obtuvo una calificación de 12 sobre 15 en su hoja de vida, obtuvo una calificación de 29 sobre 35 en la entrevista realizada, y en sus exámenes médicos presentados no cuenta con ningún tipo de incapacidad para el trabajo. Convirtiéndose en el participante con mayor calificación; se ha tomado la decisión de otorgarle el puesto de trabajo de contador.

3.4.3.3. Control

- Hojas de vida recibidas
- Evaluaciones de las hojas de vida en la etapa de preselección
- Entrevistas realizadas a los candidatos
- Fichas de evaluación de las entrevistas
- Exámenes médicos
- Contratos de trabajo

3.4.3.4. Comentario

El recurso más importante de una empresa es el talento humano, por ello el proceso de selección de personal en la papelería debe ser riguroso con el fin de elegir a los mejores de entre todos los solicitantes. Además del perfil y los conocimientos, tiene mucho peso la calidad de persona, para ello las entrevistas que se realizarán serán un punto clave.

3.4.4. Cultura organizacional

3.4.4.1. Situación actual

La cultura organizacional, no ha sido definida aún; el personal de la comercializadora no está al tanto de la misma, así como también no tienen conocimiento de la misión, visión y objetivos. El desconocimiento de tales elementos genera incertidumbre en el personal sobre el futuro de la comercializadora. El entorno empresarial actualmente es muy competitivo, las empresas independientemente de su tamaño deberán organizarse para lograr permanecer en el mercado.

3.4.4.2. Situación propuesta

La Papelería no tiene una cultura organizacional definida, su declaración es indispensable; con la investigación realizada *in situ* se procede a presentar la siguiente propuesta:

La cultura organizacional de la empresa está orientada hacia la calidad en la atención a los clientes, se enfatiza la satisfacción del cliente mediante la calidad y variedad de los productos. También se enfatiza la satisfacción del cliente interno brindándole las comodidades necesarias para su correcto desempeño y un clima laboral adecuado. Se practican valores como la responsabilidad, la puntualidad y la amabilidad con todas las personas.

- **Valores**

Amabilidad: la base para una buena atención al cliente.

Puntualidad: como base para el respeto y consideración a los demás

Responsabilidad: en la ejecución de tareas y el manejo de insumos de la empresa

Honestidad: en cada operación de la empresa, tomando en cuenta la calidad en lo que ofrecemos.

- **Misión**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de bienes de consumo, limpieza, papelería, ferretería, con un gran compromiso con la calidad en nuestros productos. Estamos al servicio de nuestra distinguida clientela de la Parroquia Miguel Egas y sus alrededores.

- **Visión**

Aspiramos en convertirnos en 5 años en la empresa referente líder en el mercado de bienes de consumo y construcción del Cantón Otavalo, reconocidos por nuestros productos de calidad y amable atención. Generando valor agregado en nuestros clientes y desarrollo personal a nuestros colaboradores.

- **Objetivos**

- Comercializar productos de alta calidad
- Incrementar las ventas en un 5% cada año
- Fidelización de los clientes
- Incrementar nuestra cartera de clientes

- **Estrategias**

- Incluir en gran medida productos hechos en el país
- Ampliar nuestras líneas de productos
- Brindar a los clientes beneficios adicionales y promociones
- Realizar una campaña publicitaria en mediante prensa escrita y volantes

3.4.4.3. Control

- Leyenda de la misión, visión, objetivos colocados en un lugar visible
- Conocimiento por parte de los empleados de la cultura organizacional, misión, visión y objetivos.

3.4.4.4. Comentario

La cultura organizacional es factor clave para que la papelería logre competitividad; ya que la manera de pensar, actuar y hacer las cosas se constituye en un sistema cultural, que los caracteriza respecto de la competencia. El funcionamiento de la empresa está reflejado en su cultura, la que debe estar reflejada también en su misión, visión, valores, políticas y objetivos.

3.4.5. Diseño de Cargos

3.4.5.1. Situación actual

Los cargos actualmente no se encuentran diseñados, no existen puestos de trabajo fijo, existe alta rotación del personal. La administradora es la encargada de asignar las tareas diarias al personal, según surja la necesidad. Los procesos son empíricos y rutinarios, es decir, para su ejecución se basan en el método prueba y error. Los niveles jerárquicos no están establecidos, causando desconocimiento de la responsabilidad y autoridad. Principalmente la inexistencia de los cargos provoca desorden, baja productividad y mala imagen de la empresa hacia los clientes.

3.4.5.2. Situación propuesta

No se cuenta con el diseño de los cargos, esta es fundamental para la papelería; por ello se propone el siguiente diseño:

Con el diseño de los cargos se cumplen los principios de administración de Fayol División del trabajo y Autoridad y Responsabilidad. El trabajo está dividido por funciones y de acuerdo al organigrama se han fijado la autoridad y responsabilidad. La agrupación de actividades en cada puesto de trabajo incrementará la productividad y contribuirá al orden y una imagen más seria hacia los clientes.

El método que se usará para el diseño de cargos es el modelo situacional o contingente; este modelo propone la variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad de las tareas y retroalimentación en el diseño de cada puesto de trabajo. Lo que se espera en el diseño es la flexibilidad, ya que en un entorno competitivo se requiere cambios y adaptabilidad a las nuevas tendencias del mercado.

Determinación de la necesidad

La Papelería Otavalito es una microempresa (por el número de trabajadores de acuerdo a lo que se establece en el Acápito II, Título I, Capítulo I del reglamento al COPCI; una microempresa cuenta de uno a nueve trabajadores), con una serie de actividades que no se encuentran agrupadas en un puesto de trabajo. Al encontrarse en una etapa de crecimiento es indispensable la organización, a fin de dividir el trabajo y asignar responsabilidades a cada empleado con un grado de libertad para la toma de decisiones. Además del tamaño se considerará las operaciones básicas para el diseño de los cargos.

Diseño del perfil del: administrador, contador, cajero, operario de almacén y bodeguero.

Tabla N° 8 Diseño de cargo del administrador general

<p>Identificación del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Denominación del cargo: Administrador general • Área: Administrativa • Le reporta: Propietarios • Cargos que le reportan: Contadora, Bodeguero, Operarios de Almacén 	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el puesto: 2 • Formación: título de tercer nivel en administración de empresas o áreas a fines • Edad del ocupante: 35 en adelante • Estado civil: Casado
<p>Descripción general del puesto: La naturaleza del cargo está orientada a la planeación, organización, dirección y control de la empresa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ocuparse de la planificación, organización, dirección y control de la empresa • Representar y actuar en nombre de la empresa • Análisis de la información empresarial para la toma de decisiones • Supervisar el trabajo de sus colaboradores • Atender las quejas, de los empleados, clientes y proveedores, en caso de presentarse • Conocer el funcionamiento de cada área de la empresa • Realizar los trámites necesarios para el correcto funcionamiento • Dirigir el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal • Negociar el precio, la calidad y la forma de pago con los proveedores • Analizar y seleccionar a los proveedores • Aprobar la planificación de compras de inventario • Asignar a los empleados la responsabilidad de dirigir los diferentes programas 	

que se llevarán a cabo en la papelería

Fecha: Agosto 2014
Autor: Jenny Córdova

Tabla N° 9 Diseño de cargo del contador

<p>Identificación del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Contador • Reporta a: Administrador • Área: Contable • Le reportan: Cajero 	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el puesto: 2 • Formación: título de tercer nivel en contabilidad o áreas a fines, conocimiento del manejo de office. • Edad del ocupante: 28-40 • Estado civil: No determinante
<p>Descripción general del puesto: manejo de la información financiera mediante la aplicación de normas y principios contables, y mantener a la empresa al día en sus obligaciones tributarias.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar la información financiera • Preparar la información necesaria para las declaraciones al SRI • Realizar las declaraciones al SRI • Mantener un archivo ordenado de toda la documentación • Elaborar los reportes que el administrador solicite • Realizar los pagos a los proveedores y enviar a pagar las facturas por vencerse • Dirigir el proceso de constatación física del inventario del almacén • Realizar el mantenimiento de su lugar de trabajo • Resolver cualquier inconveniente en ausencia del administrador, siempre y 	

cuando cuente con su aprobación

- Entregar al cajero un fondo de caja para el desempeño de su función
- Anular y dar de baja los comprobantes de venta
- Realizar las respectivas retenciones a los proveedores, realizar las notas de debito y crédito
- Exponer a la junta de directores los estados financieros
- Elaboración de los roles de pago para todos los empleados
- Realizar el pago a todos los trabajadores
- Realizar la reposición de los fondos de caja chica
- Dirigir los programas que el administrador asigne como responsable

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

Tabla N° 10 Diseño de cargo del operario de almacén

<p>Identificación del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Operario de almacén • Reporta a: Administrador • Área: Almacén • Le reportan: Ninguno 	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el puesto: 1 • Formación: Bachiller graduado, conocimientos en gestión de almacén. Preferible pero no indispensable conocer el idioma quichua. • Edad del ocupante: 20-30 en adelante • Estado civil: No determinante
<p>Descripción general del puesto: el operario se encarga de la gestión en el almacén,</p>	

es el responsable de mantener las góndolas ordenadas y abastecidas de productos

Funciones:

- Clasificar y seleccionar los productos
- Distribuir los productos en las góndolas del almacén, de manera ordenada y limpia.
- Llevar a cabo las tareas de mantenimiento del almacén
- Pesar, empacar y etiquetar los productos para la venta
- Verificar que los productos perecibles estén dentro de las fechas de vencimiento
- Ayudar a la descarga de la mercadería en bodega.
- Monitorear y vigilar el desenvolvimiento diario en el almacén
- Llevar un registro de los suministros que se solicitan a bodega
- Brindar asesoría sobre los productos si el cliente lo requiere
- Colaborar en la constatación física del inventario de bodega y participar activamente en la constatación física del almacén
- Colaborar en caja empacando los productos que el cliente ha adquirido
- Encargarse de la publicidad, ofertas y promociones que la papelería establezca
- Sustituir al cajero en su ausencia
- Sustituir al bodeguero en su ausencia
- Realizar las notas de pedido a bodega para reabastecimiento de productos en el almacén
- Dirigir los programas que el administrador asigne como responsable

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

Tabla N° 11 Diseño de cargo del Bodeguero

<p>Identificación del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Bodeguero • Reporta a: Administrador • Área: Bodega 	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el puesto: 1 • Formación: Bachiller graduado deseable en alguna área de la administración, conocimientos en administración de bodegas, manejo de office. • Edad del ocupante: 20-30 en adelante • Estado civil: No determinante
<p>Descripción general del puesto: Almacenamiento adecuado del inventario que se le ha entregado bajo su custodia, manteniendo orden y el debido cuidado</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción y almacenaje de la mercadería entregada por el proveedor • Verificar la condición de la mercadería que recibe del proveedor • Hacer las devoluciones de los productos defectuosos en coordinación con el contador • Mantener un sistema de control de inventario • Cumplir con las notas de pedido del almacén • Realizar la constatación física mensual del inventario • Mantener un registro ordenado de la documentación concerniente al movimiento y a los suministros que se encuentren en su poder. • Realizar la planificación de compras y el abastecimiento de productos para temporadas especiales • Llevar a cabo las tareas de mantenimiento de bodega • Planificar el aprovisionamiento del inventario para temporadas especiales • Hacer las veces de mensajero para realizar pagos, depósitos o cualquier 	

<p>gestión que el contador o administrador solicite.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entregar las facturas de los proveedores al contador para su respectivo pago • Custodia y manejo de caja chica, y solicitar fondos para su reposición al contador • Dirigir los programas que el administrador asigne como responsable

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

Tabla N° 12 Diseño de cargo del Cajero

<p>Identificación del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre del puesto: Cajero • Área: Almacén • Reporta a: Contador 	<p>Perfil del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Años de experiencia en el puesto: 1 • Formación: Bachiller graduado deseable en alguna área de la administración, conocimientos en atención al cliente, manejo de office, deseable pero no indispensable el conocimiento del idioma quichua. • Edad del ocupante: 20-30 en adelante • Estado civil: No determinante
<p>Descripción general del puesto: Atender al cliente con un saludo y amabilidad, realizar el cobro de los productos que adquiera el cliente.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facturar las compras de los clientes • Realizar el cobro de las compras de los clientes • Detallar a los clientes las diferentes formas de pago • Atender las devoluciones de las compras de los clientes 	

- Informar al cliente sobre cualquier tipo de promoción que la empresa este ofreciendo
- Registrar en el sistema todos los productos que salen a la venta
- Recibir y verificar el fondo de caja que le entregue el contador
- Realizar el cierre de caja, y entregar la recaudación diaria al contador
- Entregar la contador las facturas para su anulación
- Realizar las tareas de mantenimiento de su lugar de trabajo
- Empacar los productos pagados por el cliente
- Colaborar activamente en las actividades de levantamiento de inventario
- Dirigir los programas que el administrador asigne como responsable

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.5.3. Control

- Manual Orgánico Funcional
- Hoja de funciones entregadas al personal
- Conocimiento por parte del personal de sus funciones
- Conocimiento del jefe inmediato y sus subordinados
- Existencia de responsabilidad en cada actividad realizada

3.4.5.4. Comentario

La empresa está formada por un conjunto de actividades, las cuales deben llevarse a cabo por los trabajadores que se contratan, estas variadas funciones deben ser distribuidas y asignadas correctamente para el éxito en su ejecución. Con el diseño de los cargos la papelería podrá funcionar mejor internamente y proyectarse al cumplimiento de su visión; así también logrará competitividad.

