



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Carrera Administración de Empresas**

**Planificación de Proyecto de Investigación previo a la obtención del título  
Licenciado en Administración de empresas**

**TEMA:**

Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias  
para Coral Hipermercados Manta

**AUTOR:** Ávila Chica Gabriel Alfredo

**TUTOR:** Ing. Guadamud Jessica

Manta – Ecuador

Agosto 2022

	<b>NOMBRE DE DOCUMENTO:</b> <b>CERTIFICADO DE TUTOR:</b>	<b>CÓDIGO:</b>
	<b>PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO:</b>	<b>REVISIÓN:</b>

## CERTIFICACIÓN

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad Ciencias administrativas de la carrera Administración de empresas de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

Haber dirigido y revisado el trabajo de investigación, bajo la autoría de la estudiante ÁVILA CHICA GABRIEL ALFREDO legalmente matriculado/a en la carrera de Administración de empresas, período académico 2022-2023, cumpliendo el total de 400 horas, bajo la opción de titulación de PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es “REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS PARA CORAL HIPERMERCADOS MANTA”

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, 02 de agosto de 2022.

Lo certifico,



Ing Com Jessica Guadamud Vera Mg. AP  
**Docente Tutor(a)**



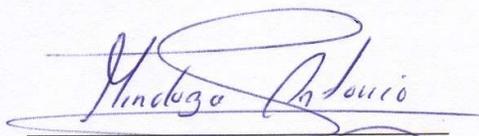
Dedicatoria

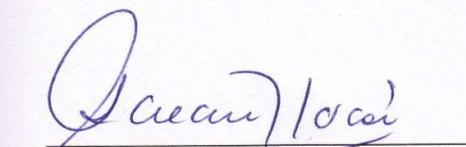
## Aprobación del trabajo

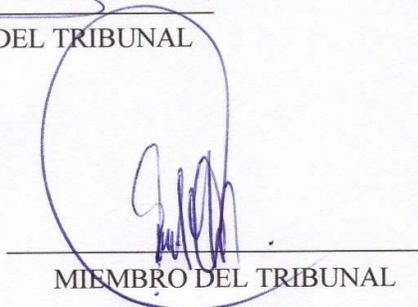
**Trabajo de titulación modalidad Proyecto de investigación, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas**

**“Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercados Manta”**

Tribunal examinador que declara aprobado el Grado de Licenciado en Administración de Empresas

  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Manta, 2 de agosto de 2022

## **Dedicatoria**

Con todo mi corazón a mi madre María Gabriela Chica por todo el amor y apoyo incondicional, a mi padre Edmundo Ávila por haber depositado toda su confianza en mí y ser mi guía en todo este gran proceso, a mi hermana Brithany Chica, y a toda mi Familia.

A mi tutora Mg. Jessica Guadamud por compartir sus conocimientos conmigo y ayudarme a darle vida a mi proyecto de investigación que dará comienzo a mi vida profesional.

## **Agradecimiento**

Agradezco principalmente a Dios por darme sabiduría, ser de guía en mi vida y permitirme vivir esta linda experiencia, que significa mucho para mí.

Gracias a mis padres por estar siempre presente en cada paso que doy, enseñándome con todo su amor lo mucho o poco que saben de sus aciertos y errores, Por brindarme su apoyo incondicional y por enseñarme como ser mejor persona cada día.

Gracias a mi hermana Brithany Chica por ser un apoyo más, y por siempre preocuparse por mí.

A la facultad de Ciencias Administrativas por abrirme las puertas y permitirme formarme como profesional en la administración de Empresas.

Y finalmente agradezco a mis profesores y tutora de proyecto de investigación que, desde el minuto uno ya estaban prestos a ayudarme y a enseñarme con pasión y dedicación.

## INDICE DE CONTENIDO

Aprobación del trabajo .....	¡Error! Marcador no definido.
Dedicatoria .....	5
Agradecimiento .....	6
Índice de gráficos .....	10
Resumen / Síntesis.....	12
Abstract.....	13
Introducción.....	14
CAPITULO I.....	21
1. Marco Teórico .....	21
1.1. Antecedentes de la investigación .....	21
1.2. Bases teóricas .....	25
1.3. Glosario de términos .....	42
CAPITULO II.....	43
2. Metodología.....	43
2.1. Tipo y diseño de investigación .....	43
2.2. Resultados y análisis.....	46
CAPITULO III .....	106
3. Propuesta .....	106
Conclusiones.....	119
Recomendaciones .....	120
Bibliografía.....	121
Anexos .....	125

## Índice de tablas

Tabla 1 Población de estudio de Coral Hipermercados.....	43
Tabla 2 Fracción de muestreo.....	45
Tabla 3 Falta de normas claras .....	46
Tabla 4 Política para promover los derechos .....	47
Tabla 5 Manual de descripción de las áreas y puestos de trabajo .....	48
Tabla 6 Procedimiento para sus obligaciones .....	49
Tabla 7 procesos organizacionales .....	50
Tabla 8 Normas, métodos y formas de ejecutar un proceso .....	51
Tabla 9 Personal adecuado en cada área de trabajo .....	52
Tabla 10 Habilidades especiales de los individuos .....	53
Tabla 11 Competencias laborales .....	54
Tabla 12 Fortalecer habilidades específicas .....	55
Tabla 13 Habilidades interpersonales de los jefes.....	56
Tabla 14 Responsabilidad para dirigir y tomar decisiones.....	57
Tabla 15 Apoyo del jefe a iniciativas del personal.....	58
Tabla 16 Estilo de liderazgo .....	59
Tabla 17 Necesidad de un líder autoritario.....	60
Tabla 18 Estrategias de la empresa .....	61
Tabla 19 Políticas de la empresa .....	62
Tabla 20 Planificación, programas y diseños de tareas .....	63
Tabla 21 Corrección en las normas de conducta .....	65
Tabla 22 Actividades que fomenten la integración del personal.....	66
Tabla 23 Conocimientos para realizar las tareas designadas.....	67
Tabla 24 Capacidad de percepción.....	68
Tabla 25 Capacidad para enfrentar desafíos.....	69
Tabla 26 Puntual en su trabajo .....	70
Tabla 27 Dudas sobre las funciones que desempeña.....	71
Tabla 28 Disposición para cooperar .....	73
Tabla 29 Aporta con ideas relevantes y creativas .....	74
Tabla 30 Realizan su trabajo sin errores.....	75
Tabla 31 Cantidad de trabajo asignado es el apropiado .....	76
Tabla 32 Solucionan rápido los problemas .....	77
Tabla 33 Dimensiones de las áreas y unidades administrativas son adecuadas .....	78

Tabla 34 La estructura organizacional es la adecuada .....	79
Tabla 35 El tamaño de la superficie es el adecuado .....	80
Tabla 36 Crecimiento regional .....	81
Tabla 37 Se la considera empresa grande.....	82
Tabla 38 La empresa utiliza software de código abierto .....	84
Tabla 39 La empresa emplea especialistas en TIC.....	85
Tabla 40 Conexión por banda ancha fija.....	86
Tabla 41 La empresa proporciona dispositivos portátiles .....	87
Tabla 42 La empresa brinda información de sus productos electrónicamente.....	88
Tabla 43 Espacio en áreas de trabajo adecuado .....	89
Tabla 44 Herramientas y soluciones para realizar el trabajo.....	90
Tabla 45 Facilidad de acceder a tecnología.....	91
Tabla 46 Libertad de expresión .....	92
Tabla 47 Capacitaciones para el mejoramiento de habilidades.....	93
Tabla 48 Se fortalece y ayuda al cliente .....	94
Tabla 49 Ambiente de trabajo adecuado .....	95
Tabla 50 Personal capacitado y a largo plazo .....	96
Tabla 51 Innovación y desarrollo .....	97
Tabla 52 Ética y honestidad .....	98
Tabla 53 Valores y cultura .....	99
Tabla 54 Modelo cultural que posee la empresa .....	100
Tabla 55 Cultura de alto desempeño .....	101
Tabla 56 Cultura con suficiente profundidad y frecuencia .....	102
Tabla 57 Lugar dinámico orientado hacer su trabajo bien, asegurando el éxito .....	103
Tabla 58 plan de acción que fortalezca el accionar del personal de Coral Manta.....	108
Tabla 59 Manual de perfil por competencia del jefe de comisariato .....	109
Tabla 60 Manual de perfil por competencia del jefe de bodega.....	110
Tabla 61 Manual de perfil por competencia de supervisor de caja .....	111
Tabla 62 Manual de perfil por competencia del Counter .....	112
Tabla 63 Manual de perfil por competencia de las cajeras .....	114
Tabla 64 Manual de perfil por competencia del supervisor de mercadería general..	115
Tabla 65 Manual de perfil por competencia del supervisor del comisariato.....	116
Tabla 66 Manual de perfil por competencia del Perchador.....	117

Tabla 67 Manual de perfil por competencia del personal de mantenimiento.....	118
Tabla 68 Determinación de variable dependiente .....	125
Tabla 69 Matriz de consistencia (Enfoque cuantitativo).....	126

## **Índice de gráficos**

Gráfico 1 Falta de normas claras .....	46
Gráfico 2 Política para promover los derechos .....	47
Gráfico 3 Manual de descripción de las áreas y puestos de trabajo .....	48
Gráfico 4 Procedimiento para sus obligaciones .....	49
Gráfico 5 Procesos organizacionales.....	50
Gráfico 6 Normas, métodos y formas de ejecutar un proceso.....	51
Gráfico 7 Personal adecuado en cada área de trabajo .....	52
Gráfico 8 Habilidades especiales de los individuos .....	53
Gráfico 9 Competencias laborales.....	54
Gráfico 10 Fortalecer habilidades específicas.....	55
Gráfico 11 Habilidades interpersonales de los jefes.....	56
Gráfico 12 Responsabilidad para dirigir y tomar decisiones.....	57
Gráfico 13 Apoyo del jefe a iniciativas del personal .....	58
Gráfico 14 Estilo de liderazgo .....	59
Gráfico 15 Necesidad de un líder autoritario .....	60
Gráfico 16 Estrategias de la empresa .....	62
Gráfico 17 Políticas de la empresa .....	63
Gráfico 18 Planificación, programas y diseños de tareas.....	64
Gráfico 19 Corrección en las normas de conducta.....	65
Gráfico 20 Actividades que fomenten la integración del personal.....	66
Gráfico 21 Conocimientos para realizar las tareas designadas .....	68
Gráfico 22 Capacidad de percepción.....	69
Gráfico 23 Capacidad para enfrentar desafíos.....	70
Gráfico 24 Puntual en su trabajo .....	71
Gráfico 25 Dudas sobre las funciones que desempeña .....	72
Ilustración 26 Gráfico 26 Disposición para cooperar.....	73
Ilustración 27 Gráfico 27 Aporta con ideas relevantes y creativas .....	74
Gráfico 28 Realizan su trabajo sin errores .....	75

Gráfico 29 Cantidad de trabajo asignado es el apropiado .....	76
Gráfico 30 Solucionan rápido los problemas .....	77
Gráfico 31 Dimensiones de las áreas y unidades administrativas son adecuadas.....	79
IGráfico 32 La estructura organizacional es la adecuada.....	80
Gráfico 33 El tamaño de la superficie es el adecuado.....	81
Gráfico 34 Crecimiento regional.....	82
Gráfico 35 Se la considera empresa grande .....	83
Gráfico 36 La empresa utiliza software de código abierto.....	84
Gráfico 37 La empresa emplea especialistas en TIC.....	85
Gráfico 38 Conexión por banda ancha fija.....	86
Gráfico 39 La empresa proporciona dispositivos portátiles .....	87
Gráfico 40 La empresa brinda información de sus productos electrónicamente.....	88
Gráfico 41 Espacio en áreas de trabajo adecuado .....	89
Gráfico 42 Herramientas y soluciones para realizar el trabajo.....	90
Gráfico 43 Facilidad de acceder a tecnología.....	91
Gráfico 44 Libertad de expresión .....	92
Gráfico 45 Capacitaciones para el mejoramiento de habilidades.....	93
Gráfico 46 Se fortalece y ayuda al cliente.....	94
Gráfico 47 Ambiente de trabajo adecuado .....	95
Gráfico 48 Personal capacitado y a largo plazo .....	96
Gráfico 49 Innovación y desarrollo .....	97
Gráfico 50 Ética y honestidad .....	98
Gráfico 51 Valores y cultura .....	100
Gráfico 52 Modelo cultural que posee la empresa .....	101
Gráfico 53 Cultura de alto desempeño .....	102
Gráfico 54 Cultura con suficiente profundidad y frecuencia .....	103
Gráfico 55 Lugar dinámico orientado hacer bien su trabajo, asegurando el éxito ....	104
Ilustración 56 Página Web. Sección ¿Quiénes somos? Coral Hipermercados.....	125

## **Resumen / Síntesis**

El presente trabajo de investigación titulado “reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercados Manta” tiene como objetivo principal reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias mediante un manual, el cual permita dar solución a la problemática existente, la cual gira alrededor de un mal diseño y administración de la estructura organizacional, tendiendo a provocar ineficiencias, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación, baja motivación y falta de desarrollo. Para la obtención de los resultados se realizó una encuesta direccionada a los clientes internos de la mencionada empresa, mediante la plataforma Forms, la cual sirvió para el planteamiento de la propuesta, con ello se busca que la empresa solucione todas las falencias mencionadas a lo largo de la investigación, los métodos y técnicas más utilizadas fue la modalidad investigación descriptiva, exploratoria y diagnóstica de tipo no experimental, documental y de campo, que permitió desarrollar el trabajo de una manera ágil y obtener los resultados de una manera eficiente.

**Palabras Clave:** conflictos, coral, falencias, reestructuración, perfil

## **Abstract**

The main objective of this research work entitled "organizational restructuring and competency-based job profiles for Coral Hipermercados Manta" is to restructure the institutional organization chart and competency-based job profiles through a manual, which will provide a solution to the existing problem, which revolves around a poor design and management of the organizational structure, tending to cause inefficiencies, late and inadequate decisions, conflicts, increased costs, poor communication, low motivation and lack of development. In order to obtain the results, a survey was conducted with the internal clients of the aforementioned company, through the Forms platform, which was used for the proposal, which will allow the company to solve all the shortcomings mentioned throughout the research. The methods and techniques most used were descriptive, exploratory and diagnostic research of non-experimental, documentary and field type, which allowed to develop the work in an agile way and to obtain the results in an efficient manner.

**Key words:** Conflicts, Coral, Shortcomings, Restructuring, Profile.

## Introducción

La presente investigación se centra en la reestructuración organizacional y perfiles de puestos de Coral Hipermercados Manta, objeto a investigar ya que es un tema importante para las organizaciones, al rediseñar su organización le permitirá mantener la competitividad, en base a ello el principal objetivo de esta investigación es reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita mantener la competitividad.

Para efectos del presente trabajo de investigación se procedió a analizar el problema detectado el cual radica en la inadecuada estructura organizacional de Coral Hipermercados, lo que acarrea que no se definan los perfiles de cargo por competencias. Existen muchas razones por lo cual un organigrama debe estar bien estructurado, es así que con el fin de dar respuesta a la problemática detectada se plantea la siguiente interrogante ¿En qué influye la inadecuada estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias de Coral Hipermercado Manta? Los resultados de esta investigación, aportarán en el ámbito social porque las empresas poseen un rol central en el ámbito productivo y reproductivo de la propia vida social, ya que a través de las mismas se producen bienes y servicios que satisfagan las diversas necesidades de la sociedad, con la finalidad de conseguir una ventaja competitiva beneficiosa y obtener así resultados positivos. Así mismo, este análisis y sus resultados podrán servir de base para realizar futuras investigaciones, por lo cual, servirá a varias empresas para desarrollar de manera correcta su estructura organizativa y definir sus puestos, roles y funciones de acuerdo a sus áreas.

El proyecto investigativo se realizó mediante la modalidad investigación descriptiva, exploratoria y diagnóstica de tipo no experimental, documental y de campo; para llevar a cabo el diagnóstico de esta investigación se realizó una encuesta direccionada a los clientes internos de la mencionada empresa, mediante la plataforma Forms donde el tipo de cuestionario utilizado es parte integral del modelo Likert, a través del cual se evaluaron las dos dimensiones del diseño organizacional.