3.4.6. Evaluación del desempeño.

3.4.6.1. Situación actual

Mediante la investigación se determinó que nunca se ha realizado ningún tipo de evaluación al personal. De acuerdo a la observación, la administradora se forma un criterio sobre si un trabajador es bueno o malo. Sin evaluaciones no podrán detectarse las necesidades de capacitación; si un empleado es más apto para uno u otro puesto; si cuenta con las habilidades suficientes para desenvolverse en su puesto de trabajo. Los empleados de la comercializadora requieren ser evaluados para medir su capacidad y habilidades.

3.4.6.2. Situación propuesta

No se cuenta con ningún tipo de método o técnica de evaluación del desempeño, la necesidad de evaluación es evidente; se realiza la siguiente propuesta para la papelería:

Para la evaluación del desempeño de los empleados de la papelería Otavalito, se ha elegido la técnica de evaluación por listas de verificación; Este tipo de evaluación permitirá conocer la calidad del servicio por la cual se está remunerando y de ser el caso tomar las medidas necesarias para mejorar el rendimiento del personal.

Es recomendable evaluar a los empleados mínimo dos veces al año, y en los casos que se evidencie que no se están cumpliendo con los objetivos empresariales. Es también recomendable evaluar a los nuevos empleados.

A continuación se presenta un formato de evaluación del desempeño, en el cual se podrá calificar al empleado en cada uno de los ítems propuestos; la calificación va del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la nota más alta.

Ejemplo de una evaluación de desempeño por la técnica de listas de verificación:

Tabla N° 13 Evaluación del desempeño

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
Nombre: Sr. Luis Enrique Almeida				Tiempo en el cargo: 2años		
Cargo: Contador				Nombre del evaluador: Ofelia Otavalo		
Área: Contable				Fecha: 02-11-2012		
Áreas de desempeño	1	2	3	4	5	Observaciones
Habilidad de decisión				x		
Volumen de trabajo					x	
Acepta la dirección			x			
Acepta responsabilidades				x		
Actitud en el trabajo			x			
Comunicación: oral y escrita				x		
Cooperación				x		
Autonomía para decidir					x	
Iniciativa personal					x	
Trabajo en equipo		x				Incluir al trabajador en tareas de equipo
Soporta estrés y presión			x			
Conocimiento del trabajo					x	
Liderazgo				x		
Calidad del trabajo					x	
Puntualidad					x	

Fecha: Agosto 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.6.3. Control

- Hojas de evaluación del desempeño

3.4.6.4. Comentario

El método de evaluación propuesto mide el rendimiento actual, las capacidades y conocimientos de sus empleados; de acuerdo a éste diagnóstico tomar decisiones para

mejorar el desempeño y orientar al personal al logro de los objetivos. Además es benéfico tanto para los empleados como para la papelería; los empleados tendrán la oportunidad de ser mejores y la empresa se beneficiará del talento de su recurso humano.

3.4.7. Remuneración

3.4.7.1. Situación actual

Todo el personal de la comercializadora se encuentra percibiendo sus respectivos sueldos y se encuentran afiliados al IESS. Habría que realizarse un estudio para determinar si la remuneración que perciben actualmente está acorde a al trabajo que realizan y si es necesario incrementarles sus retribuciones.

3.4.7.2. Situación propuesta

Se propone mejorar la situación de la remuneración, como factor importante de motivación, de la siguiente manera:

Uno de los principios de administración de Fayol se refiere a la remuneración justa, la misma que se fijará para todos los empleados a partir del sueldo básico unificado vigente en ese año (de acuerdo al código sectorial), a partir de ello, el sueldo dependerá de factores como la complejidad del cargo y la formación profesional.

Como incentivos salariales se plantea otorgar premios económicos a los empleados que demuestren ser eficientes y eficaces. Todos los colaboradores tendrán derecho de acuerdo al Código de trabajo ecuatoriano a la participación en las utilidades de la empresa correspondiente al 15%, la distribución se hará 10% para todos los trabajadores y 5% para las cargas familiares.

Para que la remuneración sea total, como beneficios adicionales se puede otorgar un seguro de salud a cada uno de los empleados con el objetivo de mantenerlos saludables.

3.4.7.3. Control

- Avisos de entrada al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Rol de pagos
- Comprobante de pago al IESS
- Registro contable del pago

3.4.7.4. Comentario

Si bien el pago de remuneraciones constituye para la papelería un gasto, para el empleado representa su medio de vida, de ahí la importancia de otorgar una compensación justa y equitativa al trabajador y cumplir con los pagos de los beneficios sociales. La remuneración también contribuye a la atracción de personal calificado y a la retención de los colaboradores actuales.

3.4.8. Programa de incentivos

3.4.8.1. Situación actual

En ningún momento la empresa ha contado con un programa de incentivos; por así decirlo, el único incentivo con el que cuenta el personal es su sueldo mensual. Si el desempeño de algún trabajador es excelente, es recompensando con el incremento del sueldo. Nunca se ha organizado actividades de recreación y motivación, ni ninguna otra actividad tendiente a mejorar las relaciones laborales.

3.4.8.2. Situación propuesta

La papelería no cuenta con un programa de incentivos; por lo que es necesario realizar la siguiente propuesta:

Programa de incentivos

- **Objetivo:** elevar la motivación de los empleados con el fin de incrementar la productividad.
- **Ejecución:** El programa tendrá lugar en el mes de Febrero.
- **Duración:** el programa tendrá una duración de 4 días, durante los 4 lunes del mes de febrero.
- **Contenido:** el fin del programa es mejorar las relaciones interpersonales de los empleados con los directivos y entre sí, fomentando el trabajo en equipo y un mejor ambiente laboral. Se cumple el principio de administración de Enrique Fayol, unión del personal.
- El programa se desarrollará visitando los lugares turísticos de la provincia de Imbabura.
- El programa se lo realizará una vez al año, aprovechando la baja temporada del mes y al mismo tiempo comenzar motivados un nuevo año.

Ejemplo de un cronograma de incentivos:

Tabla N° 14 Cronograma de incentivos

Fechas Febrero	Hora y Actividad
Lunes semana 1	<i>12H00 Arribo a la cascada</i> <i>12H30 Charla motivacional</i> <i>13H00 Almuerzo compartido</i>
Lunes semana 2	<i>12H00 Arribo al zoológico de Guayabillas</i> <i>13H00 Almuerzo</i> <i>14H00 Actividades de recreación</i>

Lunes semana 3	<i>19h30 Cena en un restaurante local</i>
Lunes semana 4	<i>19h30 Cena en un restaurante local</i>

Fecha: septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

Política de incentivos

Empleado del mes: será reconocido como empleado del mes el empleado que haya llegado puntual todos los días del mes anterior. Al final del año, el empleado que haya sido reconocido mayor cantidad de veces como empleado del mes ganará una orden de compra.

Incentivo por desempeño individual

Se otorgará un beneficio económico equivalente al 30% de su propio sueldo mensual al trabajador que sea reconocido como el empleado de mejor desempeño el año inmediato anterior a la fecha de postulación. Requisitos: tener más de un año de servicio en la empresa, no haber sido sancionado o haber participado en peleas o discusiones y haber obtenido buenos resultados en las evaluaciones de desempeño.

3.4.8.3. Control

- Hoja del programa de incentivos
- Comprobantes de venta generados
- Fotografías
- Certificados otorgados por empleado del mes y empleado con mejor desempeño
- Pago de incentivos

3.4.8.4. Comentario

Mantener un programa de incentivos puede representar gastos a la papelería pero los beneficios que brinda son varios y justifica su implementación: genera motivación y compromiso en los empleados, retención del talento humano, operaciones bien ejecutadas, promueve la participación. Además de los incentivos económicos, pueden desarrollarse actividades de recreación lo que también contribuye a un buen ambiente laboral y mejora las relaciones entre compañeros de trabajo.

3.4.9. Beneficios sociales

3.4.9.1. Situación actual

Básicamente los empleados de la papelería Otavalito reciben los beneficios sociales que por ley están obligados a otorgar, pero podría otorgárseles otro tipo de beneficios que aseguren la estabilidad y calidad de trabajo.

3.4.9.2. Situación propuesta

Principalmente se logrará participar a todos los empleados en los beneficios sociales que la ley determina. Así se rescatará la equidad, principio de administración de Fayol, lo que genera un trato justo e igualitario. De acuerdo al Código de trabajo ecuatoriano los beneficios sociales que una persona en relación de dependencia debe recibir son:

- **Afiliación al Instituto ecuatoriano de seguridad social**

Todos los trabajadores en relación de dependencia tienen derecho a ser afiliados al seguro social obligatorio, desde el primer día de trabajo.

- **Pago por horas extraordinarias y suplementarias**

Horas suplementarias: se considera al tiempo laborado fuera de la jornada normal de trabajo, la misma que se paga con el 50% de recargo sobre el sueldo

normal. Fórmula de cálculo: $((\text{sueldo mensual}/240\text{horas}) * 1.5) * \text{número de horas suplementarias} = \text{valor a pagar por horas suplementarias}$

Horas extraordinarias: se considera horas extraordinarias cuando se labore justificadamente luego de las 24 horas hasta las 6 horas del día siguiente, en días feriados y días de descanso obligatorio. Fórmula de cálculo: $((\text{sueldo mensual}/240\text{horas}) * 2) * \text{número de horas extraordinarias} = \text{valor a pagar por horas extraordinarias}$.

- **Pago de la decimotercera remuneración**

Los trabajadores tienen derecho al pago de un bono navideño por parte del empleador, la misma que se pagará hasta el 24 de diciembre. Se calcula desde diciembre hasta noviembre del siguiente año o su parte proporcional. Fórmula: $(\sum \text{sueldos diciembre-noviembre})/12 = \text{bono navideño a pagar}$.

- **Pago de la decimocuarta remuneración**

Los trabajadores tienen derecho al pago de un bono de educación por parte del empleador, la misma que se pagará hasta el 15 de agosto; equivalente a un sueldo básico unificado vigente. Se calcula de agosto a julio del año siguiente, o su parte proporcional.

- **Pago del fondo de reserva**

El trabajador tiene derecho a recibir un sueldo adicional por concepto de fondo de reserva, este derecho rige a partir del 13avo mes. El valor de un sueldo por cada año completo de trabajo constituirá su fondo de reserva.

- **Vacaciones anuales**

El trabajador tendrá derecho a 15 días de vacaciones luego de un año completo de trabajo; a partir del quinto año tendrá un día más de descanso por cada año

excedente. Además tiene derecho a que se le pague un valor por dicho concepto.

Fórmula: $(\sum \text{suelo de los últimos 12 meses})/24 = \text{valor a pagar por vacaciones}$

- **Pago de jubilación patronal**

Los trabajadores que hayan prestado servicios ininterrumpidos por veinticinco años o más, tendrán derecho a la jubilación patronal. De acuerdo a las disposiciones expuestas en el Art. 216 del Código de Trabajo.

- **Licencia por paternidad**

Se otorgará diez días de licencia al trabajador cuyo hijo acaba de nacer en condiciones normales, en caso de condiciones extraordinarias se procederá de acuerdo al Art. 152 del Código de Trabajo.

- **Licencia por maternidad**

Se otorgará doce semanas de licencia a toda mujer por el nacimiento de su hija o hijo. Éste plazo podrá ampliarse hasta por 10 días en el caso de nacimientos múltiples.

- **Pago del subsidio por maternidad**

El tiempo otorgado a las mujeres por licencia por maternidad será remunerado, la trabajadora deberá presentar un certificado médico para su justificación.

Otros beneficios sociales que pueden otorgar:

Se pueden otorgar otro tipo de beneficios a los trabajadores dependiendo del tamaño de la empresa y si las condiciones económicas y financieras lo permiten, sin exagerar en gastos innecesarios. Tales como:

- Seguro de salud
- Atención médica

- Medicinas para todos los trabajadores que lo requieran
- Guardería para el cuidado de los niños de los empleados
- Servicio de transporte

3.4.9.3. Control

- Registro contable de los pagos de beneficios sociales

3.4.9.4. Comentario

Los beneficios sociales tienen gran importancia para los trabajadores, constituyen uno de los motores de su rendimiento; el sueldo básico no es suficiente para cubrir muchas de las necesidades de los trabajadores, por ello los beneficios constituyen un ingreso extra de mucha ayuda. Esto viene a ser una fuente de motivación que traerá grandes beneficios para la papelería.

3.4.10. Entrenamiento

3.4.10.1. Situación actual

No se ha implementado hasta la actualidad ningún tipo de programa de capacitación y entrenamiento. Cuando es incorporado un nuevo miembro de trabajo, se les da unas indicaciones básicas para su función. Sin evaluaciones no se detectan las necesidades de capacitación; sin capacitación tanto los nuevos como los actuales no pueden desarrollar destrezas para brindar su máximo potencial en el trabajo, esto trae problemas a la empresa tanto a nivel interno como externo.

3.4.10.2. Situación propuesta

La papelería no cuenta con ningún programa de entrenamiento o capacitación, el cual es necesario para lograr competitividad; se elabora la siguiente propuesta.

Se desarrollará un programa de entrenamiento; el objetivo que se busca es contar con personal capacitado y apto, que contribuya activamente al cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales. Con esto incrementaremos la estabilidad del personal, cumpliendo así uno de los principios de administración de Fayol.

a. Diagnóstico

Inventario de necesidades de entrenamiento

- Movimiento del personal
- Cambio de métodos y procesos de trabajo
- Errores en la ejecución de actividades
- Diseño de cargos
- Resultados de la evaluación del desempeño

b. Diseño del programa de entrenamiento

Ejemplo de un programa de entrenamiento:

Tabla N° 15 Programa de entrenamiento

Quién debe entrenarse	<i>Cajero</i>
Cómo entrenar	<i>Mediante un curso</i>
En qué entrenar	<i>Atención al cliente</i>
Quién debe entrenar	<i>Un profesional en atención al cliente</i>
Dónde entrenar	<i>En el lugar en el cual se dicte el curso contratado</i>
Cuándo entrenar	<i>Los días lunes 1 hora luego de su jornada de trabajo por tres meses</i>
Para qué entrenar	<i>Para mejorar la atención y servicio al cliente, y fidelizar a los mismos.</i>

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

c. Implementación

La implementación corresponde a la ejecución del programa de entrenamiento.

d. Evaluación

Al término de la ejecución del programa de entrenamiento se procederá a realizar una evaluación del desempeño, mediante el cual determinaremos la efectividad del programa de entrenamiento.

3.4.10.3. Control

- Registro de asistencia a los talleres de capacitación
- Cronograma del programa de entrenamiento
- Registro contable del pago realizado al capacitador
- Resultado de las evaluaciones aplicadas
- Certificado obtenido en el curso o taller recibido

3.4.10.4. Comentario

El entrenamiento y la capacitación es un factor determinante del éxito de un negocio, ya que el entorno es cada vez más competitivo y se deben emplear nuevos métodos y técnicas para ir a par de la competencia. El personal de la papelería requiere estar preparado para afrontar estos cambios y realizar mejoras en la administración. Adicionalmente es una fuente de desarrollo personal; con el entrenamiento que reciban estarán preparados para ocupar puestos más altos, lo que constituye fuente de motivación.

3.4.11. Desarrollo de personas

3.4.11.1. Situación actual

En cuanto al desarrollo de personas, no se ha implementado ninguna técnica o método, pero existe una alta rotación del personal. La rotación no es con la finalidad de que la persona desarrolle habilidades en otros cargos, la rotación actual se da por la inexistencia de cargos establecidos. El personal no tiene conocimiento de cuáles son sus funciones diarias, por ello deben buscar tareas por realizar, o esperar órdenes de la administradora.

3.4.11.2. Situación propuesta

No se cuenta con un programa de desarrollo personal, por tal razón es necesario elaborar la siguiente propuesta:

El propósito del desarrollo personal de los trabajadores es el mejoramiento e incremento de las aptitudes, con lo que se busca mejorar la productividad de la empresa. Para el desarrollo de las personas en la papelería Otavalito se ha tomado en cuenta el método de rotación de cargos mediante una programación. Puesto que pueden desarrollar nuevas habilidades y tener la posibilidad de ser ascendido. A diferencia de la actual alta rotación de empleados, ésta será planeada con el propósito de desarrollar sus capacidades. La rotación se lo realizará dos veces al año, con una duración de dos semanas.

Ejemplo de un programa de rotación de personal:

Tabla N° 16 Programa de rotación de personal

Programa de Rotación empleados				
Cargo actual	Cargo temporal	Fecha de inicio	Fecha finalización	Horario
<i>Contador</i>	<i>Administrador</i>	<i>01/02/2015</i>	<i>15/02/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>
<i>Cajero</i>	<i>Contador</i>	<i>01/03/2015</i>	<i>15/03/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>
<i>Operario de almacén</i>	<i>Cajero</i>	<i>01/04/2015</i>	<i>15/04/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>
<i>Operario de almacén</i>	<i>Bodeguero</i>	<i>01/05/2015</i>	<i>15/05/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>
<i>Bodeguero</i>	<i>Cajero</i>	<i>01/06/2015</i>	<i>15/06/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>
<i>Bodeguero</i>	<i>Operario de almacén</i>	<i>01/07/2015</i>	<i>15/07/2015</i>	<i>14:00 a 16:00</i>

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.11.3. Control

- Hoja de actividades realizadas durante el programa de rotación de puestos
- Cronograma de Rotación
- Evaluación de los resultados obtenidos

3.4.11.4. Comentario

El objetivo de la papelería es incrementar su competitividad en el sector, para ello el desarrollo personal constituye una pieza clave; uno o dos elementos competentes y capacitados no es suficiente, todos los miembros de la papelería deben estar dotados de conocimientos, habilidades y aptitudes. Los beneficios del desarrollo personal son entre otros: mejora la comunicación, mejora la relación de los jefes con los empleados, orientación a logro de excelentes resultados, confianza en sí mismos, lealtad a la empresa e incremento de la productividad.

3.4.12. Relaciones con los empleados

3.4.12.1. Situación actual

En la comercializadora se mantiene buenas relaciones laborales, favorecido por el bajo número de empleados. Hasta el momento no existe ningún tipo de conflicto de los subordinados hacia la administración y viceversa. No se les brinda ningún tipo de espacio para mejorar las relaciones interpersonales entre empleados.

3.4.12.2. Situación propuesta

En la papelería no existen programas de relaciones con los empleados, la misma que es de gran importancia; en tal razón se procede a elaborar la siguiente propuesta:

Se llevará a cabo un programa de relaciones con los empleados, a fin de fomentar el compañerismo y cooperación entre ellos y con la administración. Mejorando la comunicación, la disciplina, el respeto, se logrará armonizar las relaciones laborales.

Programa de relaciones con los empleados

a. Comunicación

El administrador de la papelería será el encargado de dar a conocer la cultura empresarial a todos los empleados. La comunicación se maneja de forma directa prestando atención a las opiniones y sugerencias del personal.

b. Cooperación

Mediante reuniones laborales, la toma de decisiones puede ser compartida con todos los empleados de la empresa. Partiendo del principio de iniciativa de Fayol, tiene coherencia participar a los empleados en la toma de decisiones, debido a que ellos conocen la realidad de la empresa en todas sus áreas.

c. Protección

Los trabajadores no son solo empleados, son parte de la empresa, son el motor de la organización, además de las remuneraciones y beneficios sociales la empresa debe brindar protección a sus empleados y garantizar su bienestar.

d. Asistencia

La empresa debe contar con todas las condiciones necesarias para la comodidad y buen desempeño de sus empleados, principalmente si alguno de ellos es una persona que requiere atención privilegiada por su condición de salud.

e. Disciplina y conflicto

La papelería requiere un reglamento interno en el cual se norme la conducta y el manejo de conflicto. Siguiendo con los principios de administración de Fayol la “disciplina” es sinónimo de respeto. El respeto es la base de las buenas relaciones interpersonales y un buen clima laboral.

3.4.12.3. Control

- Acta de las reuniones
- Reglamento interno
- Si existen conflictos internos entre empleados o con la autoridad

3.4.12.4. Comentario

Una manera de retener a los empleados consiste en mejorar las relaciones internas, esto favorece un ambiente laboral óptimo. Un empleado que se sienta satisfecho en su lugar de trabajo, que reciba beneficios, que se mantenga una excelente comunicación con sus jefes y compañeros de trabajo, que se siente incorporado como elemento valioso de la empresa, difícilmente querrá dejar su lugar de trabajo. Además este tipo de relaciones ayuda a la solución de problemas internos, y evita conflictos entre empleados.

3.4.13. Higiene laboral

3.4.13.1. Situación actual

Existe un grado de desorden en las instalaciones de la comercializadora, lo que dificulta organizar las tareas y realizarlas de mejor manera. En general cuentan con buenas condiciones laborales, nunca se ha producido ningún tipo de accidente. Durante la investigación realizada se verificó que la administradora enfermó, aduce la causa al cansancio laboral.

3.4.13.2. Situación propuesta

La papelería no cuenta con un plan de higiene laboral, el cual es necesario; dada las circunstancias se procede a elaborar el siguiente plan:

Se realizará un plan de Higiene en el trabajo, con la finalidad de precautelar la salud de los empleados. El plan es de carácter preventivo, con el objetivo de evitar cualquier tipo de problema de salud del empleado y brindar las condiciones necesarias para su permanencia en el trabajo; logrando evitar el ausentismo provisional o definitivo del empleado.

Plan de higiene en el trabajo:

- **Servicios médicos**

La empresa debe tener disponible los servicios de un médico, en caso de que se lo requiera acudir inmediatamente al consultorio del médico. Cada año el empleador ordenará que se realicen un chequeo médico a sus empleados en hospital del IESS, con el fin de conocer su estado de salud y si requiere algún tipo de atención especial en su lugar de trabajo.

- **Servicios médicos adecuados**

- Se debe implementar un botiquín de primeros auxilios en la papelería.

- Para la admisión de nuevo personal se deberá solicitar un examen médico general.
- Eliminación y control de áreas poco insalubres
- Otorgar permisos para que los trabajadores puedan acudir al hospital del IESS a realizarse chequeos
- Adecuar los espacios físicos para brindar comodidad en el trabajo
- Diagnosticar y controlar las causas del estrés laboral
- **Prevención de riesgos para la salud**
 - **Riesgos químicos:** mantener los productos químicos con su respectiva etiqueta y en un lugar apropiado
 - **Riesgos físicos:** precautelar la exposición del personal a ruidos fuertes y a temperaturas extremas.
 - **Riesgos biológicos:** mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo
- **Servicios adicionales**

Elaborar un programa informativo sobre hábitos y costumbres saludables.

3.4.13.3. Control

- Plan de higiene laboral
- Constatar la existencia del Botiquín de primeros auxilios y su dotación
- Exámenes médicos de los empleados
- Verificar si se han mejorado las condiciones físicas del lugar de trabajo
- Verificar la limpieza y orden en la comercializadora
- Afiches informativos sobre hábitos y costumbres saludables

3.4.13.4. Comentario

La higiene laboral tiene el objetivo de crear las condiciones físicas, biológicas para el trabajo, adecuando el ambiente y eliminado cualquier elemento que pueda poner en riesgo la salud de los miembros de la papelería. Fomentando también costumbres y hábitos saludables en el hogar, con el fin de obtener personal motivado, comprometido y alineado al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Salud ocupacional

3.4.13.5. Situación actual

Actualmente la comercializadora no cuenta con ningún tipo de programa de salud ocupacional. Por el tamaño, no se ha dado importancia respecto al tema de salud y bienestar para los empleados.

3.4.13.6. Situación propuesta

No se cuenta con un programa de salud ocupacional, la cual es de gran importancia para la papelería; en tal razón se presenta la siguiente propuesta:

Con la elaboración de un programa de salud ocupacional se controlarán los riesgos laborales y las posibles afecciones a la salud. Incrementando la seguridad y mejorando las condiciones ambientales, salvaguardaremos el estado físico, mental y psicológico del personal.

Programa de salud ocupacional

- **Políticas de salud ocupacional**

Cumplimiento de las normas de salud ocupacional vigentes en Ecuador

Desarrollar actividades de prevención, tendientes a preservar la salud del talento humano

Destinar recursos económicos, físicos y humanos para la ejecución del programa de salud ocupacional

Fomentar la responsabilidad de los trabajadores sobre su salud y seguridad y la del personal bajo su mando.

- **Niveles de participación**

El administrador deberá participar y promover el programa de salud ocupacional; motivando al personal en este aspecto y dando prioridad al asunto en decisiones que pongan en peligro el programa. El empleado como beneficiario directo, deberá participar activa y responsablemente en el cumplimiento del programa.

- **Coordinador del programa de salud ocupacional**

Designar a un empleado de la comercializadora para dirigir el programa de salud ocupacional. El candidato será designado por el administrador tomando en consideración las cualidades y aptitudes del candidato.