Coral Hipermercados es una cadena de tiendas pensadas para satisfacer las necesidades de toda la familia. Aunque cuenta con productos como: alimentos, electrodomésticos, muebles, juguetería, ropa y más, a precios muy bajos, ofrece una alta calidad en servicio al cliente en todas sus sucursales; pese a ello, el mayor problema radica en su estructura organizacional, dado que no está definida, su organización se basa en conocimientos empíricos, a pesar de su gran popularidad y enorme crecimiento económico no están definidos los perfiles de cargos por competencias, lo que hace que un mal diseño y administración de la estructura organizacional, tienda a provocar ineficiencias, decisiones tardías e inadecuadas, conflictos, aumento de costos, mala comunicación, baja motivación y moral, falta de desarrollo; así como también no permite mantener un correcto diseño de los puestos de trabajo y roles; esto implica una mala asignación de puesto de trabajos, como la ejecución de tareas ineficiente, falta de conocimiento de los procesos a desarrollar de acuerdo al área en el cual se desempeñan, falta de recepción y emisión de la información.

Cuando no hay retroalimentación hacia ambas partes, se produce ineficiencia en el desarrollo de actividades e incumplimiento de objetivos y metas, ya que al no conocer sus funciones no se desempeñarán adecuadamente; la falta de trabajo en equipo hace que se desarrolle una deficiente atención al cliente, la falta de automatización de procesos impide que la empresa crezca. Por otra parte, el liderazgo autoritario bloquea la creatividad de los colaboradores y genera una visión controladora y dominante; así como también no permite que fluya la creatividad para resolver problemas o para mejorar situaciones que se den en la empresa, por lo cual, la comunicación no fluye de manera correcta, disminuyendo la interacción entre las áreas, creando malos entendidos, mismo que causan desmotivación entre los empleados. A pesar de que Coral Hipermercados Manta cuenta con políticas, no son socializadas ante los colaboradores, adicional no se cuenta con perfiles por competencias definidos, provocando duplicidad de actividades en diferentes áreas y los empleados no logran alcanzar sus objetivos organizacionales individuales, a causa de no tener descritos sus roles y funciones. Dado esto se plantea las siguientes interrogantes:

¿En qué influye la inadecuada estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿Cómo influye la formalización en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿De qué manera influye la especialización en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿Cuál es la influencia de la jerarquía de la autoridad en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿De qué manera influye la centralización en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿Cuál es la influencia del profesionalismo en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿Cuál es la influencia de las razones de personal en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿De qué manera influye el tamaño en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿De qué manera influye la tecnología en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿En qué medida influye el entorno en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿Cuál es la influencia de las metas y la estrategia en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

¿En qué medida influye la cultura en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta?

Por otro lado, para dar cumplimiento y poder proseguir con la elaboración del presente trabajo de investigación se plantea el siguiente objetivo general:

Reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad.

Además, para poder dar cumplimiento a este objetivo se plantea los siguientes objetivos específicos:

Examinar en qué medida la formalización influye en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Determinar en qué medida la especialización influye en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Establecer en qué medida influye la jerarquía de la autoridad en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Analizar en qué medida influye la centralización en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Determinar en qué grado el profesionalismo influye en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Indagar en qué medida las razones de personal influyen en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Determinar el grado de influencia que tiene el tamaño de la empresa Coral Hipermercado Manta en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias que le permita incrementar su competitividad

Establecer en qué medida la tecnología influye en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Indagar en qué medida el entorno influye en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita mantener la competitividad

Establecer el grado de influencia que tienen las metas y la estrategia en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Analizar el nivel de influencia que tiene la cultura en la estructura organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta que le permita incrementar su competitividad

Una vez formulado los objetivos, se prosigue a la formulación de las hipótesis para poder observar si se puede dar cumplimiento a los objetivos que se plantearon anteriormente. A continuación, se presenta la hipótesis general:

Una estructura organizacional y perfil de cargos por competencias adecuado permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad

Así mismo, se plantean las respectivas hipótesis específicas para poder dar cumplimiento con la hipótesis general, a continuación, se mencionan estas:

Sí se desarrolla una adecuada formalización de la estructura organizacional y perfiles de cargos por competencias, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad.

Si se fortalece la especialización en las diversas áreas organizacionales acorde a las exigencias de la estructura organizacional y perfil de cargos por competencias de Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad.

Si se lleva a cabo un alto grado de jerarquía de la autoridad en la empresa Coral Hipermercado Manta en cuanto a su estructura organizacional y perfil de cargos por competencias, entonces permitirá incrementar su competitividad.

Si se fortalece el cumplimiento de la toma de decisiones derivadas de la centralización organizacional en Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad.

Si se incrementa el nivel de profesionalismo en el cumplimiento de las tareas que demandan las nuevas exigencias del mercado, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad.

Si se gestiona de forma idónea las razones de personal contemplando las capacidades individuales, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad.

Si se gestiona de manera adecuada la operatividad del tamaño de la empresa Coral Hipermercado Manta acorde a las demandas de los clientes, entonces incrementará su competitividad.

Si se gestiona de manera idónea la tecnología organizacional como línea base para la toma de decisiones de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad.

Si se lleva a cabo la toma de decisiones acorde a las características y particularidades del entorno de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad.

Si se implementan estrategias innovadoras orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad.

Si se motiva el empoderamiento de una cultura organizacional atractiva para los clientes y que caracterice a la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad.

Por último, se define la variable, la cual según Stanford (2010, p. 12) el diseño organizacional se define como “el resultado de conformar y alinear todos los componentes de una empresa para el logro de una misión acordada”. Esta definición implica que no solo los cambios en el organigrama o estructura representan un cambio en el diseño organizacional, sino también que el diseño involucra un cambio en procedimientos que no generen confusión, que motiven a la productividad y, en general, a mejorar los resultados organizacionales. En cambio, para Daft (2011) define al diseño organizacional de la siguiente manera: La forma de la organización que le permite enfrentar los desafíos actuales de la fuerza de trabajo, las preocupaciones por la ética y la responsabilidad social, la búsqueda de mejores maneras de motivar a los empleados a que trabajen juntos y todo orientado al logro de las metas organizacionales (p. 14).

# CAPITULO I

## 1. Marco Teórico

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Coral Hipermercados es una organización moderna, dedicada a la comercialización de la más alta variedad de productos en líneas tales como calzado, textiles, ferretería, plásticos y lonas industriales, hogar, maquinaria y equipo, acabados de construcción, hospitalaria, licores, entre otras. Cuenta con más de 60 años de experiencia en el mercado ecuatoriano y posee centros de distribución a nivel nacional. (Ortiz, 2019)

Hoy en día las diferentes empresas para poder ingresar y permanecer en el mercado se ve en la necesidad de usar varias herramientas que permitan lograr los objetivos organizacionales establecidos. En el caso de la organización situada en la ciudad de Manta no se ha dado de esta manera, ya que cuenta con problemas en la estructura organizacional, lo cual ha estado provocando que se den malos usos a los recursos, sean humanos, materiales o financieros.

La mala estructura organizacional ha ocasionado que las actividades no se ejecuten con facilidad, ya sea cuando se requiere que los empleados realicen los mismos procesos, pero con la participación de distintos departamentos. Es ahí cuando se suscitan diferentes problemas en la emisión y recepción de información entre estos departamentos. (Orellana, 2015)

La presente investigación se sustenta bajo los siguientes trabajos investigativos que guardan estrecha relación con el trabajo de investigación que se está realizando, para esto se toma las investigaciones dado por diferentes autores a nivel nacional e internacional:

(Flores, 2019) en su proyecto titulado “Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018” planteó la reestructuración del organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para el Plantel Educativo Particular “Jean Martín Charcot”. Concluyendo que: El Plantel Educativo “Jean Martín Charcot”, ha pasado por algunas etapas de crecimiento desde su creación hace 15 años, la cual le ha permitido llegar hasta su actual status; sin embargo, el crecimiento anual que ha tenido de su personal, ha influido en la toma de decisión de implementar nuevas prácticas de Recursos Humanos y dejar de lado las

tradicionales debido a que el organigrama de la estructura organizacional del año 2017, ya no es viable ni sostenible para la consecución de los objetivos estratégicos.

Además, (Vásquez, 2020) investigo sobre “Reingeniería de procesos en el desempeño de talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A. 2019-2020”; en el cual proponer una reingeniería de procesos en mejora al desempeño del talento humano de la Empresa Inmobiliaria Chloe S.A. concluyendo que; existe una estimación baja en relación a la importancia de contar y disponer manuales o procedimientos de cargo para la designación de puestos, así como también el desarrollo y aplicación de evaluaciones de desempeño, planificación y ejecución de actividades de capacitación del personal, políticas de promoción y estímulo, lo que podría conllevar a causar la presencia de factores perjudiciales para cualquier empresa independientemente del sector o ramo al que se dedique, como por ejemplo falta de motivación de personal al no ser consideradas o evaluadas periódicamente sus competencias para los cargos o responsabilidades designadas, renuncias, pérdida de fuerza laboral valiosa, entre otras, debido a la ausencia de procesos efectivos y formales que permitan el fortalecimiento de las condiciones de progreso y crecimiento dentro de la empresa para el talento humano

También (LÓPEZ, CARLOS , 2017) en su tesis sobre “la reestructuración del perfil único de competencias laborales en el departamento de activos fijos de la dirección nacional de salud de la policía nacional para seleccionar con pertinencia el personal idóneo en el cargo en el DMQ 2017-2017” propone una reestructuración del perfil único de competencias laborales en el departamento de activos fijos de la dirección nacional de salud de la policía nacional, concluyendo que, no existe el empoderamiento por parte de los Directores Nacionales de Salud que es el máximo representante de la Dirección los cuales en periodos anteriores no han prestado atención a esta problemática sobre la designación inadecuada del personal policial para el desempeño de funciones en cargos ajenos a su preparación profesional.

(Yunda, 2019) en su tesis sobre “Reestructuración del manual de funciones por competencias de la empresa minerales y procesados del huila” propone Realizar la reestructuración del manual de funciones por competencias a través del diagnóstico realizado en la empresa, con el fin de establecer las responsabilidades de cada cargo y definir habilidades y competencias requeridas en los mismos. Concluyendo que se realizó la reestructuración del manual de funciones por competencias para los cargos, el perfil de cargos contempla: la formación

académica requerida, experiencia laboral, descripción del puesto, como también responsabilidades, riesgos a los cuales está expuesto cada trabajador al momento de ejercer las actividades del cargo. Toda la información recolectada fue posible gracias a la colaboración brindada por la empresa, la ARL además de los conocimientos adquiridos en el diplomado.

(Paz, 2017) en su tesis sobre “Reestructuración de Procesos de Gestión de Personas en un Centro de Enseñanza de la Universidad de Chile” en el cual propone innovar sobre la enseñanza y aprendizaje en la Educación Superior, por medio de diversas iniciativas y el acompañamiento directo a estudiantes y profesores. Concluyendo que, la mayor trascendencia del trabajo realizado se revela en el uso en conjunto de las herramientas desarrolladas a lo largo de esta tesis. Por una parte, la evaluación de desempeño por competencias generales muestra la trascendencia de la alineación de cada miembro con los fines y valores organizacionales, y al mismo tiempo, se identifica la necesidad de determinar claramente cada cargo, con sus fronteras y responsabilidades. A su vez la descripción de cargos establece las competencias y tareas requeridas para cada cargo, mientras que el organigrama establece las autoridades y jerarquías dentro de la organización, pero solo se podrá probar la eficiencia de esta determinación con el uso de una evaluación de desempeño que se corresponda con las características de la organización.

(Gutierrez, 2017) en su tesis sobre “Propuesta para la reestructuración del área administrativa y financiera en DIMEL INGENIERIA S.A.” propone diseñar una propuesta de reestructuración del área administrativa y financiera. Concluyendo que, presentar una propuesta de Reestructuración del Área Administrativa y Financiera en DIMEL INGENIERIA S.A., cuyo enfoque sea por resultados, bajo los esquemas de eficiencia y eficacia, los resultados son logrados en equipo y medidos por indicadores más precisos, la propuesta radica en indicar cómo es posible implementar un sistema que defina el diseño organizacional exitoso por procesos, que le permitirá a la empresa hacer frente al entorno, y en la medida en que se prepare para enfrentarlo podrá enfocar sus energías en alcanzar su plan de expansión y crecimiento internacional.

(Nicolalde, 2014) en su tesis sobre “la implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA. LTDA” expresa que, es necesario implementar un

nuevo modelo de selección de personal en base a los perfiles de cargo por competencias. Concluyendo que, a raíz de la implantación del Modelo de Perfiles por Competencias se dio hincapié en el estudio de los diferentes procesos productivos para buscar mejoras en el mismo, disminuyendo tiempo muertos, pérdida de insumos humanos y materiales por el mal manejo de herramientas y dispositivos tecnológicos. Al tener una metodología estructurada permite identificar directamente las falencias en procesos que pueden poner en riesgo al personal en sí o la productividad de la organización como tal, además se evalúa la gestión que los líderes de cada área tienen sobre su campo de acción determinando responsabilidades y posibles sucesores en caso de vacantes. Esta metodología permite optimizar recursos materiales y talento humano en las evaluaciones particulares de cada puesto de trabajo, además de definir temas de capacitación para el talento humano de la organización.

(Cruz, 2017) en su tesis de grado sobre “la reestructuración organizacional del departamento de gestión humana de la empresa Araujo & Segovia S.A” indica que es necesario proponer un plan estratégico para la reestructuración del Departamento de Gestión Humana de la empresa, que permita generar la satisfacción del cliente interno y externo, a la vez que contribuya con el logro de los objetivos trazados por la Alta Gerencia. Concluyendo que, los empleados muy a pesar de que se encuentran satisfechos en muchos aspectos con la parte administrativa de la empresa, con respecto a su escala salarial no están muy satisfechos. Esto puede significar una pérdida de la productividad y efectividad en los puestos de trabajo. Algunos empleados consideran que no se les capacita de acuerdo a los requerimientos necesarios y la demanda del servicio y el contexto en el que ellos se desenvuelven para desarrollarse como personas y como empleados en sus determinados cargos. Algunos empleados no se sienten a gusto con la relación con sus líderes, además consideran que hay algunas fallas en el sistema de higiene y seguridad en el trabajo. De manera satisfactoria, reconocen que hay un nexo entre lo que es la gestión humana con la efectividad y productividad de la empresa

(Patiño, 2017) en su tesis sobre “propuesta de reestructuración del área de gestión humana DE GT Group S.A.S” indica que es necesario realizar la propuesta de reestructuración del área de Gestión Humana debido a que existe el área, pero en teoría ya que se cumplen algunas funciones del área solo como obligación en cuanto a nómina y seguimiento al trabajo de los empleados, pero falta la estandarización de los procesos y un seguimiento estricto a normatividades. Concluyendo que, con la elaboración de los perfiles de cargo se hace un

panorama más claro de las funciones y tareas de cada cargo. La elaboración de los perfiles de cargo permitió realizar un proceso de reclutamiento y de selección más claro favoreciendo la productividad y la competitividad de la empresa

(Santillán, 2013) en su tesis sobre “plan de reestructuración organizacional y desempeño del talento humano de la empresa construcciones Priseli de la ciudad de Riobamba” indica que es necesario diseñar un plan de Reestructuración Organizacional con el fin de mejorar el desempeño del talento humano de la Empresa Construcciones Priseli de la ciudad de Riobamba. Concluyendo que, se requiere modificar la estructura organizacional actual, establecer los procesos de apoyo para compras y aprovisionamiento y la revisión y levantamiento de los manuales de funciones, reglamentos de control interno y de seguridad y salud.

## **1.2. Bases teóricas**

A continuación, se enlista los conceptos principales para una mejor comprensión:

Para el desarrollo del presente trabajado de investigación es necesario profundizar, sobre:

### **Concepto de Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003)

Para (Strategor, 1995) la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad debe cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Para (Daft, 2000) Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.

2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

### **Componentes de la organización**

En base a los autores (Mintzberg, Quinn y Ghoshal , 1999, 275), los componentes de la organización se definen como:

- Cima o ápice estratégico: hace referencia al Gerente general o principal que se encarga de supervisar a toda la organización.
- Línea media o funcional: son todos los gerentes que se encuentran bajo el gerente general y representan una jerarquía superior para el núcleo operativo.
- Médula operativa u operarios: los colaboradores que hacen el trabajo operativo; es decir, los que producen los productos o prestan los servicios dependiendo el giro del negocio.
- Personal de apoyo: colaboradores encargados de prestar servicios generales internamente como limpieza, guardias de seguridad, cafetería, entre otros.