- **Panorama de factores de riesgo**

Diagnosticar los factores de riesgo existentes:

Ejemplo de la determinación del panorama de riesgos ocupacionales:

Tabla N° 17 Panorama de Riesgos Ocupacionales

Panorama de Riesgos Ocupacionales				
Empresa: <i>Papelería Otavalito</i>			Fecha: <i>05 de septiembre 2014</i>	
Área o lugar de trabajo	Clase de Riesgo	Factor de Riesgo	Fuente Generadora	Consecuencias de la exposición
<i>Área de ventas</i>	<i>Tropiezos</i>	<i>Pasillos peligrosos</i>	<i>Artículos mal ubicados que obstruyen los pasillos</i>	<i>Lesiones por caídas</i>
Número de expuestos	Controles existentes	Controles recomendados	Grado de Peligrosidad	Prioridad de intervención
<i>6 empleados y todos los clientes</i>	<i>Ninguno</i>	<i>Eliminar o reubicar dichos artículos</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

- **Subprograma de Medicina preventiva y del trabajo**

Se desarrollarán actividades dirigidas a la promoción y control de la salud físico, mental y psicológico de los trabajadores.

- Realizar evaluaciones médicas a todo el personal en el hospital del IEES
- Tener disponible los servicios de primeros auxilios del IEES, o algún hospital cercano.
- De acuerdo al diagnóstico realizado se realizarán capacitaciones en temas de salud y seguridad, para la cual se invitará a un médico y un experto en seguridad.

- Se mantendrá sistemas de información de temas relacionados, solicitando información en casas de salud.

- **Subprograma de Higiene industrial**

Actividades para el control factores ambientales que puedan originar enfermedades, ineficiencias y deterioro de la salud. Este subprograma se cumplirá con el programa de higiene laboral propuesto anteriormente.

- **Subprograma de seguridad industrial**

- Prevención de accidentes: identificando las posibles causas de accidentes; minimizar los riesgos y exposiciones con la eliminación y/o control de tales peligros.
- Prevención de robos: se debe controlar a las personas que ingresan y salen de la empresa, mantener un registro adecuado de máquinas, equipos y herramientas, y mantener controles contables.
- Prevención de incendios: Investigar las posibles causas de incendios para controlar o eliminar tales riesgos, selección y distribución correcta de extintores, mantener una salida de emergencia, y elaboración y colocación de señalética.

3.4.13.7. Control

- Cronograma de actividades del programa de salud ocupacional
- Panorama de riesgos ocupacionales
- Carteles o afiches informativos con temas relacionados
- Verificar el número de extintores
- Identificar la salida de emergencia existente
- Verificar la colocación de señalética

3.4.13.8. Comentario

En los tiempos modernos principalmente, la salud ocupacional se ha vuelto un tema de interés e importancia en las empresas independientemente de su tamaño; con el fin de conservar el bienestar físico, mental y social de los miembros de una organización. Con el objetivo de prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que puedan afectar no solo al empleado sino también a la productividad de la papelería, se propone un programa de salud ocupacional tendiente a incrementar el desempeño laboral y la satisfacción en su lugar de trabajo.

3.4.14. Calidad de vida laboral

3.4.14.1. Situación actual

No existe ningún programa de calidad de vida laboral, el personal no tiene calidad de vida en el trabajo. No se les otorga beneficios adicionales a los que el código de trabajo establece. No cuentan con un adecuado ambiente laboral, difícilmente tienen la libertad y responsabilidad de tomar decisiones y posibilidades de participación.

3.4.14.2. Situación propuesta

Debido a la inexistencia de un programa de calidad de vida laboral y la necesidad de contar con uno, se procede a elaborar la siguiente propuesta:

Se desarrollará un programa de calidad de vida laboral, con el fin de garantizar el bienestar y buen desempeño de los colaboradores. Teniendo como punto principal la satisfacción y comodidad del cliente interno en su lugar de trabajo; invertir en el empleado es invertir directamente en los clientes.

Programa de calidad de vida laboral

- **Satisfacción en el trabajo ejecutado**

Lograr el compromiso en el trabajo de los empleados; atendiendo sus necesidades, inculcándoles los valores que se operan en la empresa, finalmente ubicarlos en el lugar correcto para que se sientan identificados con su puesto de trabajo.

- **Posibilidades de tener futuro en la organización**

Mantener un programa de ascenso y desarrollo personal; orientado a cumplir tanto los objetivos personales como los objetivos empresariales. Incrementando la fidelidad y lealtad hacia la empresa. En cumplimiento con el principio de administración de Fayol, subordinación del interés particular al general; se antepondrán los propósitos empresariales a los personales.

- **Reconocimiento de los resultados alcanzados**

Se debe elaborar un plan de compensación por los resultados alcanzados, premiar a los empleados cuando se incrementen las ventas o se cumplan los objetivos empresariales, para las cuales ellos son pieza clave.

- **Salario Percibido**

Los trabajadores deberán recibir una remuneración justa, es decir, si va acorde al trabajo que realizan y se encuentra en el marco legal.

- **Beneficios alcanzados**

Básicamente se deberá ofrecer los beneficios que la ley otorga a los empleados en relación de dependencia. Cuando estos beneficios sociales hayan sido cubiertos por completo, se deberá desarrollar nuevos planes.

- **Relaciones humanas con el grupo y la organización**

Deberán cumplirse programas de relación con los empleados y motivación del personal que han sido propuestos; para crear un clima laboral de satisfacción y productividad.

- **Ambiente psicológico y físico de trabajo**

Con la remodelación de la infraestructura de la comercializadora se mejorará el ambiente psicológico y físico de trabajo; adicionalmente se deberá realizar esfuerzos para mejorar el ambiente de trabajo.

- **Libertad y responsabilidad de decidir**

La propuesta de diseño de cargos, está basada en el modelo situacional que propone autonomía en el lugar de trabajo.

- **Posibilidades de participar**

Fomentar el trabajo en equipo, mediante los canales de comunicación interno, se podrá participar a todos los empleados en la toma de decisiones y cualquier aspecto relevante para el desarrollo empresarial. La decisión final del objeto de discusión recaerá siempre en la autoridad principal de área, en correspondencia con el principio de administración, centralización de Fayol

3.4.14.3. Control

- Verificar los beneficios otorgados al personal
- Realizar una entrevista a los empleados, con el fin de conocer su satisfacción y motivación en el trabajo

3.4.14.4. Comentario

La calidad de vida en el trabajo viene a formar un elemento determinante en desempeño del recurso humano, y éste se logra cuando existe un ambiente de trabajo armonioso y de calidad. Este programa se desarrolla con el objetivo de incrementar el rendimiento

del personal, mediante factores motivacionales y el incremento del compromiso; esto se traducirá en beneficios personales, empresariales y hasta sociales.

3.4.15. Comunicación Interna

3.4.15.1. Situación actual

El sistema de comunicación interno se basa en reuniones ocasionales, la comunicación en sí es informal, no existe documentación que sustente cualquier orden y veracidad de la información que se transmite. Al personal no se le transmite información empresarial, por ello el desconocimiento de la misión, visión, objetivos empresariales; esta situación no permite el compromiso del personal con el futuro de la empresa.

3.4.15.2. Situación propuesta

La comunicación interna requiere cambios para mejoras; en base a estas circunstancias se presenta la siguiente propuesta:

La comunicación es vital para el logro de los objetivos de la empresa, por ello se plantean las siguientes herramientas:

- Manual de bienvenida para los nuevos empleados
- Cartas, circulares, memos, actas y otros documentos, para transmitir comunicados e información formal, y como respaldos de reuniones celebradas.
- Buzón de comunicaciones: sugerencias, quejas, comentarios, requerimientos de información
- Reuniones de trabajo para discutir problemas, buscar soluciones, plantear estrategias, etc.
- Tablones, folletos, carteles, para transmitir informaciones, resoluciones y cualquier otro tipo de información necesaria.

3.4.15.3. Control

- Verificar la existencia de los documentos de comunicación propuestos
- Indagar en el registro la existencia de tales documentos

3.4.15.4. Comentario

Una buena comunicación es indispensable para un correcto funcionamiento interno, además constituye uno de los elementos básicos para lograr competitividad de la organización. Esta brinda beneficios que si son aprovechados al máximo pueden llevar al éxito empresarial, principalmente en la consecución de los objetivos marcados. Adicionalmente los empleados se sentirán motivados por ser tomados en cuenta como elemento clave para el desarrollo y crecimiento de la papelería.

3.4.16. Banco de datos de recursos humanos

3.4.16.1. Situación actual

No se mantiene ninguna base de datos sobre el personal, por el reducido número de empleados no se ha considerado la posibilidad de mantener un registro con la información de cada uno de los trabajadores.

3.4.16.2. Situación propuesta

La papelería no cuenta con ningún tipo de registros que constituyan una base de datos, esta necesidad requiere ser atendida; en tal razón se propone lo siguiente:

Se elaborará una serie de registros, de acuerdo a las necesidades de la empresa; con el fin de mantener información detallada y actualizada del personal. Se propone mantener los siguientes registros:

- Registro de datos personal (ver anexo 11)
- Registro de datos del cargo (ver anexo 12)

- Registro de datos remuneraciones (ver anexo 13)
- Registro de datos beneficios sociales (ver anexo 14)
- Registro de datos médicos (ver anexo 15)
- Registro de datos de los candidatos (ver anexo 16)

3.4.16.3. Control

- Registro de datos del personal
- Registro de datos de los cargos
- Registro de datos de las remuneraciones
- Registro de datos de beneficios sociales
- Registro de datos médicos
- Registro de datos de los candidatos

3.4.16.4. Comentario

El contar con una base de datos actualizada de los datos relevantes de los empleados constituye una herramienta para la toma de decisiones. Los diferentes registros proporcionan información valiosa para crear políticas y mejorar la gestión del recurso humano.

Organización y presentación del punto de ventas

Para mejorar la presentación y orden de los productos en el área del almacén, se hará uso de la metodología del Merchandising visual o de presentación; esta herramienta consiste en obtener mayor rentabilidad mediante la exhibición y rotación de los artículos, llamando la atención de los clientes. Una vez descrito la situación actual, la cual permitió evaluar la medida de aplicación de cada elemento evaluado, se procede a realizar la propuesta para la aplicación del Merchandising visual.

La distribución de la superficie de ventas se la realizará de acuerdo a la identificación de los productos y de acuerdo a la coherencia y complementariedad de los mismos.

Arquitectura externa del establecimiento

3.4.17. Fachada

3.4.17.1. Situación actual

La fachada actual de la papelería tiene una mala imagen, en la fotografía podemos observar que el local no tiene el aspecto de ser una comercializadora.

Le hace falta pintura a la arquitectura, en la fotografía que se muestra a continuación claramente se puede visualizar los diferentes tipos de materiales usados en la construcción, con prioridad inmediata se debe mejorar la fachada ya que proyecta un aspecto poco agradable al público.

Fotografía N° 1 Fachada papelería Otavalito



Fuente: Papelería Otavalito

Capturado por: Jenny Córdova

3.4.17.2. Situación propuesta

Se realizará la remodelación de la fachada, actualmente no causa una imagen muy atractiva lo que puede impedir el ingreso de ciertos clientes, la primera impresión cuenta. La fachada es lo primero que las personas verán para decidir si ingresar o no a realizar sus compras en ese lugar. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.17.3. Control

- Fachada remodelada
- Análisis de la imagen que proyecta la nueva fachada

3.4.17.4. Comentario

La imagen externa del establecimiento será una proyección de la imagen interna; la impresión que queremos causar en el público es la de una empresa seria y ordenada. Por ello se debe mantener la fachada en las mejores condiciones posibles, deberá lucir limpia y llamativa, este factor también influye en gran medida a la hora de llamar la atención de clientes potenciales.

3.4.18. Rótulo o aviso

3.4.18.1. Situación actual

En la fotografía podemos observar que la comercializadora un rótulo propio (el más pequeño de la fotografía marcado con rojo) de difícil visualización, además cuenta con rótulos otorgados por el Banco de Guayaquil “Papelería Otavalito –Banco del Barrio” y el rótulo del banco del Pichincha “Pichincha mi Vecino – Papelería Otavalito”.

Fotografía N° 2 Rótulos de la papelería Otavalito



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.18.2. Situación propuesta

El rótulo de la “Papelería Otavalito” debe ser remplazado por uno más llamativo y de mayor tamaño. El actual no es muy visible y es opacado por los de Banco de Guayaquil y Banco del Pichincha, uno propio es el que debe resaltar sobre cualquier otro. El nuevo rótulo debe contener el logotipo de la empresa, ya que deseamos promover una imagen que lo identifique en el mercado. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.18.3. Control

- Constatar la existencia de un nuevo rótulo
- Analizar el impacto del nuevo rótulo

3.4.18.4. Comentario

La colocación de rótulos y avisos permite vislumbrar un lugar como un establecimiento comercial, estos deben ser llamativos sin exageraciones. Este tipo de material publicitario debe reflejar a primera vista la naturaleza del negocio y persuadir a las personas a ingresar en el lugar.

3.4.19. Identidad (Logo)

3.4.19.1. Situación actual

No se cuenta con un logotipo ni eslogan que permita identificarse en el mercado y lograr posicionarse en la mente del consumidor.

Además el nombre “PAPELERÍA OTAVALITO” no está acorde al giro de negocio de ésta comercializadora. El nombre debe ser reemplazado por uno que identifique la actividad comercial que se realiza en dicho lugar. Para el caso de clientes que conocen con el negocio no habría inconvenientes, pero si se quiere atraer nuevos clientes y nuevos segmentos de mercado el nombre actual no funcionará.

3.4.19.2. Situación propuesta

La papelería no cuenta con un logotipo y el nombre es inadecuado para el negocio, los mismos que son herramientas publicitarias de gran importancia; por ello se plantea lo siguiente:

Cambiar el nombre de “PAPELERÍA OTAVALITO” por el de “SÚPER DESPENSA OTAVALITO”, este nuevo nombre comercial es más atrayente y transmite a la gente la idea de un supermercado.

Se propone un logotipo de un carrito de compras, el gráfico está estrechamente relacionado con el giro de negocio y la propuesta del nuevo nombre comercial. Se

usaron colores claros y llamativos que reflejen la calidez de la gente que labora en la comercializadora. Así la papelería tendrá identificación en el sector. El eslogan “Tenemos todo lo que buscas” invita a los clientes a entrar y verificar si efectivamente pueden encontrar lo que necesitan. En el siguiente gráfico podemos observar e identificar los elementos descritos anteriormente. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

Gráfico N° 4 Logotipo Papelería Otavalito



Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

Como punto importante se sugiere registrar el nombre, eslogan y logotipo propuestos en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, con la finalidad de conservar la propiedad de dichos símbolos como únicos y exclusivos para el negocio. El trámite de registro se lo realizará en las oficinas del IEPI. Para verificar la validez de los signos distintivos propuestos se debe considerar los Art. 194, Art. 195 y Art. 196 de la Ley de Propiedad Intelectual.

3.4.19.3. Control

- Impresión del logotipo para campañas publicitarias
- Uso del logotipo para los rótulos y en papelería corporativa

3.4.19.4. Comentario

El logotipo viene a ser la representación gráfica de la comercializadora, es la imagen que proyecta en el mercado para identificarse y distinguirse entre la competencia. El logo es tan importante para la empresa como lo es el diseño de la marca de un nuevo producto; las personas pueden sentirse atraídas e identificadas con los símbolos, colores, letras, etc., de la gráfica empresarial.

3.4.20. Entrada despejada

3.4.20.1. Situación actual

Todas las mañanas en la puerta de ingreso se puede observar un pequeño número de vendedores ambulantes, los que de alguna manera bloquean el ingreso al local; en la fotografía se visualiza internamente la entrada, en el cual existe un amplio espacio para el ingreso de los clientes, no existe ningún objeto o mercadería bloqueando el paso, ayuda a los visitantes a entrar y analizar a qué área desean dirigirse.

Fotografía N° 3 Entrada al punto de venta, toma interna

Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.20.2. Situación propuesta

Los clientes deben ser atraídos desde que se aproximan a la tienda, para ello se recomienda organizar mejor a los vendedores ambulantes que se ubican fuera del establecimiento por las mañanas y si es posible pedirles que se alejen. Internamente seguir manteniendo la entrada despejada.

3.4.20.3. Control

- Examinar si existen objetos que bloqueen internamente la entrada
- Inspeccionar si los vendedores fuera de la entrada bloquean el paso

3.4.20.4. Comentario

Para una correcta aplicación del Merchandising, el mantener una entrada despejada tanto interna como externa juega un papel primordial. Externamente si los clientes

encuentran barreras para el ingreso de nada servirán los esfuerzos realizados; internamente si existen bloqueos en el paso, el cliente puede desistir de realizar la compra.

Arquitectura interna del establecimiento

3.4.21. Punto de acceso

3.4.21.1. Situación actual

En la papelería el punto de acceso se encuentra ubicado al extremo derecho de la sala de ventas. Es un punto a favor, debido a que estudios demuestran que la tendencia natural de las personas por lo general es dirigirse hacia el centro del establecimiento para luego girar hacia la derecha. En este trayecto se deberán colocar los productos que se deseen promover para estimular el deseo de compra. La fotografía muestra un lugar despejado en donde el cliente tiene comodidad para pasar a pagar sus compras.

Fotografía N° 4 Punto de acceso a la derecha de caja



Fuente: Papelería Otavalito

Capturado por: Jenny Córdova

3.4.21.2. Situación propuesta

Internamente deben realizarse cambios para la distribución de las secciones, pero siempre hay que cuidar que el punto de acceso quede a la derecha del espacio de ventas

para dar cumplimiento a una norma del Merchandising, y comodidad de los clientes ya que estudios demuestran la tendencia de las personas por desplazarse en contra de las manecillas del reloj para recorrer todo el área de ventas.

3.4.21.3. Control

- Ubicación del punto de acceso al extremo derecho del área de ventas

3.4.21.4. Comentario

El punto de acceso es manipulable, este debe estar ubicado a la derecha de las líneas de caja, para facilitar la circulación y dirigir al cliente por las áreas estratégicas que se han creado con el fin de estimular la compra de ciertos artículos. El rediseño del área de ventas permitirá incrementar la rentabilidad para la empresa y proyectar una imagen más atractiva a las personas que visiten el establecimiento.

3.4.22. Zona caliente y zona fría

3.4.22.1. Situación actual

Como en la mayoría de establecimientos comerciales pequeños, la zona caliente se encuentra por la entrada al punto de venta, mientras que la zona fría en el lugar más alejado, el objetivo es lograr la zona templada. En el siguiente gráfico podemos observar el espacio que ocupa cada zona en la Papelería Otavalito.

Gráfico N° 5 Zona caliente y zona fría de la papelería



Fecha: Papelería Otavalito
Autor: Jenny Córdova

3.4.22.2. Situación propuesta

Los productos deben ser adecuadamente distribuidos por toda la zona fría y zona caliente con el fin de lograr la zona templada, en el que los clientes recorran la mayor parte del área de ventas. Antes de la ubicación de los productos se debe realizar un estudio en el que se determine los productos de mayor y menor demanda. Este estudio se lo puede realizar mediante el control de inventarios o el registro de compras, donde se identificará que producto es el que se adquiere con mayor frecuencia. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

Tabla N° 18 Distribución de los productos por la zona fría y caliente

Zona Caliente	Zona Fría
<p>Productos de menor rotación y aquellos que se desea promocionar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelería • Productos para el hogar 	<p>Productos de alta y mediana rotación y aquellos productos deseados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frutas y verduras • Abarrotes principales

<ul style="list-style-type: none"> • Abarrotes complementarios • Productos de limpieza y aseo • Ferretería • Productos desechables 	<ul style="list-style-type: none"> • Bebidas, lácteos, carnes y embutidos • Panadería • Calzado
--	--

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.22.3. Control

- Analizar la existencia de la zona fría y zona caliente
- Analizar si se logró la zona templada

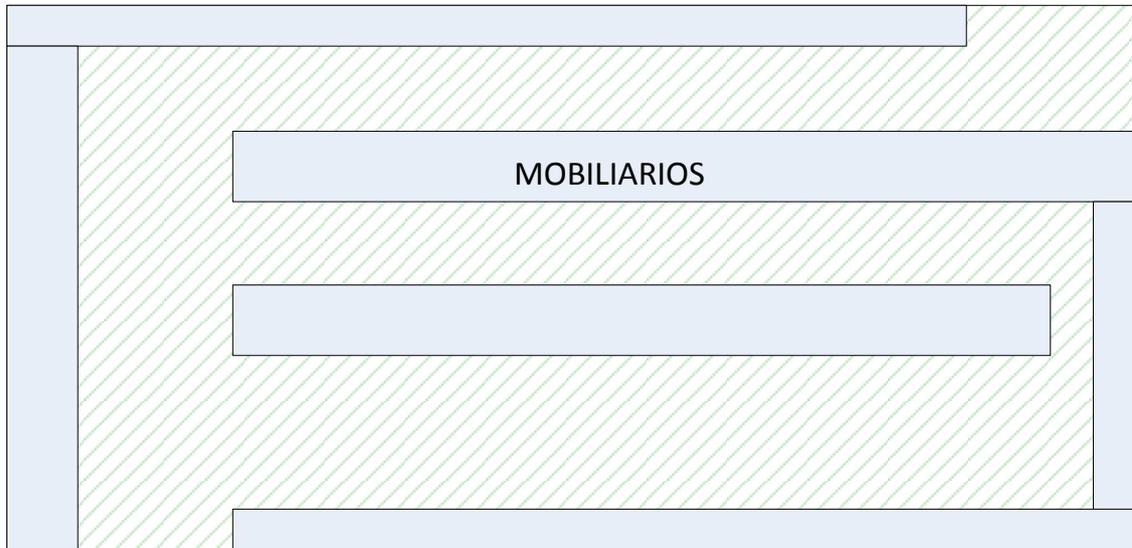
3.4.22.4. Comentario

Es de vital importancia pasar de zonas frías y calientes a la zona templada, dicha zona corresponde a un espacio en el que todas las secciones son visitadas de acuerdo a la ubicación estratégica de los productos. Esto hace que el cliente recorra mayor parte del almacén en busca de su lista de compras y en ese trayecto se interese por otros artículos.

3.4.23. Disposición del mobiliario

3.4.23.1. Situación actual

Mediante la observación realizada de las instalaciones de la papelería se pudo determinar que la ubicación de los mobiliarios no es la más adecuada, cambiando la ubicación puede incrementarse las ventas. En el gráfico podemos observar la distribución actual del mobiliario en la papelería.

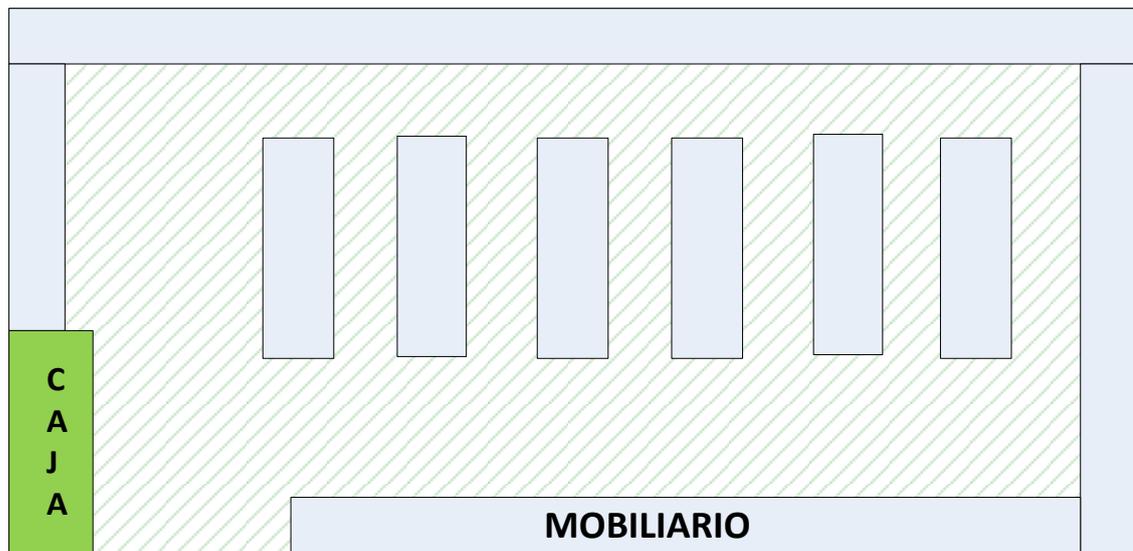
Gráfico N° 6 Ubicación del mobiliario

Fecha: Papelería Otavalito

Autor: Jenny Córdova

3.4.23.2. Situación propuesta

El mobiliario debe estar ubicado en forma de parrilla, debido a que esta forma es la más recomendada y utilizada en los supermercados, esta forma permite que el cliente recorra mayor parte del área de ventas y se desplace por las demás secciones pudiendo interesarse por cualquier otro producto que no esperaba comprar. En el gráfico se presenta la ubicación del mobiliario en parrilla y se evidencia el cambio en la distribución y mejora del espacio de ventas. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

Gráfico N° 7 Propuesta de la disposición del mobiliario

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

3.4.23.3. Control

- Verificar que la disposición del mobiliario esté en forma de parrilla

3.4.23.4. Comentario

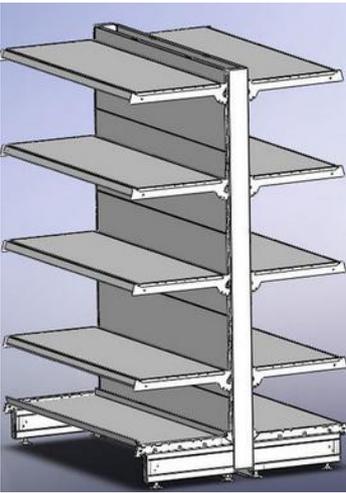
La disposición del mobiliario en forma de parrilla es muy usada por la mayoría de tiendas de autoservicio; es recomendada por las ventajas que ofrece ya que no permite pasillos cerrados, permitiendo el libre acceso a todas las áreas del punto de ventas.