### **Tipos de Estructuras Organizacionales**

Cuando se trata de estructura organizacional no se habla de una misma estructura que se utiliza en todas las empresas, al contrario, existen gran variedad de estructuras, mismas que son utilizadas dependiendo la necesidad de cada empresa.

Entre las estructuras más utilizadas están las siguientes:

1. Estructura organizacional funcional.
2. Estructura organizacional divisional basada en productos.
3. Estructura organizacional divisional basada en el mercado.
4. Estructura organizacional divisional geográfica.
5. Estructura organizacional de procesos.
6. Estructura organizacional de matriz.
7. Estructura organizacional circular.
8. Estructura organizacional plana.
9. Estructura organizacional de red.

### **Estructura Organizacional Funcional.**

Para (Daft, 2000) en esta, las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización. Es decir, en esta estructura organizacional se consolidan los conocimientos y habilidades humanas con respecto de las actividades específicas, ofreciendo conocimientos profundos de valor para la organización. Esta estructura es fundamental para alcanzar las metas organizacionales, cuando la organización se debe controlar y coordinar a través de la jerarquía vertical y cuando la eficiencia es importante

### **Estructura Divisional**

Esta se utiliza como el término genérico para lo que a veces se denomina como estructura de producto o unidades estratégicas de negocio. Con esta estructura, se pueden organizar las divisiones en base con los productos individuales, servicios, grupos de productos, entre otros. La característica de esta estructura es que la agrupación se basa en resultados organizacionales (Daft, 2000)

### **Estructura Matricial**

Según Daft (2000) “La estructura matricial es la respuesta cuando las organizaciones consideran que no funciona la combinación de las estructuras funcionales, divisionales y geográficas con los mecanismos de vinculación horizontal. La estructura matricial es semejante al uso de integradores de tiempo completo o gerentes de producto, excepto que en la estructura matricial los gerentes de producto (horizontal) reciban una autoridad formal igual a la de los gerentes funcionales (vertical)”.

### **Estructura Horizontal**

Es aquella que organiza a los empleados en torno a los procesos centrales. Por lo general, las organizaciones cambian hacia una estructura horizontal durante un proceso llamado reingeniería. La reingeniería o reingeniería de procesos de negocio, significa básicamente el rediseño de una organización vertical junto con sus flujos de trabajo y procesos horizontales.

Un proceso se refiere a un grupo organizado de tareas y actividades relacionadas que trabajan en conjunto para transformar los insumos en resultados que generan valor para los clientes. Los ejemplos de los procesos incluyen cumplir con los pedidos, desarrollo de productos nuevos y servicio al cliente. La reingeniería cambia la forma de pensar de los

gerentes respecto a cómo se debe llevar a cabo el trabajo. En lugar de enfocarse en puestos estrechos estructurados en diferentes departamentos funcionales, se enfatizan en procesos centrales que cruzan horizontalmente a la organiza (Daft, 2000).

### **Dimensiones del diseño organizacional**

Para realizar una mejor propuesta de diseño organizacional, es importante conocer cuáles son las dimensiones del diseño organizacional. Según Richard Daft (2011, pp. 14-18) en su libro “Teoría y diseño organizacional”, divide las dimensiones o características de una organización en dos: dimensiones estructurales y dimensiones contextuales. Las dimensiones estructurales describen las características internas de una organización, establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones, y las dimensiones contextuales describen las características generales de toda la organización como el tamaño, la tecnología, el ambiente externo y los objetivos; es decir, describen el conjunto organizacional que influencia y da forma a las dimensiones estructurales. Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

Daft (2011) describe las siguientes dimensiones: Dimensiones estructurales, compuestas por:

- a. **Formalización:** que se refiere a la cantidad de documentos escritos existente en la organización. Esta dimensión es medida a menudo por el número de páginas de la documentación e incluye procedimientos, descripción de funciones, políticas, etc.
- b. **Especialización:** Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas para los trabajadores individuales o grupos. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango limitado de tareas, mientras que, si la especialización es baja, los empleados desarrollan varias tareas. La especialización se refiere algunas veces a la división del trabajo.
- c. **Jerarquía de autoridad:** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía es relacionada al tramo de control (el número de empleados reportando a un supervisor). Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es baja.
- d. **Centralización:** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior, la organización es centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles más bajos

es descentralizada. Decisiones organizacionales que podrían ser centralizadas o descentralizadas incluyen compra de equipos, establecimiento de objetivos, selección de suministros, establecimiento de precios, contratación de personal y el establecimiento de los territorios de mercadeo.

- e. **Profesionalismo:** Es el nivel formal de educación y entrenamiento de empleados. El profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamiento para mantener los trabajos en la organización. El profesionalismo es generalmente medido por el número de años de educación de los empleados el cual podría ser tan alto como veinte en una práctica médica y menos de diez en una compañía de construcción.
- f. **Razones de personal:** Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos. Una razón de personal es medida dividiendo el número de empleados en una clasificación por el número total de empleados de la organización.

**Dimensiones contextuales;** compuestas por:

- a. **Tamaño:** es la magnitud de la organización representada por el número de empleados. Otras medidas tales como ventas o activos totales también reflejan la magnitud, pero ellas no indican el tamaño de la parte humana del sistema social ya que las organizaciones son consideradas sistemas sociales.
- b. **Tecnología organizacional:** es la naturaleza del subsistema de producción, e incluye las acciones y técnicas usadas para cambiar las entradas de la organización en salidas. La línea de ensamblaje, el salón de clases de una universidad y una refinería de petróleo son tecnologías, aunque difieren entre sí.
- c. **El entorno:** incluye los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, gobierno, clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos que afectan a una organización son a menudo otras organizaciones.
- d. **La estrategia y objetivos de la organización:** definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la compañía está tratando de lograr (misión, visión). Una estrategia es el plan de acción que incluye el medio

ambiente el cual describe la asignación de recursos y actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de la organización. Los objetivos y a la estrategia definen el campo de operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores.

- e. **La cultura de la organización:** es el fundamento de un conjunto de valores claves, creencias, entendimientos y normas que comparten los empleados. Estos valores pueden pertenecer al comportamiento ético, compromiso de los empleados, eficiencia o servicio al cliente y ellos proveen el aglutinante para mantener unidos a los miembros de la organización. La cultura de la organización no está escrita, pero puede ser observada por sus historias, ceremonias y formas de actuar en el convivir diario.

Daft (2011, pp. 15-18) manifiesta que las once dimensiones contextuales y estructurales descritas son interdependientes.

### **Concepto de Reestructuración**

La reestructuración es el proceso de rediseño de uno o más aspectos de las empresas. El proceso de reorganización de una organización se puede lograr debido a una serie de factores (Robbins, 2005)

### **Plan de Reestructuración**

Para elaborar un plan es necesario haber detectado los problemas existentes, para llevar a cabo un estudio preliminar, el cual ser enfocado a separar los factores del o de los problemas de la empresa. (Robbins, 2005)

### **Jerarquía.**

La jerarquía es una estructura en la que existe un orden ascendente y descendente. Este es determinado por el valor de los elementos o el poder que tienen unos sobre otros. La jerarquía es entonces un esquema en el cual unas personas, objetos o entidades tienen mayor relevancia e injerencia sobre el resto, pudiendo existir distintas categorías en las cuales se pueden agrupar. (Westreicher, 2022)

### **¿Qué es un organigrama?**

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas en concreto, en la que podemos observar la composición de cada una de las

unidades administrativas que la integran, incluyendo sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **Definición de perfil de cargo**

Según Fernández Ríos (1995, p 56): es un proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para un adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás.

De acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, los perfiles de cargo son los que están compuestos por información relevante a las funciones, conocimientos, habilidades, responsabilidades y requisitos que debe tener una persona para desempeñarse dentro del cargo que le designen y que este cargo a su vez se diferencie de los otros cargos existente en la organización debido a las diferentes áreas o funciones a cumplir.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. Es una técnica esencial y dominante de recursos humanos, y el punto de partida para otras actividades de recursos humanos. La necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos. (Mondy, 2010)

Para identificar lo que, en este caso, la empresa Coral Hipermercados debe hacer cuando existe un exceso o escasez de empleados es inevitable no guiarse en un manual donde consta la información y reglas establecidas para funcionar normalmente. Los perfiles definidos por competencia brindan información acerca de tareas, deberes y responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer para efectuar un trabajo en particular están contenidas en la especificación del puesto.

Para que esta investigación cumpla con sus objetivos principales es necesario conocer que son los perfiles de cargo por competencias; es indispensable abordar el concepto de

competencia desde la perspectiva personal, se considera como la capacidad que tiene toda persona para poner en práctica sus conocimientos, habilidades, destrezas, carácter y valores al momento de desempeñarse dentro del cargo que sea designado, cumpliendo con las funciones de manera productiva, utilizando los recursos necesarios para lograr el resultado esperado.

La estructura organizacional es fluida, rápida y flexible, de diseño orgánico, totalmente descentralizada, con gran capacidad de procesamiento de información. Énfasis en equipos multifuncionales, los que son independientes entre sí. (Idalberto, 1999). La cultura organizacional posee un enfoque en el futuro, énfasis en el cambio y la innovación, valorándose el conocimiento y la creatividad. La administración de las personas se caracteriza por la administración de los recursos humanos, donde las personas se convirtieron en el recurso organizacional más importante. La estructura organizacional es matricial, de carácter mixto con énfasis en la departamentalización por productos o servicios, con coordinación descentralizada, aumentando la capacidad de procesamiento de información.

Toda empresa debe constar de una forma de organización de acuerdo con las necesidades de ésta, para ordenar actividades, procesos y explicar el funcionamiento de la empresa, además de la importancia del sistema de información de Recursos Humanos. La cadena de Coral Hipermercados podría identificar quién realizar el análisis de puesto y describir componentes y características que necesita cada empleado para la dotación del personal, herramienta básica.

La reestructuración no es más que el reordenamiento o reorganización de un tipo de estructura ya existente que debía ser cambiado o alterado debido a diferentes circunstancias. Una reestructuración tiene como objetivo generar esa alteración para observar, por ejemplo, nuevos o diferentes resultados a los que se venían observando hasta el momento. La reestructuración es en la mayoría de los casos algo que se da de manera voluntaria y planeada en consecuencia a la observación de los resultados finales. Sin embargo, en muchas oportunidades la reestructuración puede aparecer como la única respuesta posible a vicisitudes o factores externos que influyen sobre el sistema. (LÓPEZ, 2017)

La reestructuración significa cambiar las jerarquías, los puestos y los lugares de las personas que forman parte de una institución con el fin de obtener diferentes resultados.

## **Concepto de Cargo**

Se denomina como Cargo a las nociones de tarea, obligaciones y funciones que se le asignen a una persona.

- a. Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto.
- b. Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante del puesto. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física
- c. Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función
- d. Cargo: es un conjunto de funciones (tareas y obligaciones) con una posición definida en la estructura organización, es decir el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

### **¿Cómo diseñar un cargo?**

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

1. El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
2. Cómo efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo).
3. A quién reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con su jefatura
4. A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad) es decir, relación con sus subordinados.

### **Análisis de Puesto**

El análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado. (Tamayo, 2016)

### **La Estructura del Análisis del puesto**

El análisis de puestos tiene una estructura que se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas, condiciones de trabajo. Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones, como la experiencia,

por ejemplo, en el área de requisitos intelectuales. Estos factores de especificación son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si la naturaleza de los cargos que van a analizarse varía, así mismo variarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento. (Abdon, 2017)

### **Requisitos intelectuales**

Los requisitos intelectuales tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a las capacidades intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificación:

- Instrucción Básica.
- Experiencia Necesaria.
- Adaptación al Cargo.
- Iniciativa Necesaria.
- Actitudes Necesarias. (Barrera, 2017)

### **Requisitos Físicos**

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada. Así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo Físico Necesario.
- Capacidad Visual.
- Destreza o Habilidad.
- Constitución Física Necesaria. (Barrera, 2017)

### **Responsabilidades implícitas**

Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, el material, las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, la pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos, y la información confidencial.

- Supervisión de Personal
- Material, herramientas o equipos.
- Dinero, títulos, valores o documentos.
- Contactos Internos o externos.
- Información Confidencial. (Barrera, 2017)

### **Condiciones de trabajo**

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar en donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo. Lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

- Ambiente de Trabajo
- Riesgos (Barrera, 2017)

### **Análisis del puesto**

Según (Barrera, 2017) el análisis de puestos como una técnica, es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización.

### **Métodos para la descripción y análisis de cargo**

- **Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

#### **Características:**

- a) El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b) La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

**Ventajas:**

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.
- c) Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (que hace, como lo hace y por qué lo hace).

**Desventajas:**

- a) Costo elevado por que el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b) A simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.  
(Suarez, 2021)

• **Método del cuestionario (características)**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesario en un puesto específico.

**Características:**

- a) La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

**Ventajas:**

- a) Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión más

amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias estancias jerárquicas.

- b) Este método es más económico.
- c) También es el que más personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez, esto no ocurre en los demás métodos.
- d) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

**Desventajas:**

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas. (Suarez, 2021)

- **Método de la entrevista (características)**

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o separados. El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

**Características:**

- a) La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en lo que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y la del ocupante del puesto es activa.

**Ventajas:**

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.

- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis; debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

**Desventajas:**

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto. (Suarez, 2021)

- **Métodos mixtos**

Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se entenderá como referencia.
- Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente). (Suarez, 2021)

**Los manuales (definición)**

(Díaz G. , 2017) indica que, los manuales son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización ya que concentran información acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, responsabilidad, funciones y actividades de la misma.

El objetivo de un manual es proveer los lineamientos, reglas o normas de cómo utilizar algo de una forma sistemática, explícita y ordenada

### **Tipos de manuales**

- Manual de procedimientos: es el manual de control interno con la información detallada, ordenada, sistemática e integral sobre las actividades, procesos y responsabilidades que se realizan en un área específica de la organización.
- Manual de procesos: es una guía paso a paso con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones, este se puede presentar en herramientas como power point.
- Manual de operaciones: el manual operativo es aquel que se encargan de forma resumida detallar en forma general el manejo de una empresa. Dan un detalle de cómo es estructurada y de los diferentes roles y funciones que en ella se lleva a cabo y se desempeñan en cada departamento.
- Manual de calidad: es el documento en el que se centran los objetivos, los estándares, las políticas y los instrumentos con los que se dota una organización con respecto a la calidad, descritos de manera general.
- Manual de usuario: contiene un conjunto de informaciones, instrucciones y advertencias relacionadas con el uso de un determinado producto o servicio. Los manuales de usuario son comunes, sobre todo, en electrodomésticos o dispositivos electrónicos, como teléfonos celulares, tabletas, microondas, televisores, así como sistemas desarrollados a la medida. (Diaz J. , 2018)

### **Manual de procedimiento**

(Diaz J. , 2018) indica que, el manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o procesos administrativos que se realizan en una organización. Es decir, un manual de procedimientos que es un documento que brinda información respecto a las distintas operaciones que realiza una organización, empresa o un departamento específico de ella. El procedimiento de elaborar manuales es realizado por la misma institución u organización donde es utilizado, presentando su información de forma detallada, ordenada, sistematizada y comprensible.

## **Objetivos de los manuales de procedimientos**

El manual de procedimientos que es un instrumento de control de la compañía, posee los siguientes objetivos:

- Desarrollar y mantener una línea de autoridad para complementar los controles de organización.
- Definir de manera clara las funciones y las responsabilidades de cada departamento, así como la actividad de la organización, ayuda a eliminar todas las posibles lagunas o áreas de responsabilidad indefinida.
- Poseer un sistema contable que suministre una oportuna, completa y exacta información de los resultados operativos y de organización en el conjunto.
- Contar con un sistema de información para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos basados en datos de registro y documentos contables y diseñado para presentar un cuadro lo suficientemente informativo de las operaciones, así como para exponer con claridad, cada uno de los procedimientos.
- Tener un mecanismo dentro de la estructura de la empresa, conocido como la evaluación y autocontrol que asegure un análisis efectivo y de máxima protección posible contra errores, fraude y corrupción.
- Contar con un sistema presupuestario que establezca un procedimiento de control de las operaciones futuras, asegurando, de este modo, la gestión proyectada y los objetivos futuros.
- Disponer de controles válidos, de tal forma que se estimulen la responsabilidad y desarrollo de las cualidades de los empleados y el pleno reconocimiento de su ejercicio evitando la necesidad de controles superfluos, así como la extensión de los necesarios.

(Diaz J. , 2018)

## **Procesos y procedimientos (tipos de proceso)**

**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas que, al interactuar juntas, convierten los elementos de entrada en resultados.

La diferencia radica en que un proceso puede seguir uno o más procedimientos.

Por ejemplo, si tengo hambre, podría ordenar comida a domicilio. Este es un proceso que implica actividades como:

1. Llamar por teléfono

2. Ordenar comida
3. Preparar la comida por el establecimiento
4. Empaquetarla para llevar
5. Hacer la entrega
6. Cobrar el pedido

Un procedimiento que tiene este proceso es el de preparar la comida por el establecimiento. Dado que cada platillo es preparado diferente, el cocinero o chef tendrá una receta de la cual se guíe para prepararlo. Por lo tanto, los procesos tienen un alcance más general y comúnmente interviene varias personas.

Los procedimientos son más específicos, detallan como proceder para la ejecución de cualquier tarea. (Díaz G. , 2017)

**Procedimiento:** Un procedimiento es una serie de pasos bien definidos para conseguir un objetivo específico. O un conjunto de acciones que es la forma oficial o aceptada de realizar algo, de acuerdo al diccionario de Cambridge.

Existen diferentes ámbitos en los que se conciben los procedimientos, ejemplos son:

1. Administrativos
2. Judiciales
3. Médicos
4. Informáticos
5. De actuación
6. Entre otros

En nuestro caso nos enfocaremos a procedimientos administrativos, que están relacionados con la gestión de empresas. Sin embargo, los conceptos de cómo hacer un manual de procedimientos aplican para cualquier categoría. Por otro lado, existe otro concepto muy importante que muchas veces es confundido o visto sin diferencia al de procedimiento. (Díaz G. , 2017)

### 1.3. Glosario de términos

**Análisis de puestos:** El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización

**Auscultamiento:** El proceso consiste en que primero se emite un “proyecto de la norma” y se da un periodo de tiempo razonable (conocido como proceso de auscultación), para que los usuarios y estudiosos de la normatividad contable, una vez que analizaron el proyecto, hagan llegar sus observaciones

**Retroalimentación:** La retroalimentación no es más que la comunicación de dos o más partes para llegar a un objetivo, potenciar a algo o alguien mediante respuesta verbal, escrita o gestual.

**Auditores:** Dentro de una empresa son la parte encargada de identificar errores en la gestión administrativa, para poder optimizar procesos.

**Ishikawa:** Conocido como espina de pescado, Causa – efecto o Grandal, se estructura de forma gráfica y se puede relacionar todo en la espina central, representando los problemas a solucionar (Kaoru, 1986)

**Organización:** sistemas administrativos creados para lograr metas u objetivos con el apoyo de las propias personas, o con apoyo del talento humano, los recursos disponibles, entre otras

**Administración:** es una de las actividades humanas más importantes, encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos

**Filiales:** Una filial o subsidiaria de una compañía, empresa, corporación o sociedad de responsabilidad es una entidad controlada por otra entidad llamada matriz, holding o parent company

**Procedimiento:** es un conjunto de acciones que tienen que realizarse todas igualmente, para obtener los mismos resultados bajo las mismas circunstancias

## CAPITULO II

### 2. Metodología

#### 2.1. Tipo y diseño de investigación

El proyecto investigativo se realizó mediante la modalidad investigación descriptiva, exploratoria y diagnóstica, así como documental y de campo; para llevar a cabo el diagnóstico de esta investigación se realizó una encuesta direccionada a los clientes internos de Coral Hipermercado Manta, mediante la plataforma Forms donde el tipo de cuestionario utilizado es parte integral del modelo Likert, a través del cual se evaluaron las dos dimensiones del diseño organizacional en cuando a sus indicadores determinados por Richard Daft (2011, pp. 14-18) en su libro Teoría y diseño organizacional; lo cual permitirá detallar y explicar las situaciones y eventos que ocurren dentro de la estructura organizacional del Coral hipermercados Manta. Por otro lado, el diseño de investigación que se aplica es el no experimental, mediante el cual se obtendrán hipótesis según el problema descubierto. Para luego recurrir, al auscultamiento en la empresa mediante la aplicación de un cuestionario desarrollado de acuerdo a la aplicación de las dimensiones del diseño organizacional definidas por Daft (2011)

Para el presente estudio se ha considerado el número total de trabajadores que conforman Coral hipermercados Manta, el mismo que se encuentra conformado por 159 trabajadores comprendidos entre las áreas: administrativa, de bodega, de servicio al cliente, de comisariato, de mercadería general, de electricidad y mantenimiento, y de Seguridad

Tabla 1 Población de estudio de Coral Hipermercados

Población de estudio de Coral Hipermercados		
Perfil	Cantidad	Descripción
Gerente	1	Área administrativa
Subgerente	1	
Jefe de Comisariato	1	
Jefe de Bodega	1	Bodega
Bodega	7	
Bodega – Ingresos	4	
Filtro	1	Servicio al cliente
Counter	2	
Cajas	22	
Supervisor de cajas	5	
Supervisor de Comisariato	1	Comisariato
Perchador	39	

Supervisor de Mercadería general	1	Mercadería general
Perchador	55	
Electricidad y mantenimiento	3	Mantenimiento / electricidad
Guardia	15	Seguridad
<b>Total, población</b>	<b>159</b>	

**Observación:** Por temporadas, por ejemplo, navideña, la cantidad suele elevarse a 210 trabajadores en total.

NOTA: tabla de la población de estudio de Coral Hipermercados

Se tomará en cuenta a los 159 trabajadores, incluyendo los diferentes niveles gerenciales en Coral Hipermercados de la ciudad de Manta, ya que de ellos depende la reestructuración del organigrama de la empresa y el diseño del perfil de cargo por competencias. Para el cálculo del valor total de la muestra se utilizará la fórmula para población finita, la misma que se resuelve a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2z^2}$$

$$n = \frac{159 * (0,5)^2(1,96)^2}{(159 - 1)0,05^2 + (0,5)^2(1,96)^2}$$

$$n = \frac{159 * 0,25 * 3,84}{(158)0,0025 + 0,25 * 3,84}$$

$$n = \frac{152,64}{0,395 + 0,96}$$

$$n = \frac{152,64}{1,345}$$

$$n = 115$$

Siendo la muestra de este estudio 115 trabajadores a los cuales se les aplicará el cuestionario, una vez que se realice la estratificación para determinar cuántos empleados por áreas se van a encuestar, calculada de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$F(m) = n/N$$

$$F(m) = 115/159 = 0.72$$

Tabla 2 Fracción de muestreo

DEPARTAMENTO	NÚMERO DE EMPLEADOS	FRACCION DE MUESTREO	f
Gerente	1	0.72	1
Subgerente	1	0.72	1
Jefe de Comisariato	1	0.72	1
Jefe de Bodega	1	0.72	1
Bodega	7	0.72	5
Bodega – Ingresos	4	0.72	3
Filtro	1	0.72	1
Counter	2	0.72	2
Cajas	22	0.72	16
Supervisor de cajas	5	0.72	4
Supervisor de Comisariato	1	0.72	1
Perchador	39	0.72	28
Supervisor de Mercadería general	1	0.72	1
Perchador	55	0.72	40
Electricidad y mantenimiento	3	0.72	2
Guardia	15	0.72	11
<b>TOTAL</b>	<b>159</b>		<b>118</b>

Nota: esta tabla muestra el número de empleados a los que se les aplicará la encuesta por departamentos en coral hipermercados.

La encuesta a aplicar es de escalamiento tipo Likert, misma que se llevará a cabo bajo una escala valorativa del 1 al 5 compuesta por 15 afirmaciones que deben calificarse según la categoría de escala correspondientes a:

- 1 muy en desacuerdo,
- 2 en desacuerdo,
- 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo,
- 4 de acuerdo y
- 5 muy de acuerdo

Será realizada de manera On-Line a través del uso de herramientas tecnológicas, las mismas que serán aplicadas a la muestra de los empleados

## 2.2. Resultados y análisis

**Dimensión:** Formalización

**Pregunta 1:** Cuenta la organización con normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores

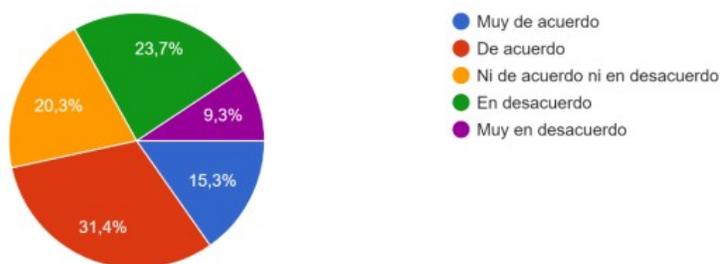
*Tabla 3 Falta de normas claras*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	37	31,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20,3
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	11	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la organización cuenta con normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores.

*Gráfico 1 Falta de normas claras*

Cuenta la organización con normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la organización cuenta con normas claras y de manera escrita.

### ANALISIS:

En respuesta a la pregunta si la organización cuenta con normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores, por 118 trabajadores de Coral Hipermercados, se evidencia que, del total de personal encuestado, el 31,4% están de acuerdo, el 23,7% están en desacuerdo, 20,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 15,3% están muy de acuerdo y el

9,3% está muy en desacuerdo, lo cual evidencia que existen normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores, pero que no han sido socializadas adecuadamente, generando de esta manera una gran debilidad dentro del ambiente laboral.

Pregunta 2: Tiene la empresa establecida políticas que promuevan los derechos de los trabajadores, el desarrollo del sector privado y la cohesión social

*Tabla 4 Política para promover los derechos*

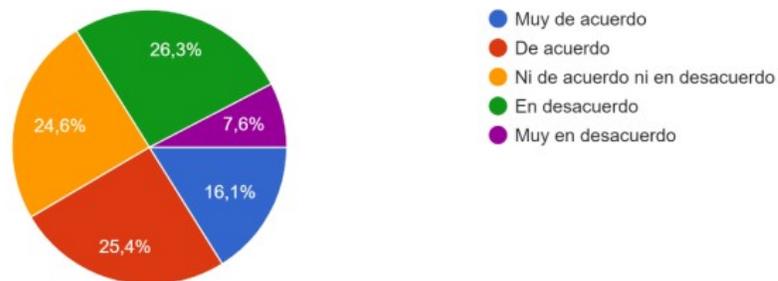
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	19	16,1
De acuerdo	30	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa tiene establecida políticas que promuevan los derechos de los trabajadores, el desarrollo del sector privado y la cohesión social

*Gráfico 2 Política para promover los derechos*

Tiene la empresa establecidas políticas que promuevan los derechos de los trabajadores, el desarrollo del sector privado y la cohesión social

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa tiene establecida políticas que promuevan los derechos

**ANALISIS:**

Referente a si la empresa tiene políticas establecidas que promuevan los derechos de los trabajadores, el desarrollo del sector privado y la cohesión social, desde la visión de los trabajadores esta no tiene gran trascendencia para ellos, lo cual puede ser un indicador de algún

malestar que afronta el personal, lo cual se representa en el gráfico, en el que 16,1% están muy de acuerdo, 25,4% están de acuerdo, 24,6% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,3% están en desacuerdo y 7,6% está muy en desacuerdo.

**Pregunta 3:** Tiene la empresa manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo

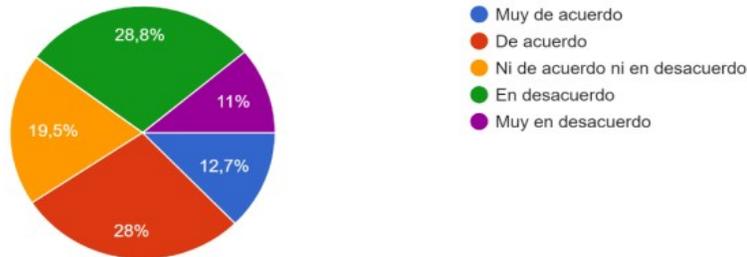
*Tabla 5 Manual de descripción de las áreas y puestos de trabajo*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	15	12,7
De acuerdo	33	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	19,5
En desacuerdo	34	28,8
Totalmente en desacuerdo	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa tiene manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo

*Gráfico 3 Manual de descripción de las áreas y puestos de trabajo*

Tiene la empresa manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa tiene manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo

**ANALISIS:**

El 12,7 responde estar muy de acuerdo, el 28% su respuesta es que está de acuerdo, el 19,5% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 28,8% está en desacuerdo y el 11% muy en desacuerdo en que la empresa tenga manual o documentos establecidos donde describa cada una de las áreas y puestos de trabajo.

Pregunta 4: Tiene la empresa establecidos los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo

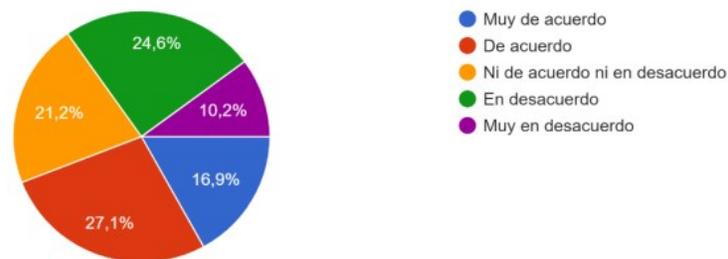
*Tabla 6 Procedimiento para sus obligaciones*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	20	16,9
De acuerdo	32	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	21,2
En desacuerdo	29	24,6
Totalmente en desacuerdo	12	10,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si tiene la empresa establecida los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo

*Gráfico 4 Procedimiento para sus obligaciones*

Tiene la empresa establecidos los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa establecida los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo

**ANÁLISIS:**

Las respuestas a la pregunta, si la empresa ha establecido los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo, permite ver un mismo panorama que en la pregunta anterior, lo cual debe ser observado por los directivos, puesto que este hecho puede afectar el funcionamiento de la misma, los valores de las respuesta se ven a continuación y respalda lo aseverado: 16,9% están muy de acuerdo, 27,1% están de acuerdo, 21,2% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 24,6% están en desacuerdo y 10,2% están muy en desacuerdo.

**Pregunta 5:** La empresa tiene establecidos y evidenciados sus procesos organizacionales

*Tabla 7 procesos organizacionales*

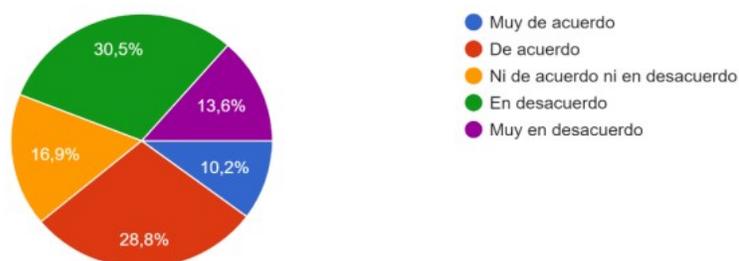
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	12	10,2
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	16,9
En desacuerdo	36	30,5
Totalmente en desacuerdo	16	13,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa tiene establecidos y evidenciados sus procesos organizacionales

*Gráfico 5 Procesos organizacionales*

La empresa tiene establecidos y evidenciados sus procesos organizacionales

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa tiene establecidos y evidenciados sus procesos organizacionales

**ANÁLISIS:**

Solo el 10,2% están muy de acuerdo y el 28,8% están de acuerdo, en el que la empresa tiene establecido y evidenciado sus procesos organizacionales, frente a un 16,9% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, a un 30,5% están en desacuerdo y un 13,6% están muy en desacuerdo, lo cual estaría reflejando una desorganización de los procesos organizacionales.

**COMPROBACION DE LA HIPOTESIS:**

En relación al enunciado de la hipótesis #1 en la que se expone: “Sí se desarrolla una adecuada formalización de la estructura organizacional y perfiles de cargos por competencias, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a si que la empresa tiene manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo, el pronunciamiento de los trabajadores permite ver una debilidad en este tema, puesto que solo el 40% tiene acceso a ellos, falta mayor apertura para el restante 60% en el que se

incluyen a aquellos que no se pronunciaron ni positiva ni negativamente, puesto que pudiese existir un temor a expresar su posición, lo cual genera una gran debilidad en el accionar de la empresa, por lo que se comprueba que esta hipótesis no se cumple.