3.4.24. Tipo de mobiliarios

3.4.24.1. Situación actual

La clase de mobiliarios con los que cuenta son góndolas, mostradores, refrigeradores y vitrinas, como se puede observar en las siguientes imágenes de la tabla.

Tabla N° 19 Tipos de mobiliario de la Papelería Otavalito

 <p>Mostrador</p>	 <p>Vitrina</p>
 <p>Enfriador</p>	 <p>Góndolas</p>

Fuente: Internet

Autor: Jenny Córdova

3.4.24.2. Situación propuesta

En cuanto al tipo de mobiliario se recomienda mantener uniformidad en las góndolas, debido a que actualmente mantienen de diferente tamaño y en color blanco y verde, además remplazar algunas mesas en el área de ferretería que están obsoletas y proyecta una mala imagen. Siempre mantener las góndolas, vitrinas, enfriadores y mostradores en buen estado y pulcras. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.24.3. Control

- Verificación del estado de las vitrinas, enfriadores, góndolas y mostradores.
- Revisar el correcto funcionamiento de los enfriadores

3.4.24.4. Comentario

El mobiliario es un accesorio muy básico e importante de un negocio, principalmente para el giro de negocio de la papelería. Los distintos tipos de mobiliarios deben contribuir a que los productos se vean llamativos y vistosos a los ojos de los visitantes. Por ello las góndolas, vitrinas, enfriadores, mostradores y cualquier otro tipo de mueble que se emplee, deberá estar en las mejores condiciones posibles.

3.4.25. Pasillos

3.4.25.1. Situación actual

- **Pasillos de aspiración**

El pasillo que vemos en la fotografía se considera de aspiración, debido a que es el de mayor recurrencia y el más amplio de todo local. Es el primer lugar al que se dirigen los clientes para realizar sus compras. Además es evidente el desorden en este pasillo, se puede observar mercadería y otros objetos que distorsionan la imagen del lugar.

Fotografía N° 5 Pasillo de Aspiración

Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

- **Pasillos principales**

No existe un pasillo principal que permita la libre circulación de la tienda, existen obstrucciones para desplazarse libremente de un pasillo a otro.

- **Pasillos de acceso**

En la fotografía podemos ver los dos pasillos de acceso; el pasillo de ingreso a los productos de ferretería no tiene salida, los clientes retornan por la entrada. El segundo pasillo conduce a la sección de productos de limpieza y aseo personal por un lado y por el otro a los productos de primera necesidad, éste está conectado con el pasillo de aspiración.

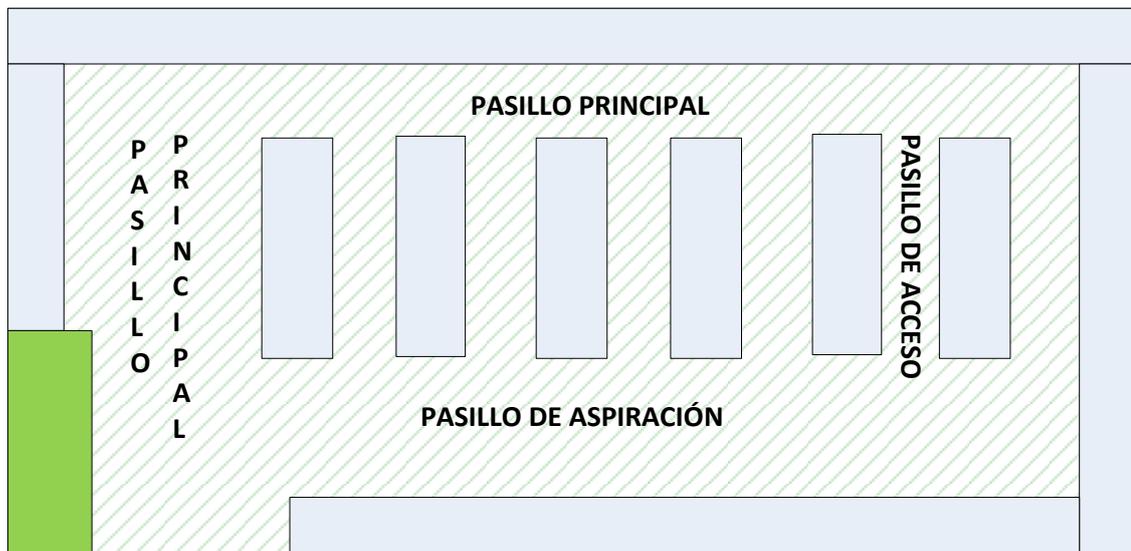
Fotografía N° 6 Vista de los 2 pasillos de acceso en la Papelería Otavalito



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.25.2. Situación propuesta

En el siguiente gráfico se muestra la ubicación de los pasillos de aspiración, principales, y de acceso; claramente puede identificarse un espacio físico más ordenado. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

Gráfico N° 8 Propuesta de pasillos en la Papelería Otavalito

Fecha: Septiembre 2014

Autor: Jenny Córdova

- **Pasillos de aspiración:** la papelería cuenta con un pasillo de aspiración, en la propuesta se mantiene su ubicación, con el cambio de los mobiliarios se distingue de mejor manera.
- **Pasillos principales:** al ingreso al local se encuentra un pasillo pequeño principal y otro pasillo principal que llega hasta el fondo de la tienda permitiendo recorrerla de manera más libre y cómoda.
- **Pasillos de acceso:** con la reubicación de los mobiliarios se crean 6 pasillos de acceso para facilitar la separación de las secciones de una manera más apropiada y dirigir al cliente al producto que busca.

3.4.25.3. Control

- Constatación de la existencia del pasillo de aspiración, pasillo principal y pasillos de acceso.

3.4.25.4. Comentario

Cada uno de los pasillos mencionados cumple una función importante a la hora de guiar a los clientes a realizar sus compras; todas contribuyen a obtener mayor rentabilidad debido a que permiten facilidad para desplazarse por toda la tienda, dirigiendo a la gente a todas las secciones y a examinar de cerca los productos.

3.4.26. Pasillos despejados

3.4.26.1. Situación actual

En la siguiente fotografía se evidencia que los pasillos para que transite la gente no se encuentran de acuerdo a las necesidades para este tipo de negocio: ya que existe mercadería obstruyendo el paso, lo que provoca una mala imagen y riesgos de accidentes de trabajo.

Fotografía N° 7 Vista de los pasillos con objetos que impiden el paso



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.26.2. Situación propuesta

Los operarios de almacén serán los responsables de mantener los pasillos libres de artículos que puedan impedir la libre circulación. Todos los artículos que no sean necesarios en el área de ventas deberán ser retirados. La mercadería que encuentre en los pasillos y haya suficiente en las góndolas deberá ser llevada a bodega para su almacenaje. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.26.3. Control

- Pasillos limpios y despejados
- Mercadería ubicada en su lugar

3.4.26.4. Comentario

Los pasillos son la vía principal para guiar a las personas hacia los productos, estos deben encontrarse limpios y sin objetos que obstaculicen el tránsito y la posibilidad de llegar fácilmente a ciertos productos. Los pasillos despejados contribuirán a que el cliente recorra mayor parte de la superficie de ventas.

3.4.27. Orden y aseo

3.4.27.1. Situación actual

En la siguiente fotografía se muestra el desorden en varias áreas de los pasillos, podemos observar deficiente aseo y objetos mal ubicados, impidiendo el paso y causando riesgos de accidentes para todos los que transiten por aquellas zonas.

Fotografía N° 8 Áreas del local con desorden

Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.27.2. Situación propuesta

Como se pudo observar en las imágenes de la situación actual, el orden no es el fuerte de la comercializadora. Se debe organizar mejor los productos y las secciones y ubicar cada elemento en su lugar. Si existe exceso de mercancía enviarlo a bodega y principalmente mantener todo el establecimiento limpio. También eliminar aquellos artefactos que estén fuera del giro del negocio ya que pueden constituir distractores. En

la propuesta se identifica como responsables del aseo del área de ventas a los operarios de almacén. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.27.3. Control

- Local aseado y presentable
- Secciones, productos y pasillos ordenados

3.4.27.4. Comentario

La limpieza y el orden constituyen la carta de presentación de la papelería, es usual ver en los pasillos desorden y lugares que carecen de limpieza. Por ello es importante establecer una rutina de limpieza diaria para evitar objetos o mercancía que proyecten una mala imagen y causen molestias a los consumidores. Todo el personal debe asumir este compromiso, es decir, si un empleado observa cierta basura debe recogerla y depositarla en un lugar adecuado.

3.4.28. Surtido

3.4.28.1. Situación actual

La tienda cuenta con una variada cantidad de productos principalmente en las secciones de ferretería, papelería, insumos de primera necesidad y productos de limpieza y aseo. Esto hace el lugar atractivo respecto a otras pequeñas tiendas. En la siguiente fotografía podemos observar el surtido de productos.

Fotografía N° 9 Surtido de productos en algunas líneas de productos



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.28.2. Situación propuesta

La papelería mantiene un buen nivel de surtido especialmente en la sección de ferretería, de acuerdo al incremento de la demanda puede dotarse de mayor surtido a las demás áreas, en especial los productos de frutas y verduras.

3.4.28.3. Control

- Cantidad de surtido de cada tipo de productos
- Verificar si existe escasez en de los productos

3.4.28.4. Comentario

Mantener un adecuado surtido de los productos crea en los clientes confianza y credibilidad, ya que estarán seguros de encontrar lo que buscan en un solo lugar. Por ello es conveniente mantener suficiente stock de los artículos de mayor consumo, si existe escasez los clientes podrían alejarse y recurrir a otro local comercial.

3.4.29. Productos que ofrecen

3.4.29.1. Situación actual

A continuación se presenta una serie de tablas con imágenes y listas de productos de la papelería Otavalito.

Papelería

- Cuadernos académicos y pequeños, copias, láminas educativas, colores, marcadores, crayones, impresiones, esferos, lápices, borradores, temperas, acuarelas, juegos geométricos, pilas y baterías, resmas de papel, goma, tijeras, estiletes, láminas de dibujo, calculadoras, compás.

Fotografía N° 10 Productos de papelería



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Frutas y verduras

- Mandarina, plátanos, naranja, coco, sandía, naranjilla, piña, manzana, papaya.
- Zanahoria, cebolla, limón, ají, cilantro, col.

Fotografía N° 11 Productos frutas y verduras



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Calzado

- Calzado tradicional indígena de mujer y hombre y calzado Venus

Fotografía N° 12 Productos de calzado



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Productos de limpieza y aseo personal

- Detergente, suavizante, jabón de ropa, blanqueadores, jabón de baño, lava vajillas, estropajos
- Aceites de bebe, pañales, pañitos húmedos, papel higiénico, toallas sanitarias, papel de cocina, servilletas
- Insecticidas, limpia pisos, desinfectantes.

Fotografía N° 13 Productos de limpieza y aseo personal



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Bebidas, lácteos, carnes y embutidos

- Gaseosas de Coca Cola, Aguas Dasani, Energizantes Gatorade, jugos, refrescos.
- Quesos, leche, yogurt
- Carne de res, pollo y chancho
- Salchichas y mortadela

Fotografía N° 14 Productos: bebidas, lácteos y carnes y embutidos



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Ferretería

- Accesorios de baño, alicates, alambres, arco de sierra, abrazaderas
- Bombillos, brocas, candados, carretilla, cepillos, cerraduras, chapas, cinceles, cinta, clavos, coronas, cortador, cuchillos, cuerda, cemento
- Destornilladores, discos, escuadras, electricidad, espátulas, gafas, ganchos, grifería, guantes, lubricantes, pistolas de silicona, cascos, plásticos de invernadero, sueldas, machetes.
- Hachas, hojas de serrucho, lavabos, limas, linternas, lijas, llaves.
- Martillos, niveles, nudos, codos, rodillos, pintura, serruchos, sierras, silicona, techos de metal, tornillos, tuercas, taladros, tachuelas, tacos, timbres, tijeras, toma corrientes, tubos, Taype
- Mallas de metal, mangueras, rastrillo, alambre de púas, trampillas, cajetines, brochas, llantas de carretilla, alambres de luz eléctrica, balastros, azadones, palas, picos

Fotografía N° 15 Artículos de ferretería



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Productos desechables

- Fundas plásticas de todos los tamaños, vasos, platos, cucharas, bolsas de papel, palillos, palos de helado.