**Dimensión:** Especialización

**Pregunta 6:** La empresa tiene implantado normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.

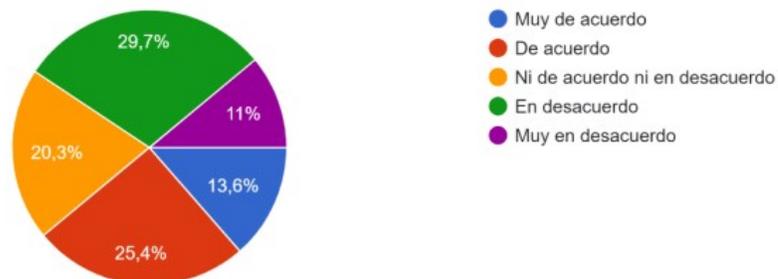
*Tabla 8 Normas, métodos y formas de ejecutar un proceso*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	16	13,6
De acuerdo	30	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20,3
En desacuerdo	35	29,7
Totalmente en desacuerdo	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa tiene implantado normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.

*Gráfico 6 Normas, métodos y formas de ejecutar un proceso*

La empresa tiene implantado normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa tiene implantado normas claras y precisas de los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.

## ANÁLISIS:

Según el resultado de la sistematización de la respuesta a esta pregunta, se refleja, que la mayor parte de los trabajadores no conocen sobre las normas, los métodos y formas de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, un procedimiento de trabajo o forma de actuar del equipo, los valores que han permitido el análisis son: 13,6% están muy de acuerdo, 25,4% están de acuerdo, 20,3% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 29,7% están en desacuerdo y 11% están muy en desacuerdo

Pregunta 7: La organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo

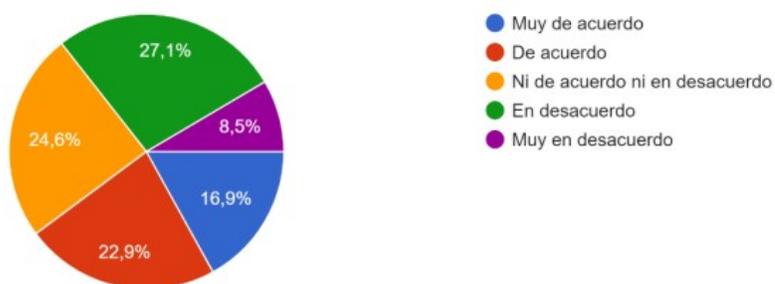
*Tabla 9 Personal adecuado en cada área de trabajo*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	20	16,9
De acuerdo	27	22,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	10	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo

*Gráfico 7 Personal adecuado en cada área de trabajo*

La organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo

### ANALISIS:

El 16,9% responde estar muy de acuerdo, el 22,9% su respuesta es que está de acuerdo, el 24,6% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 27,1% está en desacuerdo y el 8,5% muy en desacuerdo en que la organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo; esto denota que el mayor porcentaje de encuestados no se sienten a gusto con su puesto de trabajo.

Pregunta 8: Se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo, al momento de asignar cada actividad.

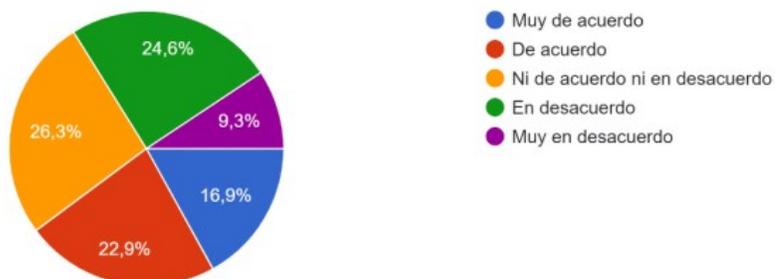
*Tabla 10 Habilidades especiales de los individuos*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	20	16,9
De acuerdo	27	22,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	26,3
En desacuerdo	29	24,6
Totalmente en desacuerdo	11	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo al momento de asignar cada actividad

*Gráfico 8 Habilidades especiales de los individuos*

Se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo, al momento de asignar cada actividad  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo al momento de asignar cada actividad

## ANALISIS

El pronunciamiento de los trabajadores, referente al sentir que se toma en cuenta sus habilidades especiales que posee al momento de asignar cada actividad, solo un 39,8% está de acuerdo, frente a un 33,9% que afirman lo contrario, existiendo, además, el 26,3% que no toma una posición, refleja que pudiera estarse subutilizando al personal, referente a su potencial de habilidad especial.

Pregunta 9: Están determinadas las competencias laborales que se requieren para cada puesto de trabajo

*Tabla 11 Competencias laborales*

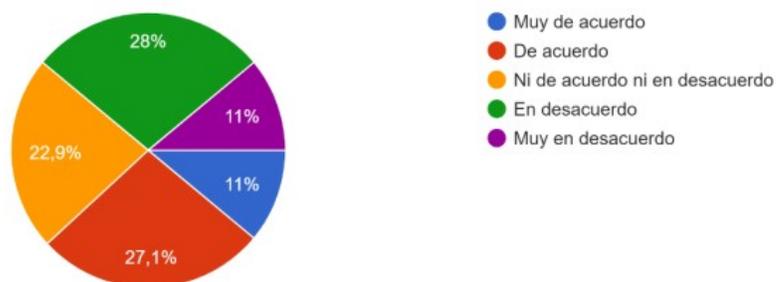
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	32	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	22,9
En desacuerdo	33	28
Totalmente en desacuerdo	13	11
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: La tabla refleja los parámetros referentes a afirmaciones, frecuencias y porcentajes obtenidos en cuanto a las respuestas de los empleados de Coral Hipermercado en cuanto a las competencias laborales que requieren.

*Gráfico 9 Competencias laborales*

Están determinadas las competencias laborales que se requieren para cada puesto de trabajo

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si están determinadas las competencias laborales que se requieren para cada puesto de trabajo

## ANALISIS

Las respuestas a esta pregunta, permite visualizar que gran parte del personal, no conoce sus competencias laborales en el puesto que desempeña, lo cual pudiera provocar sobre posición de labores en algún puesto y abandono de otro, puesto que solo 38,1% respondió

afirmativamente esta pregunta, frente a un 39% que están en desacuerdo y un 22,9% que no se pronuncia.

**Pregunta 10:** Existen formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas

*Tabla 12 Fortalecer habilidades específicas*

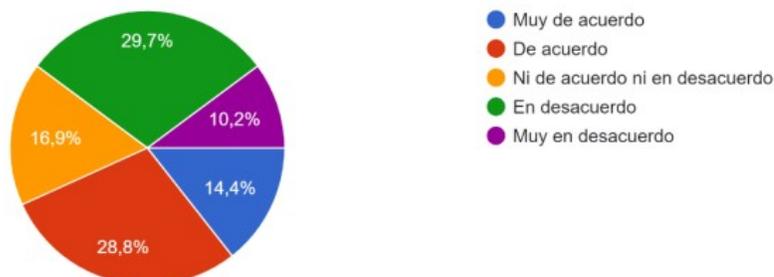
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	17	14,4
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	20	16,9
En desacuerdo	35	29,7
Totalmente en desacuerdo	12	10,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si existen formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas

*Gráfico 10 Fortalecer habilidades específicas*

Existe formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si existen formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas

**ANALISIS**

La formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas, analizada desde la base de las respuestas dadas por los trabajadores, mantienen casi el mismo patrón que las respuestas anteriores, ya que 43,2% afirman haberlas recibido, lo cual pudiera reflejar, que este es el grupo identificado con estas características, y el otro 56,8% en el que se encuentran los que no están de acuerdo y aquellos que no se pronuncian, no han sido considerado hasta la actualidad.

**COMPROBACION DE HIPOTESIS**

En relación al enunciado de la hipótesis #2 en el que se expone: “Si se fortalece la especialización en las diversas áreas organizacionales acorde a las exigencias de la estructura

organizacional y perfil de cargos por competencias de Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que si la organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo, el cual guarda relación con la hipótesis planteada, se aprecia que un total de 39,80% de los trabajadores afirma que, la empresa se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo, 24,6% tienen una actitud conservadora sin pronunciarse al respecto, frente a un 35,6% que afirma lo contrario, lo cual refleja que se está dando una mala distribución del personal, afectando a la competitividad de la empresa y a la vez demostrando que la hipótesis sujeta de análisis no se cumple.

**Dimensión:** Jerarquía de autoridad

Pregunta 11: Tienen los jefes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas

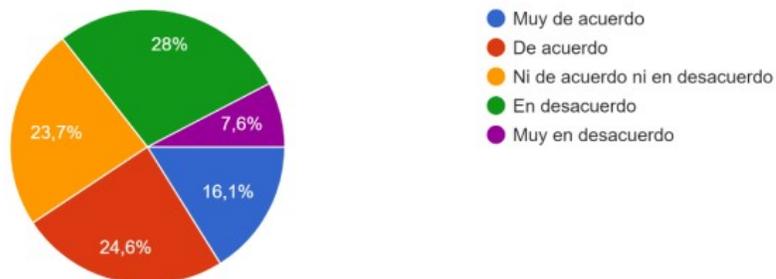
*Tabla 13 Habilidades interpersonales de los jefes*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	19	16,1
De acuerdo	29	24,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,7
En desacuerdo	33	28
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si tienen los jefes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas

*Gráfico 11 Habilidades interpersonales de los jefes*

Tienen los jefes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si tienen los jefes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas

## ANALISIS

Las respuestas dadas a esta pregunta, en el que 23,7% no se pronuncia, pero un 35,6% indica de forma directa que, no está de acuerdo en que los jefes tienen habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas, frente a un 40,7% que si aprueba este hecho. Este debe ser analizado por los jefes, ya que el mismo incide negativamente en un ambiente de camaradería que es lo que una gestión eficiente persigue.

Pregunta 12: La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones, es aceptada por el personal

*Tabla 14 Responsabilidad para dirigir y tomar decisiones*

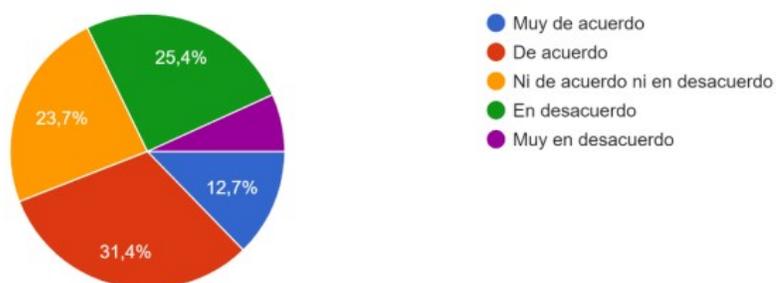
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	15	12,7
De acuerdo	37	31,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,7
En desacuerdo	30	25,4
Totalmente en desacuerdo	8	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal

*Gráfico 12 Responsabilidad para dirigir y tomar decisiones*

La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones, es aceptada por el personal

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la responsabilidad para dirigir, tomar decisiones es aceptada por el personal

## ANALISIS

El 12,7% está muy de acuerdo y el 31,4% está de acuerdo, lo cual suma un 44,1% del personal que de manera positiva respaldan la responsabilidad para dirigir y tomar decisiones por parte de los jefes, frente a un 32,2 % que no opina lo mismo, distribuidos en 25,4% en desacuerdo y 6,8% muy en desacuerdo. Además, persiste un grupo considerable, que no expresan sus

sentimientos en un 23,7%. Respecto a este resultado, los jefes deben de analizarlo y determinar el porqué de estos pronunciamientos, puesto que un personal que no ve responsabilidad en la dirección y toma de decisiones, pudiese dar paso a que se transforme, en un foco de desestabilización de la gestión empresarial.

**Pregunta 13:** El jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa

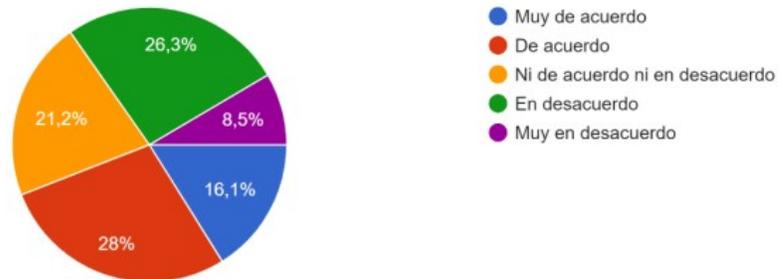
*Tabla 15 Apoyo del jefe a iniciativas del personal*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	19	16,1
De acuerdo	33	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	21,1
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	10	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa

*Gráfico 13 Apoyo del jefe a iniciativas del personal*

El jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa

**ANALISIS**

Según los trabajadores el 44,1% distribuidos en 16,1% muy de acuerdo y 28% de acuerdo, coinciden que el jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa, a un 21,2% no le parece relevante este hecho o tienen alguna otra razón que se desconoce, pero que al final no se pronuncia, y, un 34,8% distribuidos en 26,3% en desacuerdo y un 8,5% muy en desacuerdo no respaldan el apoyo de los jefes. Reflexionando sobre los resultados, el 55,9%

no se expresa a favor, lo cual es un indicador que el miembro de la organización no está muy motivado por la actitud del jefe.

**Pregunta 14:** El estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización.

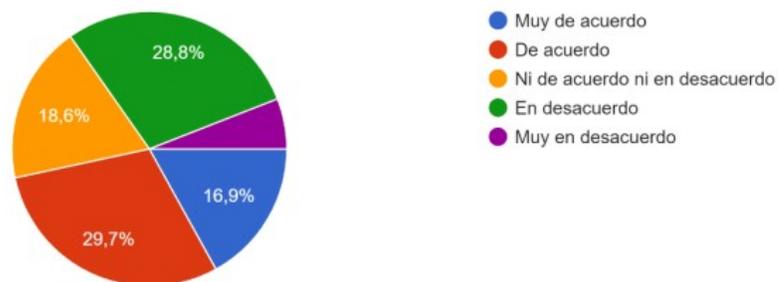
*Tabla 16 Estilo de liderazgo*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	20	16,9
De acuerdo	35	29,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	18,6
En desacuerdo	34	28,8
Totalmente en desacuerdo	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización

*Gráfico 14 Estilo de liderazgo*

El estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de organización  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización

**ANÁLISIS**

El 16,9% responde estar muy de acuerdo, el 29,7% su respuesta es que está de acuerdo, el 18,6% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 28,8% está en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo en que el estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización; respecto a esta interrogante se denota que el 53,4 no se sienten satisfechos con el estilo de liderazgo que existe en la organización y por lo tanto es un indicador que debe ser tomado muy en cuenta.

Pregunta 15: Los líderes que necesitamos en el presente y en el futuro deben implantar su autoridad de manera vertical

*Tabla 17 Necesidad de un líder autoritario*

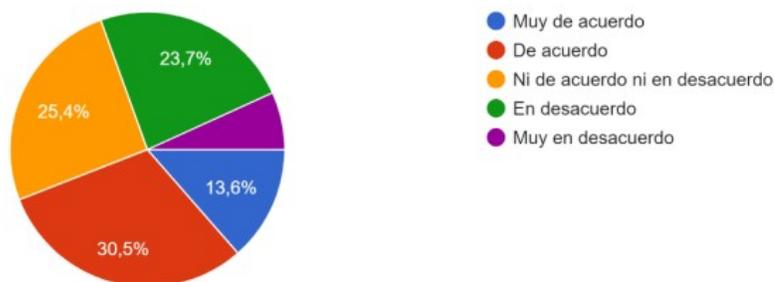
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	16	13,6
De acuerdo	36	30,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	25,4
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	8	6,8
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si los líderes que necesitamos en el presente y en el futuro deben implantar su autoridad de manera vertical

*Gráfico 15 Necesidad de un líder autoritario*

Los líderes que necesitamos en el presente y en el futuro deben implantar su autoridad de manera vertical

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si

### **ANALISIS**

Las respuestas dadas a esta pregunta, refleja que hay muchos trabajadores que estarían dispuestos a aceptar las decisiones sin efectuar retroalimentaciones sobre ellas. También permite presumir, que existen 3 grupos bien definidos, el primero que suman 44,1% que se distribuyen en 13,6% muy de acuerdo, 30,5% de acuerdo, el segundo que suma un 25,4% que no expresa tendencia positiva o negativa y el tercero que suman 30,5% en el que 23,7 está en desacuerdo y 6,8% muy en desacuerdo. Esta oscilante tendencia repetitiva de las respuestas en más o en menos de los tres grupos, hace pensar que, hay un grupo que acepta todo sin cuestionar, otro que no le interesa confrontar y asume cualquier cosa y un último que expresa

su malestar de manera frontal, actitud que puede permitir el análisis de las decisiones y pudiendo acarrear enmiendas de las mismas.

### **COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

En relación al enunciado de la hipótesis #3 en la que se expone: “Si se lleva a cabo un alto grado de jerarquía de la autoridad en la empresa Coral Hipermercado Manta en cuanto a su estructura organizacional y perfil de cargos por competencias, entonces permitirá incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto al estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de la organización, el cual guarda relación con la hipótesis planteada, el resultado indica que el 46,6% expresa positivamente que lo hace, frente a un 34,8% que dan su expresión negativa con relación a la pregunta, contando con un grupo de 18,6% que no toma partido, en el que habrán personas a favor y en contra, se puede proyectar que aproximadamente la mitad de los trabajadores no estarían de acuerdo con la pregunta planteada, lo cual es sumamente preocupante, puesto que el liderazgo empresarial es débil, factor que puede propiciar un ambiente de desestabilización en la empresa, afectando la competitividad de la misma, razones que fundamentan expresar que la hipótesis no se cumple.

#### **Dimensión:** Centralización

Pregunta 16: Las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.

*Tabla 18 Estrategias de la empresa*

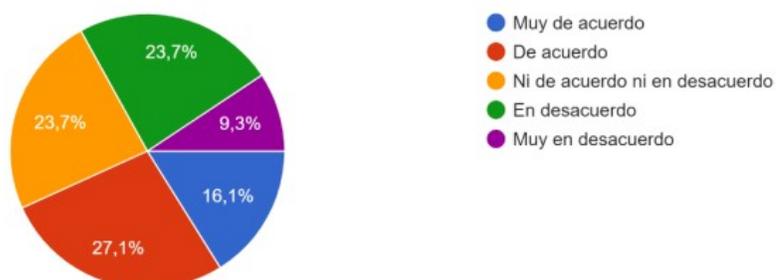
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	19	16,1
De acuerdo	32	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,7
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	11	9,4
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.

### Gráfico 16 Estrategias de la empresa

Las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.

#### ANALISIS

El 16,1% responde estar muy de acuerdo, el 27,1% su respuesta es que está de acuerdo, el 23,7% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 23,7% está en desacuerdo y el 9,3% muy en desacuerdo; lo que indica que las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.

Preguntas 17: Las decisiones sobre las políticas de la empresa son dadas por los niveles jerárquicos superiores

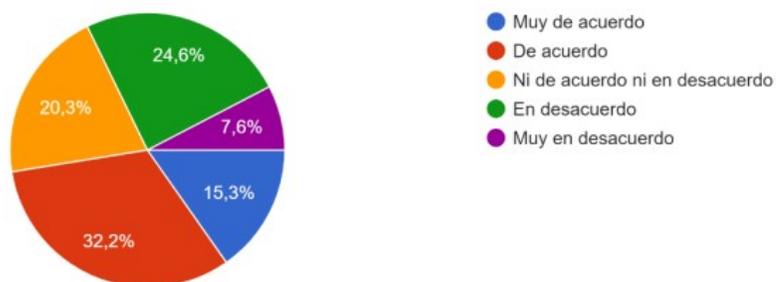
Tabla 19 Políticas de la empresa

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	38	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20,3
En desacuerdo	29	24,6
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si las decisiones sobre las políticas de la empresa son dadas por los niveles jerárquicos superiores

### Gráfico 17 Políticas de la empresa

Las decisiones sobre las políticas de la empresa son dadas por los niveles jerárquicos superiores  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.

#### ANALISIS

Esta pregunta guarda mucha relación con la anterior, y así mismo, el porcentaje de sus respuestas. En el grupo compuesto por quienes están de acuerdo y muy de acuerdo en que las decisiones sobre las políticas de la empresa sean dadas por los niveles jerárquicos superiores, que suman 47,5%, está constituido por personas que se sienten plenamente identificadas con la empresa, por lo que son la base de la existencia de la misma, mientras en el otro grupo compuesto por aquellos que no están de acuerdo ni en desacuerdo, en el que están en desacuerdo y muy en desacuerdo que suman 52,5% pueden estar los grandes líderes futuros de la empresa así como también, las sugerencias y retroalimentación de las políticas.

Pregunta 18: La en cada puesto de tarea son designados por los niveles jerárquicos superiores de la empresa

Tabla 20 Planificación, programas y diseños de tareas

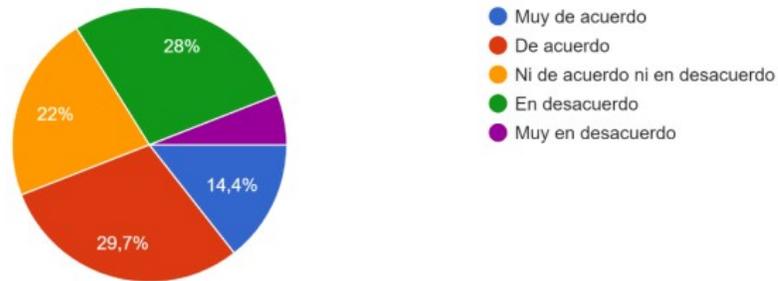
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	14,4
De acuerdo	35	29,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	22
En desacuerdo	33	28
Totalmente en desacuerdo	7	5,9
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la planificación, programas y diseños de tareas en cada puesto de tarea son designados por los niveles jerárquicos superiores de la empresa

*Gráfico 18 Planificación, programas y diseños de tareas*

La planificación, programas y diseños de tareas en cada puesto de tarea son designados por los niveles jerárquicos superiores de la empresa

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la planificación, programas y diseños de tareas en cada puesto de tarea son designados por los niveles jerárquicos superiores de la empresa.

### **ANALISIS**

Las respuestas a esta pregunta hacen notar una debilidad organizacional, puesto que al existir un 33,9% que su opinión sea negativa en el que 28% este en desacuerdo y 5,9% muy en desacuerdo, referente a que la planificación, programa o diseño de tareas en cada puesto de trabajo sean designadas por los niveles jerárquicos superiores de la empresa. Si un tercio de los trabajadores expresa negativamente la actividad investigada y además existe un 22% que ni aprueba ni desaprueba, que sumado al porcentaje anterior da un 55,9%, es un indicador que la dirigencia está descuidando su gestión y que existen mandos intermedios que están actuando a espaldas de ellos, quienes con seguridad están en el grupo conformado por el otro 44,1%.

Pregunta 19: Los niveles jerárquicos superiores toman las correcciones que sean necesarias en caso de existir desviaciones con respecto a las normas de conducta de forma oportuna

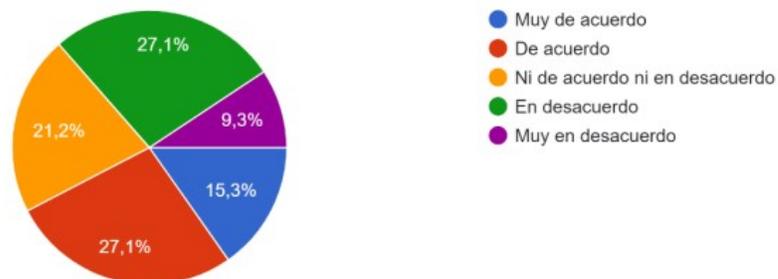
*Tabla 21 Corrección en las normas de conducta*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	32	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	21,2
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	11	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si los niveles jerárquicos superiores toman las correcciones que sean necesarias en caso de existir desviaciones con respecto a las normas de conducta de forma oportuna

*Gráfico 19 Corrección en las normas de conducta*

Los niveles jerárquicos superiores toman las correcciones que sean necesarias en caso de existir desviaciones con respecto a las normas de conducta de forma oportuna  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si los niveles jerárquicos superiores toman las correcciones que sean necesarias en caso de existir desviaciones con respecto a las normas de conducta de forma oportuna

### **ANALISIS**

La consulta efectuada en esta pregunta, guarda relación con la anterior, porque en ella se investiga si se corrigen las desviaciones a las normas de conductas, obteniéndose un resultado casi similar. En este existe un leve decrecimiento en las respuestas en desacuerdo 27,1% pero un incremento en las respuestas muy en desacuerdo 9,3%, lo cual hace notar un malestar en un 36,4% de los empleados, desconociéndose su totalidad ya que en el grupo de las personas que expresaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo las que suman un 21.2%, con seguridad habrán personas con algún malestar, quedando un 44,4% que aprueban la toma de correcciones, en el que está el posible causante de la desaprobación planteada.

Pregunta 20: Los niveles jerárquicos superiores realizan actividades que fomentan la integración del personal favoreciendo de esta manera el clima laboral

*Tabla 22 Actividades que fomenten la integración del personal*

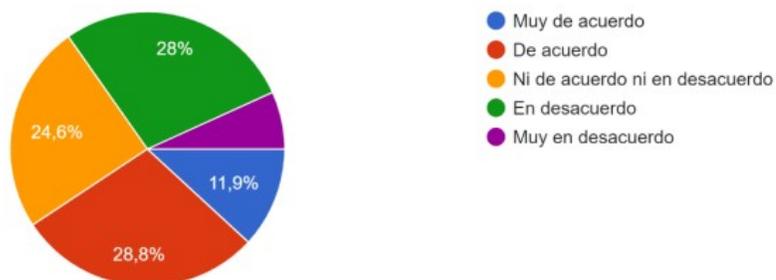
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	14	11,9
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	33	28
Totalmente en desacuerdo	8	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si los niveles jerárquicos superiores realizan actividades que fomentan la integración del personal favoreciendo de esta manera el clima laboral

*Gráfico 20 Actividades que fomenten la integración del personal*

Los niveles jerárquicos superiores realizan actividades que fomentan la integración del personal, favoreciendo de esta manera el clima laboral

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si los niveles jerárquicos superiores realizan actividades que fomentan la integración del personal favoreciendo de esta manera el clima laboral

### **ANALISIS**

El nivel jerárquico superior debe mejorar las actividades que fomenten la integración del personal, ya que, lo expresado por el 28% de los encuestados, quienes indica estar en desacuerdo en que se hallan realizado actividades de esta índole, y un 6,7% está muy en desacuerdo del mismo hecho, es un indicador de la efectividad de la acción, puesto que se puede decir que el nivel jerárquico superior si ha hecho el esfuerzo, la cual debe ser mejorada, ya que 11,9% está muy de acuerdo y 28,8 de acuerdo en ver las actividades efectuadas por el nivel jerárquico superior, sin ser desmentido o aprobado por un 24,8%.

## COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En relación al enunciado de la hipótesis #4 en la que se expone: “Si se fortalece el cumplimiento de la toma de decisiones derivadas de la centralización organizacional en Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores, existe un grupo del 33% de ellos que expresan que esto no debe ser así, de este grupo un 9,3% expresa estar muy en desacuerdo de este procedimiento, el otro 67% tienen una posición diferente en el que 43,2% aprueban este hecho tienen a un 16% muy de acuerdo en ello; y, el otro 23,7% que no toma partido. El análisis de las posiciones permite identificar a un grupo que tiene una posición muy marcada en afirmar que las estrategias de la empresa sean tomadas por el nivel jerárquico superior, reflejando que existe una debilidad en ella, lo cual debilita la competitividad de la empresa, por percibirse un sentimiento de que existe un grupo con privilegios, por lo que a la larga esta situación puede acarrear conflictos, en base a lo expuesto se determina que en este caso no se cumple la hipótesis planteada.

### **Dimensión:** Profesionalismo

Pregunta 21: Tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto

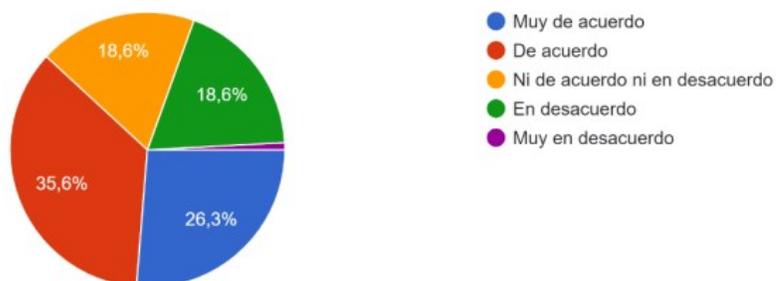
*Tabla 23 Conocimientos para realizar las tareas designadas*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	31	26,3
De acuerdo	42	35,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	18,6
En desacuerdo	22	18,6
Totalmente en desacuerdo	1	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto

*Gráfico 21 Conocimientos para realizar las tareas designadas*

Tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto

**ANÁLISIS**

El 26,3% responde estar muy de acuerdo, el 35,6% su respuesta es que está de acuerdo, el 18,6% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 18,6% está en desacuerdo y el 0,9% muy en desacuerdo en que los empleados tienen conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto.

Pregunta 22: Posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil

*Tabla 24 Capacidad de percepción*

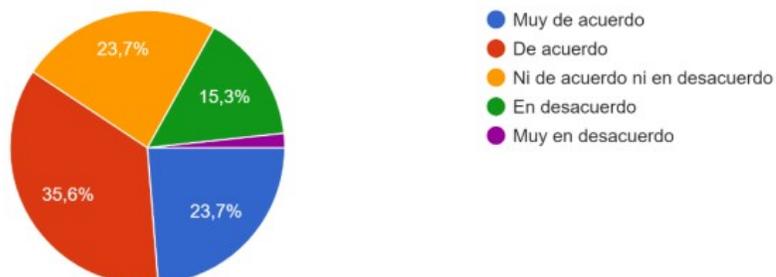
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	28	23,7
De acuerdo	42	35,6
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,7
En desacuerdo	18	15,3
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil

*Gráfico 22 Capacidad de percepción*

Posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil

**ANALISIS**

Los trabajadores de la empresa, según sus expresiones, en su gran mayoría tienen una buena capacidad de percepción y comprensión de situaciones que les permiten resolver inconvenientes de forma ágil, 23,7% de ellos, está muy de acuerdo y 35,6% está de acuerdo, lo cual suma un 59,3% que es un número bastante bueno. Los ejecutivos deben estar pendientes y armar una estrategia para potencializar a los trabajadores que están en los grupos, ni de acuerdo ni en desacuerdo que suma un 23,7%, los que están en desacuerdo que suman un 15,3% y aquellos que están en el grupo muy en desacuerdo que suma 1,7%, y un total de 40,7% que es un número significativo, el mismo que puede incidir negativamente en la actividad comercial de la institución.

Pregunta 23: Posee capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas

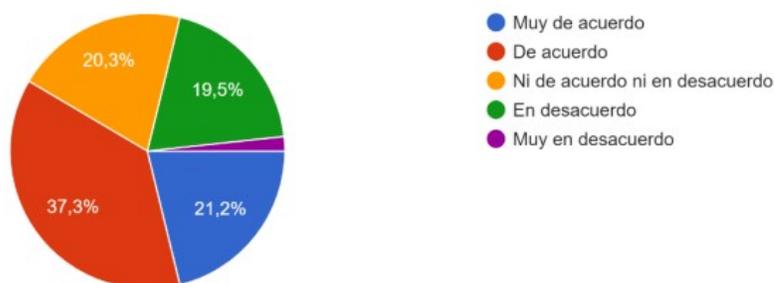
*Tabla 25 Capacidad para enfrentar desafíos*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	25	21,2
De acuerdo	44	37,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	20,3
En desacuerdo	23	19,5
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si posee capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas

### Gráfico 23 Capacidad para enfrentar desafíos

Posee de capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si posee capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas

#### ANÁLISIS

Desde la perspectiva de los trabajadores, el 58,5%, lo cual es más de la mitad del personal, se sienten seguros con sus capacidades para enfrentar desafíos en sus funciones y lograr sus metas, esto es una fortaleza, tanto para ellos, porque esta actitud permite ser eficientes y permanecer en la empresa con proyecciones de ir escalando en el escalafón empresarial, y, para la empresa, tener empleados dispuestos a lograr sus metas de trabajo, representa tener un equipo eficiente cuyo esfuerzo se cristaliza en utilidades. También, la empresa no debe descuidar ese 20,3%, que no expresan su posición, lo cual pudiera ser producto de una baja autoestima o falta de aptitud para enfrentar el desafío, y con mayor énfasis, a aquellos que expresan estar en desacuerdo con la pregunta, porque la suma de las personas inseguras, 19,5% en desacuerdo y 1,7% muy en desacuerdo, sumado a aquellos que no dicen si son o no actos, suman un total de 41,5%, que representa un grupo alto, por lo tanto se puede considerar un riesgo a la institución.