Fotografía N° 16 Productos desechables



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Panadería

Fotografía N° 17 Vitrina con productos de panadería



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Insumos de primera necesidad

- Avena, azúcar, sal, fideo, pasta
- Aceite, manteca, mantequilla
- Harina: trigo, habas, maíz, mote, arveja
- Granos: mote lenteja, maní, habas, arveja, frejol, maíz
- Atún, sardina, condimentos, café, ají

Fotografía N° 18 Insumos de primera necesidad



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Confitería

- Caramelos, galletas, snacks. Bebidas

Fotografía N° 19 Productos de confitería



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

Artículos para el hogar

- Plásticos: colador, baldes, tinas, basureros, jarras, platos, vasos, bandejas, armadores.
- Cucharetas, bandejas de metal, platos y tazas de cerámica, vasos de vidrio, ollas, cafeteras, juegos de té.
- Motivos decorativos, mochilas, pelotas, teléfonos, peluches, escobas, hilos.

Fotografía N° 20 Artículos para el hogar



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.29.2. Situación propuesta

Como se pudo observar en las fotografías de los productos de la papelería, existe gran variedad, el problema está en la organización y la presentación de los mismos. Se recomienda invertir tiempo y recursos para mejorar la imagen de los productos que se

exhiben a los clientes, de manera que pueda generar más ventas por impulso. Y llevar un control de los productos, ya que actualmente no se lleva ningún tipo de registro.

3.4.29.3. Control

- Control de los productos con tarjeta kárdex

Tabla N° 20 Ejemplo del control de productos con tarjeta kárdex

REGISTRO DE CONTROL DE INVENTARIO PAPELERÍA OTAVALITO											
Artículo : Cuaderno						Código: CAN23456					
Descripción: Académico Norma, Espiral a cuadros						Unidad de medida :					
Existencias máximas: 300						existencias mínimas: 50					
Método: PEPS			ENTRADA			SALIDA			SALDOS		
Nº	FECHA	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	20/09/2014	Compra	200	1,1	220				200	1,1	220
2	20/09/2014	Venta				5	1,1	5,5	195	1,1	214,5
3	20/09/2014	Venta				3	1,1	3,3	192	1,1	211,2
4	20/09/2014	Venta				6	1,1	6,6	186	1,1	204,6

Fuente: Papelería Otavalito

Autor: Jenny Córdova

3.4.29.4. Comentario

Dando mejor apariencia a la presentación de los productos y mejorando la organización interna, se proyectará al cliente una imagen seria y comprometida con el buen servicio, creando en la mente del consumidor agrado hacia la papelería.

3.4.30. Secciones

3.4.30.1. Situación actual

Tenemos secciones diferenciadas y distribuidas, la ubicación del mobiliario no es la más adecuada por lo que tienden a mezclarse los artículos de una sección con otra. En el siguiente gráfico podemos observar la distribución de las secciones:

Gráfico N° 9 Distribución de las secciones en la superficie de ventas

P A P E L E R Í A	FERRETERÍA	
	LIMPIEZA Y ASEO	DESECHABLES Y CALZADO
	COMESTIBLES	

Fecha: Papelería Otavalito

Autor: Jenny Córdova

3.4.30.2. Situación propuesta

La papelería tiene secciones marcadas como ya se mencionó; pero se recomienda organizarlas mejor debido al desorden existen productos ubicados fuera de su sección, lo que incomoda y dificulta las compras de los clientes. Incluso puede asumirse la inexistencia del producto al no encontrarlo en el área destinada para el mismo.

3.4.30.3. Control

- Revisar la existencia de productos fuera de su sección

3.4.30.4. Comentario

La ubicación por sección de los productos facilita las compras de los clientes y crea una imagen ordenada del lugar de ventas. Además constituye la mejor manera de distribuir los productos.

3.4.31. Complementariedad y coherencia en las secciones

3.4.31.1. Situación actual

En el segundo pasillo de acceso existe incoherencia en la ubicación de secciones, debido que un lado corresponde a productos de consumo y el otro lado corresponde a productos de limpieza y aseo. Además existe incompatibilidad en la ubicación de algunos productos como vemos en el gráfico quintales de harina y arroz ubicados cerca de artículos de ferretería, productos de consumo con productos de papelería y alimento para mascotas junto a fundas de cemento. En la siguiente fotografía observamos la incompatibilidad en las secciones.

Fotografía N° 21 Vista de las secciones mal ubicadas y productos incompatibles



Fuente: Papelería Otavalito

Capturado por: Jenny Córdova

3.4.31.2. Situación propuesta

Actualmente existe cierta coherencia en los productos de cada sección ya que están ubicados de acuerdo a sus familias, la incompatibilidad surge cuando por el desorden y descuido se colocan ciertos productos junto a otros. En el área de comestibles se debe separar los productos desechables que no se complementan por completo. Buscar armonía en las secciones para que todas puedan complementarse, tomando en cuenta la distribución de las zonas frías y calientes.

3.4.31.3. Control

- Analizar la complementariedad de la nueva ubicación
- Revisar la incompatibilidad entre productos

3.4.31.4. Comentario

Es de gran importancia lograr complementariedad en las secciones debido a que esto constituye una estrategia para generar una compra no planificada. Respecto a la coherencia, puede ser un factor determinante para elegir los productos, una mala ubicación genera una imagen indebida provocando en el cliente efectos negativos hacia el producto.

3.4.32. Publicidad en el lugar de ventas

3.4.32.1. Situación actual

En la observación realizada en el punto de ventas, no se encontró ningún tipo de publicidad que pueda promocionar alguno de los productos en venta. Tampoco existen promociones u ofertas que atraigan la atención del cliente a la compra.

3.4.32.2. Situación propuesta

Se recomienda solicitar a los proveedores productos publicitarios de las mercancías que ellos proveen, con la finalidad de hacer más atractiva y llamativa cada una de las secciones, además buscar alternativas rentables para realizar promociones y ofertas para que el cliente se sienta beneficiado y compensando en sus compras. Lo que con el tiempo se traducirá en la fidelización de clientes actuales y nuevos.

3.4.32.3. Control

- Verificar la publicidad colocada junto a los productos
- Verificar la existencia de promociones y ofertas

3.4.32.4. Comentario

La publicidad viene a constituir una estrategia muy importante y útil al momento de generar ventas. El producto por sí solo no suele ser suficiente para atraer a los clientes, por ello es adecuado implementar productos publicitarios en el área de ventas, de una manera moderada, el exceso de publicidad también puede ser fastidioso para los compradores.

3.4.33. Precios visibles

3.4.33.1. Situación actual

En la mayor parte de los productos no se encuentra marcado el precio ni la denominación del artículo. En algunos casos como se ven en la siguiente fotografía existe una indicación errónea del producto. Existen tipos de harina que deben ser marcados para su diferenciación ya que no tienen envoltura de fábrica.

Fotografía N° 22 Deficiencia en la ubicación de precios y denominación de los productos



Fuente: Papelería Otavalito
Capturado por: Jenny Córdova

3.4.33.2. Situación propuesta

Los precios deben ser colocados frente a cada grupo de productos, cuando un cliente ingresa a un supermercado le interesa principalmente el precio de los productos, ya que generalmente son más económicos que los que se expenden en pequeñas tiendas. Además se debe colocar la denominación del producto junto al precio, en especial en los artículos de ferretería los cuales son de fácil confusión por su gran variedad. Valor de la inversión (ver anexo N° 1)

3.4.33.3. Control

- Etiquetas de los precios visibles en cada producto

- Nombre o denominación colocado en cada producto

3.4.33.4. Comentario

La fijación de los precios puede ser determinante para que un cliente adquiera o no un producto; además les resulta incómodo el hecho de preguntar al personal los precios. En tal razón resulta importante colocar los precios en los productos y ubicarlos correctamente en su lugar.

3.4.34. Buzón de quejas y sugerencias

3.4.34.1. Situación actual

La idea de la implementación de un buzón en la papelería no ha sido adoptada, pero es evidente que necesita mejoras internas; no se han podido comunicar a la administración de aquellas necesidades e inquietudes tanto de los clientes como de los empleados.

3.4.34.2. Situación propuesta

Objetivo/ finalidad

- La implementación de un buzón corresponde a una herramienta organizativa, con la finalidad de recoger todas las quejas y sugerencias que las personas quieran poner en conocimiento de la papelería. Con el objetivo de efectuar las medidas necesarias para resolver dicho inconveniente o mejorar.

Áreas de aplicación

- Las quejas y sugerencias harán referencia a cualquier área de la empresa, como puede ser: atención al cliente, área administrativa, área de almacén, ambiente laboral, etc., cualquier aspecto en el que sea necesario la intervención de la empresa.

Responsables del proceso

- El área administrativa será el responsable del correcto funcionamiento del proceso

Clientes y proveedores del proceso

- Las personas que podrán formular quejas y sugerencias son: clientes, empleados, proveedores, propietarios, y en general cualquier individuo que mantenga vínculos con la papelería.

Normativa de funcionamiento

- Se colocará un buzón en un lugar visible y de fácil acceso en la empresa
- La sugerencia o queja podrá ser dirigida a la empresa en general o a algún empleado en particular
- El manejo de la información recibida en el buzón será totalmente confidencial, en la medida que no se divulgará los datos personales del emisor
- Las quejas y sugerencias deberán redactarse en el marco del respeto hacia la dignidad del personal.

Procedimiento

- El proceso inicia con el depósito en el buzón de la respectiva queja o sugerencia.
- El administrador revisará diariamente el buzón para retirar su contenido
- Revisará el destinatario de la misiva, si está dirigida hacia una persona en particular se le notificará para revisar el contenido
- Si la misiva tiene bases y fundamentos se tomará las medidas necesarias, caso contrario será desechada

- Se comunicará al/los empleado/s la medida a adoptarse

3.4.34.3. Control

- Buzón de quejas y sugerencias colocado en un lugar visible
- Número de quejas o sugerencias recibidos
- Soluciones dadas a las misivas

3.4.34.4. Comentario

La implementación de un buzón estimula la comunicación y el compromiso de los empleados al expresar sus ideas, quejas y preocupaciones para contribuir al bienestar empresarial; además se ahorra dinero porque los empleados más que cualquier asesor conocen la realidad de la empresa, y en base a ello pueden sugerir mejoras. El buzón está abierto para toda persona que desee expresar una opinión a la papelería, esto proyecta al cliente una imagen de preocupación por la mejora continua.

4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

4.1. Descripción

Los impactos son posibles afecciones negativas o positivas, que provocará el proyecto; una vez preparado las bases teóricas, el diagnóstico situacional organizacional y la presentación de la propuesta, es indispensable dar solvencia técnica al presente proyecto de investigación mediante un análisis de impactos.

La ejecución de la ingeniería del proyecto generará impacto en diversas áreas, sean al interior de la organización o en el medio que lo rodea; pudiendo ser estos positivos o negativos. La medición exige tomar en cuenta el antes y el después del proyecto. Mediante éste análisis tomaremos conciencia de como la elaboración del presente

trabajo de investigación contribuirá a mejorar la situación actual de la Papelería Otavalito, o en su defecto la medida de los efectos negativos que pueda causar la idea planteada.

4.1.1. Proceso para el análisis de impactos

- Áreas de impacto: se procede a determinar y seleccionar los sectores donde el proyecto influirá de manera positiva o negativa.
- Descripción cualitativa y cuantitativa: con la finalidad de evaluar los indicadores para cada área y conocer cuantitativa y cualitativamente el nivel de impactos por sector y general que causará el proyecto.

Tabla N° 21 Valoración cuantitativa y cualitativa de impactos

Valoración de impactos	
Cuantitativa	Cualitativa
3	Impacto alto positivo
2	Impacto medio positivo
1	Impacto bajo positivo
0	Indiferente
-1	Impacto bajo negativo
-2	Impacto medio negativo
-3	Impacto alto negativo

Fecha e: Octubre 2014

Autor: Jenny Córdova

- Matriz de impacto: para cada área se elaborará una matriz; la misma que tendrá una distribución horizontal de los niveles de impactos, y una distribución vertical de los indicadores seleccionados para cada impacto.
- Valoración de indicadores: a cada uno de los indicadores que conforman un área de impacto se les asigna una valoración ya sea positiva o negativa;

posteriormente se procede a obtener un promedio de las valoraciones de todos los indicadores, para conocer el nivel de impacto del área de análisis.

- Análisis: finalmente luego de la matriz, se realiza un corto análisis en el cual se justifica la valoración asignada a cada indicador del área de impacto.

4.2. Áreas de impacto

- Impacto financiero
- Impacto organizacional
- Impacto administrativo

4.3. Impacto Financiero

Con la propuesta de la gestión administrativa, la cual contiene una la estructura organizacional, la administración del talento humano y la organización del punto de ventas. Facilitará a la administración los procesos de planificación, dirección y control; mediante los cuales la Papelería Otavalito ganará eficiencia, eficacia y competitividad para mantenerse y crecer en un entorno de alta competencia.