#### Pregunta 24: Llega a tiempo a su lugar de trabajo

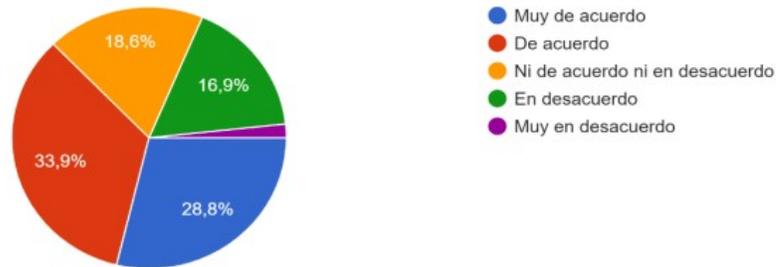
Tabla 26 Puntual en su trabajo

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	34	28,8
De acuerdo	40	33,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	18,6
En desacuerdo	20	16,9
Totalmente en desacuerdo	2	1,8
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si llega a tiempo a su lugar de trabajo

*Gráfico 24 Puntual en su trabajo*

Llega a tiempo a su lugar de trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si llega a tiempo a su lugar de trabajo

**ANALISIS**

Pese a que la mayoría 62,7%, expresa llegar a tiempo a su lugar de trabajo, es preocupante para la empresa, que el 37,3%, distribuidos en 18,6% que no expresan si llegan o no a tiempo, 16,9% en desacuerdo y 1,8% muy en desacuerdo no responde positivamente. El no indicar afirmativamente a la pregunta, hace entender que esta gran parte del personal no está en su trabajo de manera oportuna. Los ejecutivos deben de corregir esta mala costumbre, puesto que el no tomar una medida que elimine esta situación, le acarreará pérdidas económicas a la institución y en el personal, ocasionara malestar y pérdida en su predisposición al trabajo.

Pregunta 25: Le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto

*Tabla 27 Dudas sobre las funciones que desempeña*

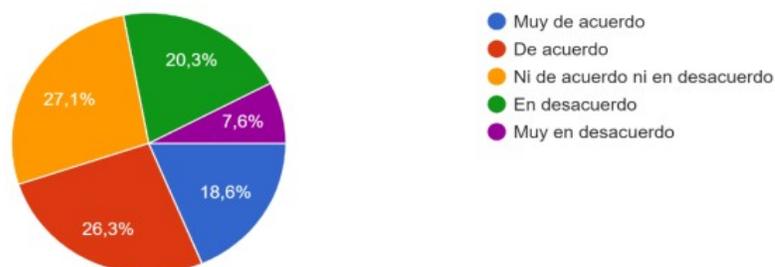
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	18,6
De acuerdo	31	26,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	27,2
En desacuerdo	24	20,3
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto

### Gráfico 25 Dudas sobre las funciones que desempeña

Le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto

#### ANALISIS

Estas respuestas son muy importantes para los directivos. Al existir un número de 72,0%, distribuidos en un 18,6% muy de acuerdo, 26,3% de acuerdo y 27,1% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, permite ver que casi las  $\frac{3}{4}$  partes de los empleados, no están seguros de las funciones a desempeñar en sus puestos, frente a un 28% que si lo está. De tomarse las medidas correctas, esta debilidad actual puede transformarse en una fortaleza. Pudieran existir dos razones para que se de este fenómeno, la primera puede ser que haya deficiencia en conocimientos de parte de los empleados, lo cual, se solucionaría con capacitaciones; y, la segunda, es que hay empleados con grandes conocimientos, pero con funciones que no se acoplan a sus saberes. El contar con empleados desarrollando funciones en el que ellos se sienten aptos, es un plus a favor de la gestión.

#### COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En relación al enunciado de la hipótesis #5 en la que se expone: “Si se incrementa el nivel de profesionalismo en el cumplimiento de las tareas que demandan las nuevas exigencias del mercado, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que un 18,6%, en desacuerdo y un 0,9% muy en desacuerdo, esto es un buen indicador. Las expresiones dadas por el 61,9%, en las que un 26,3% indica estar muy de acuerdo y un 35,6% está de acuerdo, es una buena base para la permanencia y crecimiento de la empresa, número que se va a ver incrementado, porque en el grupo que expresa no estar en acuerdo ni en desacuerdo, el mismo que suma un 16,8%, con seguridad hay trabajadores que están capacitados, en base a estos resultados se puede decir que la hipótesis planteada se pudo comprobar de manera parcial.

**Dimensión:** Razones Personales

Pregunta 26: Muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema

*Tabla 28 Disposición para cooperar*

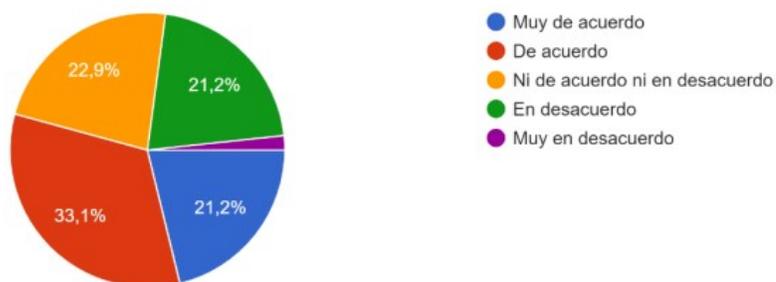
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	25	21,2
De acuerdo	39	33,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	22,9
En desacuerdo	25	21,2
Totalmente en desacuerdo	2	1,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema

*Gráfico 26 Disposición para cooperar*

Muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema

**ANALISIS**

Según las expresiones de los empleados, se deben tomar medidas urgentemente por parte de los directivos para fortalecer el espíritu de equipo de la empresa. Es preocupante, que un 1,6% este muy en desacuerdo y un 21,2% en desacuerdo en cooperar con sus compañeros para resolver un problema; existiendo, además, un 22,9% que no dice si apoyará o no, estando casi seguro que, en caso de presentarse un problema, ayudarán solo en situaciones extremas. Esta actitud puede afectar severamente al grupo conformado por el 54,9%, que, si están dispuestos a unir esfuerzos, para solucionar los problemas.

Pregunta 27: Aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales

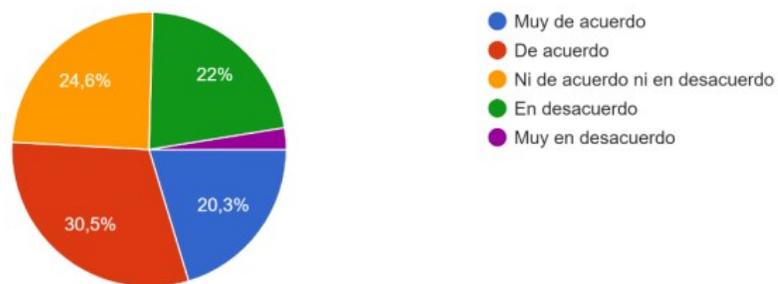
*Tabla 29 Aporta con ideas relevantes y creativas*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	24	20,3
De acuerdo	36	30,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	26	22
Totalmente en desacuerdo	3	2,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales

*Gráfico 27 Aporta con ideas relevantes y creativas*

Aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales

### **ANALISIS**

El 20,3% responde estar muy de acuerdo, el 30,5% su respuesta es que está de acuerdo, el 24,6% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 22% está en desacuerdo y el 1,4% muy en desacuerdo en que los trabajadores con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales.

Pregunta 28: El trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores

*Tabla 30 Realizan su trabajo sin errores*

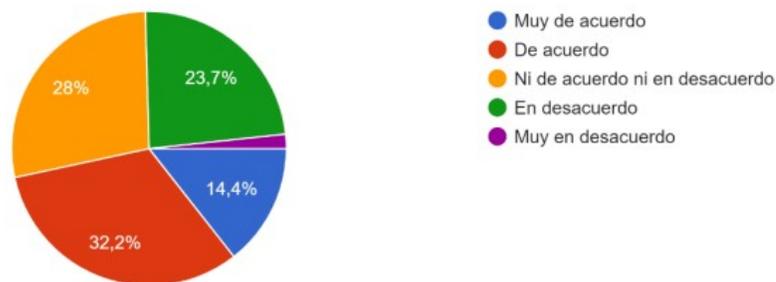
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	14,4
De acuerdo	38	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	28
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores

*Gráfico 28 Realizan su trabajo sin errores*

El trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores

### ANALISIS

La eficiencia en el trabajo es uno de los principios a perseguir por las instituciones. Al ver que un 14,4% está muy de acuerdo y un 32,2% de acuerdo, en el que, el trabajo que ejecuta es exacto sin errores, es muy alentador para la empresa. A este grupo se le puede sumar a aquellos que escogieron la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo, puesto que, aquí pueden estar los empleados que toman una posición sin protagonismo, pero que de igual manera son eficientes, sumando para bien de la empresa un total de 74,6%. Hay que dar un acompañamiento para que mejoren sus trabajos al 23,7% que escogió la opción en desacuerdo y al 1,7% que escogió la opción muy en desacuerdo.

Pregunta 29: La cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas

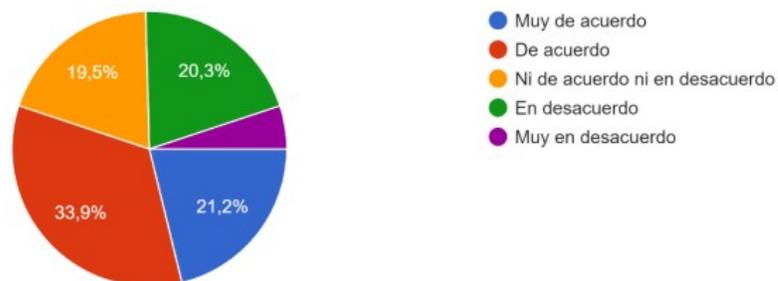
*Tabla 31 Cantidad de trabajo asignado es el apropiado*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	25	21,2
De acuerdo	40	33,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	19,5
En desacuerdo	24	20,3
Totalmente en desacuerdo	6	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas

*Gráfico 29 Cantidad de trabajo asignado es el apropiado*

La cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas

**ANALISIS:**

La carga de trabajo se trata de la cantidad de tareas y responsabilidades que el personal debe desempeñar dentro de la empresa, de acuerdo a la entrevista realizada en Coral hipermercados, se puede observar que un 55,1% está de acuerdo de que existe una cantidad de trabajo adecuada designada para cada persona dentro de la empresa.

**Pregunta 30:** Busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo

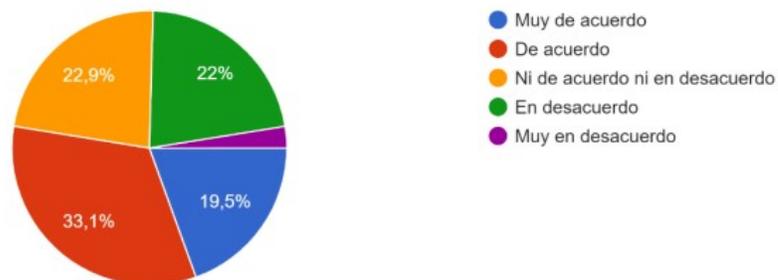
*Tabla 32 Solucionan rápido los problemas*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	23	19,5
De acuerdo	39	33,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	22,9
En desacuerdo	26	22
Totalmente en desacuerdo	3	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo

*Gráfico 30 Solucionan rápido los problemas*

Busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo

**ANALISIS:**

El uso de técnicas comunes que ayuden a buscar una solución de manera rápida a los problemas que se presenten en el lugar de trabajo, ayudará a mantener un lugar armónico, ya que si indagan lo suficiente podrán descubrir que en realidad son problemas simples que se pueden aislar y solucionar, mejorar el espacio de trabajo y ofrecer mejores garantías al personal. De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que con referencia a lo antes mencionado 19,5% están muy de acuerdo, 33,1% están de acuerdo, 22,9% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, 22% están en desacuerdo y 0,5% están muy en desacuerdo.

## COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En relación al enunciado de la hipótesis #6 en la que se expone: “Si se gestiona de forma idónea las razones de personal contemplando las capacidades individuales, entonces permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que la empresa cuenta con un buen número de empleados con actitudes propositivas. Lo cual es una fortaleza, alcanzando un total de 50,8% de ellos. El otro grupo del 49,2%, que es bastante representativo, requiere motivación, siendo más fácil el 24,8% que es el grupo que expresa estar ni de acuerdo ni en desacuerdo; pero a aquellos que están en los grupos, en desacuerdo 22%, y, muy en desacuerdo 1,4%; requieren a más de una estrategia motivacional más profunda, un análisis pormenorizado de sus actitudes, luego de efectuarse el esfuerzo motivacional, puesto que sus respuestas dan un mensaje de apatía hacia la institución, por lo que bajo este análisis se puede expresar que la hipótesis se cumple de manera parcial, ya que el número que no se expresa positivamente es bastante significativo, lo que a la larga es una debilidad que no permite aportar el 100% de ella a la competitividad deseada.

### **Dimensión:** Tamaño

Pregunta 31: Las dimensiones de las áreas y unidades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa son adecuadas

*Tabla 33 Dimensiones de las áreas y unidades administrativas son adecuadas*

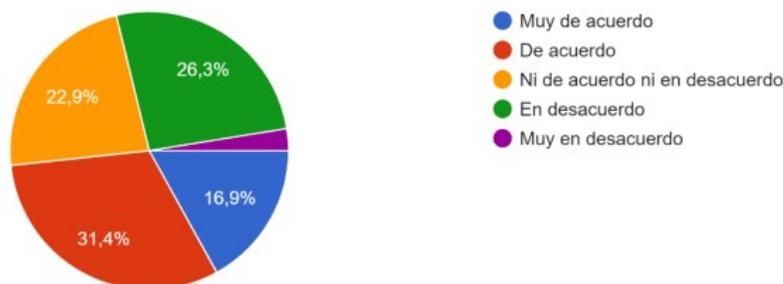
<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	20	16,9
De acuerdo	37	31,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	27	22,9
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si las dimensiones de las áreas y unidades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa son adecuadas

*Gráfico 31 Dimensiones de las áreas y unidades administrativas son adecuadas*

Las dimensiones de las áreas y unidades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa son adecuadas

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si las dimensiones de las áreas y unidades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa son adecuadas

**ANALISIS**

Para lograr una organización de alto desempeño no basta contar con estructuras de organización adecuadas, con sistemas de procedimientos de trabajo idóneos ni con aptitudes elevadas del personal; se requiere además integrar los elementos y espacios de trabajo para crear un ambiente favorable para el desempeño eficiente de las actividades. Con referencia a esto, el 48,3% está de acuerdo que la empresa tiene una buena distribución del área, el 22,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y 28,8% está en desacuerdo con respecto a las distribuciones de las áreas y unidades administrativas.

Pregunta 32: La estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones

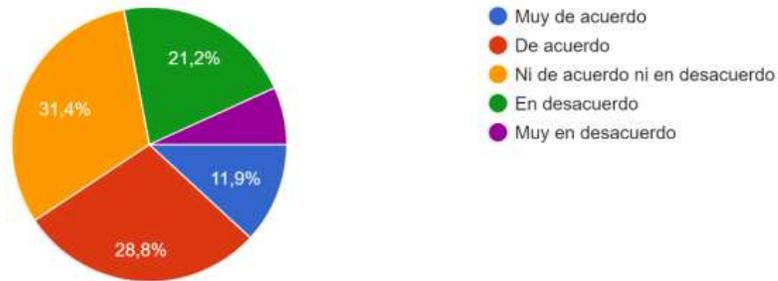
*Tabla 34 La estructura organizacional es la adecuada*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	14	11,9
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	37	31,4
En desacuerdo	25	21,2
Totalmente en desacuerdo	8	6,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones

*Gráfico 32 La estructura organizacional es la adecuada*

La estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones  
118 respuestas



NOTA. El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones

**ANALISIS**

El 11,9% responde estar muy de acuerdo, el 28,8% su respuesta es que está de acuerdo, el 31,4% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 21,2% está en desacuerdo y el 6,7% muy en desacuerdo en que la estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones.