Tabla N° 22 Matriz de impacto financiero

IMPACTO FINANCIERO									
N°	Indicador	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Eficiencia							x	3
2	Eficacia							x	3
3	Competitividad						X		2
Total		0	0	0	0	0	2	6	8
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{8}{3} = 2,67$ <p>Nivel de impacto financiero = impacto alto positivo</p>									

Fecha: Octubre 2014

Autor: Jenny Córdova

4.3.1. Análisis

4.3.1.1. Eficiencia

Con la ejecución del proyecto la Papelería Otavalito será más eficiente, debido a que la administración podrá distribuir mejor los recursos humano, material, económico y tecnológico; de tal manera que se eviten los desperdicios. Además con el compromiso de todos los miembros, compromiso que se alcanzará con los programas de incentivos y demás planes tendientes a motivar a los empleados, se logrará cumplir los objetivos empresariales con menos recursos.

4.3.1.2. Eficacia

Mediante la realización de las actividades propuestas en el proyecto, se logrará alinear a las personas y dirigir todo esfuerzo a la consecución de los objetivos de la Papelería Otavalito. Mediante la definición de la autoridad, se mejora la comunicación interna; con ello se mantendrá informado y unido al equipo de trabajo respecto a las decisiones que se tomarán y los efectos de éstas. Adicionalmente el conocimiento de la cultura organizacional, misión, visión, políticas, objetivos, estrategias, organigrama, permitirá que todos trabajen con el mismo propósito.

4.3.1.3. Competitividad

El presente proyecto permitirá a la Papelería Otavalito crear ventajas comparativas; ésta comercializadora es una microempresa, que como muchas en el sector va creciendo, por desconocimiento de sus gerentes se pierde el control. El hecho de contar con una estructura, cargos diseñados, mejor atención al cliente, es una ventaja respecto a las demás; pero todo depende del

éxito en la aplicación y el seguimiento de la mejora continua hasta obtener la calidad total en cada área.

4.4. Impacto organizacional

La organización como segunda fase del proceso administrativo es de vital importancia, con la implementación de la propuesta de una estructura organizacional funcional; la papelería podrá realizar mejor y más rápido sus operaciones internas debido a que el personal conoce sus funciones, responsabilidades, autoridad y líneas de comunicación. En sí la estructura es estratégica ya que está diseñada bajo parámetros necesarios para una comercializadora, por ello se obtendrá un impacto directo en ésta área de la empresa.

Tabla N° 23 Matriz de impacto organizacional

IMPACTO ORGANIZACIONAL								
N°	Indicador	Nivel de impacto						Total
		-3	-2	-1	0	1	2	
1	Estructura del organigrama						x	3
2	Diseño de cargos						x	3
3	Canales de comunicación						x	3
Total		0	0	0	0	0	0	9
<p>Nivel de impacto = $\frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{9}{3} = 3$</p> <p>Nivel de impacto organizacional = impacto alto positivo</p>								

Fecha: Octubre 2014
Autor: Jenny Córdova

4.4.1. Análisis

4.4.1.1. Estructura del organigrama

Con la aplicación del organigrama formulado mejorarán los procesos ya que cada cargo cuenta con un responsable; mejorará la comunicación, ya que cada persona conoce a quién dirigirse como jefe inmediato y se promueve la comunicación entre áreas del mismo nivel; los puestos estarán dotados de personal especializado.

4.4.1.2. Diseño de cargos

Con la agrupación y división de tareas, de acuerdo al diseño de cargos propuesto, en el que se detalla las funciones para cada puesto de trabajo; todos los miembros sabrán con exactitud su función dentro de la papelería, se evitará la confusión en las actividades, no tendrá lugar la repetición de tareas, habrá menor dependencia de la administración, se identificará al responsable de cada operación y se frenará la rotación de personal excesiva.

4.4.1.3. Canales de comunicación

Con la implementación de la propuesta; la comunicación interna se verá beneficiada mediante la realización de reuniones de trabajo y el uso de documentos formales como: cartas, memos, actas de reuniones, carteles, tableros de aviso, etc. La papelería mejorará su organización interna y trabajarán como equipo en busca del mismo ideal.

4.5. Impacto administrativo

De acuerdo a la propuesta realizada en la administración de recursos humanos; al llevar a cabo las técnicas y métodos sugeridos se logrará una mejor administración en todo aspecto, ya que se obtendrá el compromiso de los empleados para ejecutar con éxito cualquier proyecto, garantizando el bienestar de la papelería.

Tabla N° 24 Matriz de impacto administrativo

IMPACTO ADMINISTRATIVO									
N°	Indicador	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Capacitación del personal							x	3
2	Crecimiento personal						x		2
3	Remuneración total							x	3
4	Clima organizacional							x	3
Total		0	0	0	0	0	2	9	11
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\text{Número de indicadores}} = \frac{11}{4} = 2,75$ <p>Nivel de impacto administrativo = impacto alto positivo</p>									

Fecha: Octubre 2014

Autor: Jenny Córdova

4.5.1. Análisis

4.5.1.1. Capacitación del personal

Mediante la implementación del programa de entrenamiento del personal, la papelería contará con empleados capaces y listos para asumir los nuevos retos a los que se enfrenta; contará con el talento humano suficientemente capaz para guiar al éxito empresarial.

4.5.1.2. Crecimiento personal

Con la aplicación del programa rotación de personal, evaluación del desempeño y programa de entrenamiento, los empleados tendrán mejores oportunidades de trabajo, tanto internamente en la papelería con ascensos a cargos más altos, como externamente en otras empresas.

4.5.1.3. Remuneración total

Con la ejecución del proyecto se garantizará una remuneración justa y equitativa para todos los miembros de la papelería; para que la remuneración sea total se propone la implementación de un programa de incentivos, y el cumplimiento de los beneficios sociales así como beneficios adicionales. De acuerdo a este escenario la papelería expresará su compromiso social con los empleados.

4.6. Impacto general

Tabla N° 25 Matriz de impacto general

IMPACTO GENERAL									
N°	Impactos	Nivel de impacto						Total	
		-3	-2	-1	0	1	2		3
1	Financiero							x	3
2	Organizacional							x	3
3	Administrativo							x	3
Total		0	0	0	0	0	0	9	9
$\text{Nivel de impacto} = \frac{\sum \text{Nivel de impacto}}{\text{Número de impactos}} = \frac{9}{3} = 3$ <p>Nivel de impacto general = Impacto alto positivo</p>									

Fecha: Octubre 2014

Autor: Jenny Córdova

4.6.1. Análisis

Con la aplicación del proyecto la Papelería Otavalito será más eficaz y eficiente en el logro de los objetivos fijados; debido a que tendrá una mejor planificación para el desarrollo de sus actividades diarias y podrán asignar los recursos con mayor precisión

evitando los gastos injustificados, además logrará competitividad frente a los competidores del mismo sector del mercado.

El análisis de impactos realizado tanto en el área financiera, organizacional, administrativa, cada una con un impacto alto positivo; tenemos un resultado favorable, es decir, el impacto de la ejecución del proyecto será alto positivo. En síntesis el proyecto beneficiará enormemente el buen funcionamiento de la Papelería y servirá de base para el diseño e implementación de nuevas ideas de mejora y crecimiento.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Para el tema propuesto se encontró información suficiente de destacados autores de libros actuales y conceptos de páginas web reconocidas, en el área de las ciencias administrativas, sustentando técnica y científicamente al tema de investigación. De las cuales se extrajo los procedimientos, métodos y herramientas pertinentes para el tema de investigación. Garantizando el diseño acertado de la propuesta.
- En el diagnóstico situacional de la Papelería Otavalito se pudo determinar que el 50% de los empleados no conoce sus funciones diarias, el 100% del personal carece de capacitación, y nunca se les ha realizado ningún tipo de evaluación de su desempeño por lo que el 100% de los encuestados manifiestan la necesidad de contar con un modelo de estructura organizacional.
- La papelería Otavalito es una microempresa que cuenta con seis empleados; las funciones, responsabilidades y autoridad no están bien definidas. En base a dichas características el tipo de estructura organizacional más adecuado y el que

se ha propuesto es una estructura vertical en base a las operaciones básicas. El cual brindará a la empresa eficiencia y eficacia en sus operaciones diarias. Además para que exista retroalimentación administrativa fue indispensable desplegar un buzón de quejas y sugerencias.

- El área de recursos humanos en la papelería se encuentra desatendida, por ello como respuesta a esta necesidad se plantea un modelo de administración de recursos humanos, con el que se dotará a la empresa de personal capacitado y comprometido con el éxito empresarial de la papelería. En este modelo se ha resuelto temas como el proceso de reclutamiento y selección de personal, el diseño de cargos de acuerdo al modelo contingente, evaluación de desempeño con el método de listas de verificación, retención de personas mediante la calidad de vida laboral y monitoreo de personas mediante bases de datos.
- La imagen que la papelería brinda a sus clientes en lo que respecta a la infraestructura del local de ventas y la organización de los productos no es muy atractiva. Para resolver este problema se propuso medidas correctivas mediante la metodología del Merchandising en su primera fase; con la que se incrementará la rentabilidad y mejorará la imagen de la papelería. Destacando la remodelación de la infraestructura, el cambio de nombre comercial, la ubicación en parrilla del mobiliario, la distribución estratégica de las zonas frías y calientes, ubicación y limpieza de los diferentes tipos de pasillos y la presentación de los productos.
- Como resultado de la medición de impactos que generará el proyecto tenemos que en el área financiero el impacto será de 2.67 alto positivo, en el área organizacional será de 3.00 impacto alto positivo y en el área administrativo será

de 2.75 impacto alto positivo; el impacto más alto es el organizacional debido a que es directamente donde afectará el proyecto.

- De la socialización realizada en la papelería Otavalito acerca del proyecto del Modelo de estructura organizacional, se concluye: que el proyecto fue de gran aceptación por la administración de la papelería, debido a la importancia y el impacto alto positivo que éste generará.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda revisar actualizaciones de los conceptos y teorías vertidos en el presente proyecto, a fin de mantenerse al día con los nuevos conocimientos que van desarrollándose en el área de la administración.
- Se recomienda realizar un nuevo diagnóstico interno con la finalidad de verificar si los principales problemas de la papelería han sido resueltos luego de la ejecución de la propuesta.
- Se recomienda localizar y ubicar al personal idóneo en cada puesto de trabajo del organigrama propuesto.
- Se recomienda realizar un reglamento interno para la papelería con la finalidad de normar el comportamiento de los trabajadores, crear un ambiente armonioso y mejorar las relaciones interpersonales. Y en el proceso de selección de personal se recomienda realizar pruebas de aptitud y conocimientos de acuerdo a la complejidad que presente el puesto de trabajo.
- Se recomienda implementar las siguientes fases de la metodología del Merchandising consistentes en: Merchandising de gestión, Merchandising de seducción y Merchandising estratégico.

- Se recomienda medir el cumplimiento de los impactos esperados de la ejecución del proyecto, y una constante retroalimentación para verificar la efectividad de la propuesta.
- Se recomienda realizar reuniones de trabajo con el autor del proyecto y los miembros de la papelería, con la finalidad de aclarar cualquier duda acerca del trabajo para que la ejecución se realice con éxito para garantizar los resultados que se esperan del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Hernández y Rodríguez. & Palafox, S. (2012). *Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. México: McGraw Hill Interamericana S.A. de C.V.

Cuesta, A. (2010). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Colombia: ECOE.

Hatum, A. (2010). *Alineando la organización: Estrategia y práctica de Recursos humanos para managers*. Argentina: Granica S.A.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.

Benjamín, E. & Fincowsky, F. (2014). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill.

Gil, M. A. & Giner, F. (2012). *Como crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC.

Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Education de México S.A. de C.V. 2007.

Berbel, G. (2011). *Manual de recursos humanos*. España: UOC.

Palomares, R. (2009). *Merchandising: Teoría, Práctica y estrategia*. España: ESIC.

LINKOGRAFÍA

Ecuador legal online. (2013). Recuperado de:

<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/beneficios-sociales-del-trabajador/>

Cuellar, A. (2014). *Universidad Nacional de Colombia.* Recuperado de:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.8/68Organizacion.htm>

INEC Pedia. (2011). Recuperado de:

http://www.ecuadorencifras.com:8080/inecpedia/index.php/Remuneraci%C3%B3n_Mensual_Unificada

Medicina ocupacional en Ecuador. (2014). Recuperado de:

<http://medicinaocupacionalecuador.wordpress.com/2009/09/07/conceptos-basicos-de-salud-ocupacional/>

La voz. (2014). Recuperado de:

<http://pyme.lavoztx.com/maneras-para-mejorar-las-relaciones-con-los-empleados-11253.html>

Psicología y empresa. (2011). Recuperado de:

<http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>

Mayhew, R. (2014). *Ehow en español.* Recuperado de:

http://www.ehowenespanol.com/programas-incentivos-empleados-companias-info_189019/