Pregunta 33: El tamaño de la superficie sobre las que se encuentran sus instalaciones permite el crecimiento estructural de la empresa

*Tabla 35 El tamaño de la superficie es el adecuado*

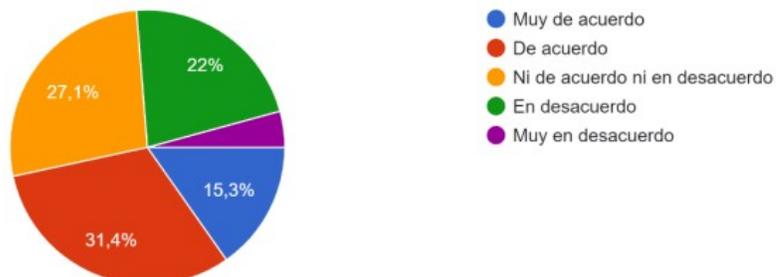
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	37	31,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	27,1
En desacuerdo	26	22
Totalmente en desacuerdo	5	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el tamaño de la superficie sobre las que se encuentran sus instalaciones permite el crecimiento estructural de la empresa

*Gráfico 33 El tamaño de la superficie es el adecuado*

El tamaño de la superficie sobre las que se encuentran sus instalaciones permite el crecimiento estructural de la empresa

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el tamaño de la superficie sobre las que se encuentran sus instalaciones permite el crecimiento estructural de la empresa

**ANALISIS**

El tamaño de la empresa expresa el mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica, en donde se puede observar que el 46,7% están de acuerdo con que el tamaño de la superficie en donde se encuentran las instalaciones de Coral hipermercados han permitido el crecimiento estructural de la misma, pero por otro lado hay un 53,3% que se encuentra en desacuerdo con todo esto.

Pregunta 34: La empresa ha alcanzado un crecimiento regional

*Tabla 36 Crecimiento regional*

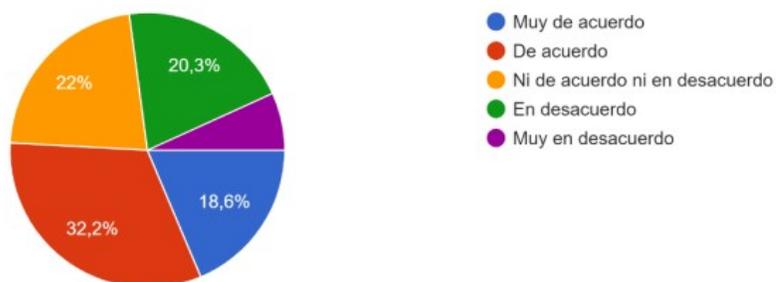
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	22	18,6
De acuerdo	38	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	22
En desacuerdo	24	20,3
Totalmente en desacuerdo	8	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa ha alcanzado un crecimiento regional

*Gráfico 34 Crecimiento regional*

La empresa ha alcanzado un crecimiento regional

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa ha alcanzado un crecimiento regional

**NALISIS:**

Con respecto al desenvolvimiento y a todas las variedades de productos y servicios que ha promocionado y ofrecido Coral hipermercados, se puede decir que esta si ha alcanzado un crecimiento regional, aunque en las entrevistas realizadas se observa que un 50,8% están de acuerdo con esto, también se ve que un 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, pero un 27,2% están en desacuerdo con esto, ellos piensan que debido a la mala organización que tiene la empresa, esta no ha crecido tanto a comparación de otras empresas de su misma magnitud.

Pregunta 35: Sobre la base del número de empleados Coral hipermercados se considera una empresa grande

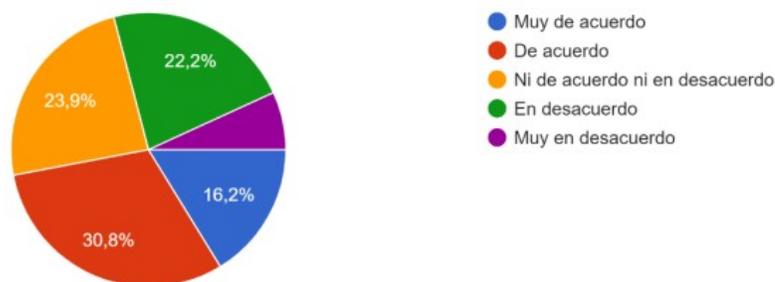
*Tabla 37 Se la considera empresa grande*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	19	16,2
De acuerdo	36	30,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	23,9
En desacuerdo	26	22,2
Totalmente en desacuerdo	8	6,9
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si sobre la base del número de empleados Coral hipermercados se considera una empresa grande

### Gráfico 35 Se la considera empresa grande

Sobre la base del número de empleados Coral hipermercados se considera una empresa gran  
117 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si sobre la base del número de empleados Coral hipermercados se considera una empresa grande

#### ANALISIS:

Se considera que Coral hipermercados es una empresa grande porque se dedica a la venta de productos y servicios, además de esto esta empresa sobrepasa los 110 trabajadores y tienen ventas superiores a los 250 mil dólares, esta empresa tiene entre sus características, sobrepasar una serie de límites ocupacionales o financieros, de acuerdo a esto, se observa que el 50% está de acuerdo con esto y el 25,9% está en desacuerdo.

#### COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En relación al enunciado de la hipótesis #7 en la que se expone: “Si se gestiona de manera adecuada la operatividad del tamaño de la empresa Coral Hipermercado Manta acorde a las demandas de los clientes, entonces incrementará su competitividad.”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que un 31,4% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguido de un 28,8% que están de acuerdo con la estructura organizacional de la empresa, pero un 21,2% está en desacuerdo con la misma, por último, con un mínimo porcentaje de 11,9% se puede observar que están muy de acuerdo con esta, lo cual refleja que la gestión operacional del tamaño de la empresa no se está efectuando eficientemente, lo que descalifica la hipótesis, este factor debe ser tomado muy en cuenta por la directiva, puesto que se están subutilizando sus activos perdiéndose su potencial operacional y afectando la competitividad empresarial.

**Dimensión:** Tecnología organizacional

**Pregunta 36:** Utiliza la empresa alguna de las siguientes tipologías de software de código abierto: sistemas operativos, navegadores de internet, aplicaciones ofimáticas, servidores de web/internet, entre otros

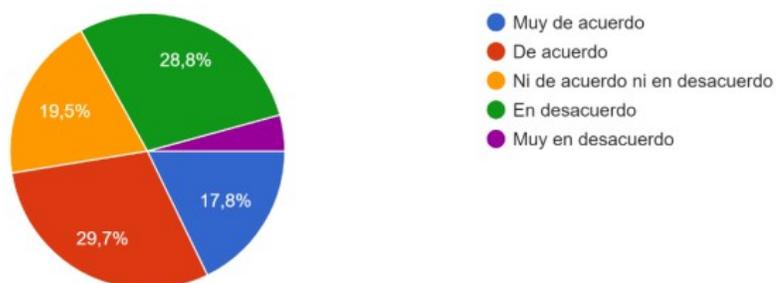
*Tabla 38 La empresa utiliza software de código abierto*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	21	17,8
De acuerdo	35	29,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	19,5
En desacuerdo	34	28,8
Totalmente en desacuerdo	5	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si utiliza la empresa alguna de las siguientes tipologías de software de código abierto: sistemas operativos, navegadores de internet, aplicaciones ofimáticas, servidores de web/internet, entre otros

*Gráfico 36 La empresa utiliza software de código abierto*

Utiliza la empresa alguna de las siguientes tipologías de software de código abierto: sistemas operativos, navegadores de Internet, aplicaciones ofimáticas, servidores de web/Internet, entre otros.  
118 respuestas



NOTA. El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si utiliza la empresa alguna de las siguientes tipologías de software de código abierto: sistemas operativos, navegadores de internet, aplicaciones ofimáticas, servidores de web/internet, entre otros

### **ANALISIS**

Solo el 17,8% está muy de acuerdo y 29,7% están de acuerdo de que la empresa utiliza softwares de código abierto como sistemas operativos, navegadores de internet, servidores de web, entre otros, frente a un 19,5% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, un 28,8% que está en desacuerdo y un 4,2% que está muy en desacuerdo.

Pregunta 37: Emplea su empresa especialista en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

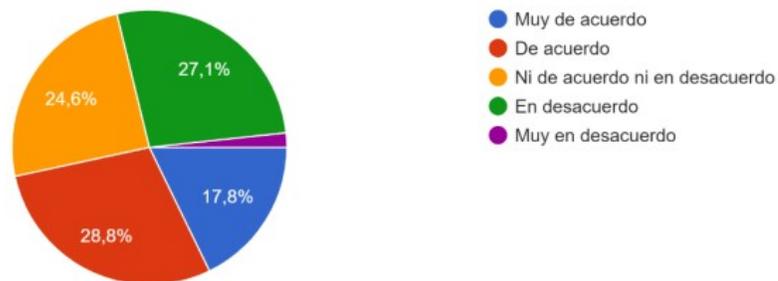
*Tabla 39 La empresa emplea especialistas en TIC*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	21	17,8
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	2	1,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si emplea su empresa especialista en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

*Gráfico 37 La empresa emplea especialistas en TIC*

Emplea su empresa especialista en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si emplea su empresa especialista en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

### **ANÁLISIS**

Con referencia a si la empresa emplea especialistas en tecnología de la información y comunicación, se observa que en la entrevista la gran mayoría de trabajadores respondieron de manera positiva, exactamente el 46,6%, seguidos de un 24,6% que se sentían inseguros de responder, es decir no estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 28,8% que se sentían en desacuerdo con el resto de compañeros. Cabe recalcar que emplear este tipo de especialistas dentro de la empresa, es súper importante, porque aportan soluciones a cualquier sector, de hecho, contribuyen a la mejora social.

Pregunta 38: Utiliza Coral hipermercados conexión por banda ancha fija para acceder a internet

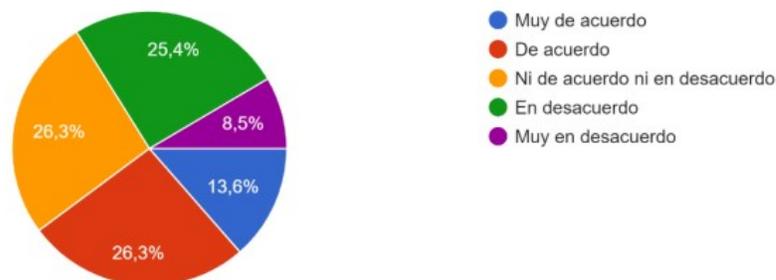
*Tabla 40 Conexión por banda ancha fija*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	16	13,6
De acuerdo	31	26,3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	26,2
En desacuerdo	30	25,4
Totalmente en desacuerdo	10	8,5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si utiliza Coral hipermercados conexión por banda ancha fija para acceder a internet

*Gráfico 38 Conexión por banda ancha fija*

Utiliza Coral Hipermercados conexión por Banda Ancha Fija para acceder a Internet  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si utiliza Coral hipermercados conexión por banda ancha fija para acceder a internet

### **ANALISIS**

Analizando las respuestas proporcionadas por los 118 trabajadores de Coral hipermercados, se observa que solo un 39,9% están de acuerdo con que esta empresa utiliza conexión por banda ancha fija para acceder a internet, 26,3% se encuentran dudosos de sus respuestas, estando ni de acuerdo ni en desacuerdo y 33,9% están en desacuerdo con respecto a la pregunta, se puede observar que no es mucha la diferencia entre los que están de acuerdo y los que no están de acuerdo, esto podría ocasionar a futuro pequeños problemas dentro de las áreas de trabajo.

Pregunta 39: Proporciona la empresa a sus empleados dispositivos portátiles que permitan la conexión móvil a internet para uso empresarial

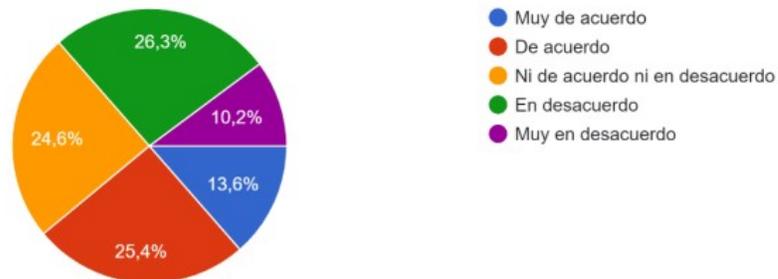
*Tabla 41 La empresa proporciona dispositivos portátiles*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	16	13,6
De acuerdo	30	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,6
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	12	10,1
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si proporciona la empresa a sus empleados dispositivos portátiles que permitan la conexión móvil a internet para uso empresarial

*Gráfico 39 La empresa proporciona dispositivos portátiles*

Proporciona la empresa a sus empleados dispositivos portátiles que permitan la conexión móvil a Internet para uso empresarial  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si proporciona la empresa a sus empleados dispositivos portátiles que permitan la conexión móvil a internet para uso empresarial

### **ANALISIS**

De acuerdo con la respuesta del personal entrevistado sobre si la empresa proporciona a sus empleados dispositivos portátiles con conexión a internet para el uso empresarial, se observa un ambiente compartido con respecto a las respuestas valoradas sobre esto, ya que el 13,6% está muy de acuerdo, 25,4% está de acuerdo, 24,6% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, 26,3% están en desacuerdo y 10,2% están muy en desacuerdo.

Pregunta 40: Comparte su empresa electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores y clientes

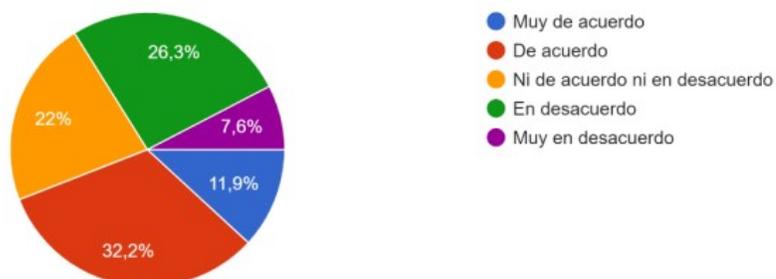
*Tabla 42 La empresa brinda información de sus productos electrónicamente*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	14	11,9
De acuerdo	38	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	22
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si comparte su empresa electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores y clientes

*Gráfico 40 La empresa brinda información de sus productos electrónicamente*

Comparte su empresa electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores y clientes  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si comparte su empresa electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores y clientes

### **ANALISIS**

El 11,9% responde estar muy de acuerdo, el 32,2% su respuesta es que está de acuerdo, el 22% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 26,3% está en desacuerdo y el 7,6% muy en desacuerdo en que la estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones.

### **COMPROBACION DE LA HIPOTESIS:**

En relación al enunciado de la hipótesis #8 en la que se expone: “Si se gestiona de manera idónea la tecnología organizacional como línea base para la toma de decisiones de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad”, confrontado con los

resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que un 44,1% están de acuerdo con lo antes mencionado, un 22% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 33,9% están en desacuerdo, siendo esto una gran ventaja, por eso, las empresas deben tener muy en cuenta la gran capacidad que tienen sus clientes para defender sus propios intereses, es por esto que deben tener muy en cuenta lo que es el factor precio y otros aspectos que son de gran importancia como la comodidad, garantías y la rapidez de la plataforma de la empresa. En base a las respuestas obtenidas en la entrevista se puede expresar que la hipótesis se cumple de manera parcial.

**Dimensión:** El entorno

Pregunta 41: Consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirse

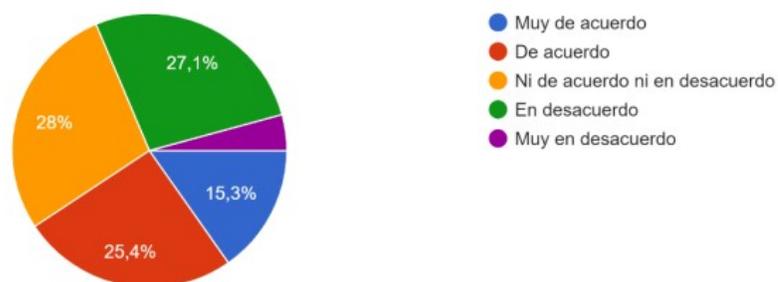
*Tabla 43 Espacio en áreas de trabajo adecuado*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	30	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	28
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	5	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirse

*Gráfico 41 Espacio en áreas de trabajo adecuado*

Consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirse  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirse

## ANALISIS

Solo el 15,3% están muy de acuerdo y el 25,4% están de acuerdo, en el que la empresa tiene establecido y evidenciado sus procesos organizacionales, frente a un 28% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, a un 27,1% están en desacuerdo y un 5% están totalmente desacuerdo, lo cual estaría relacionada a si consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirse

Pregunta 42: La empresa te dota de las herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo

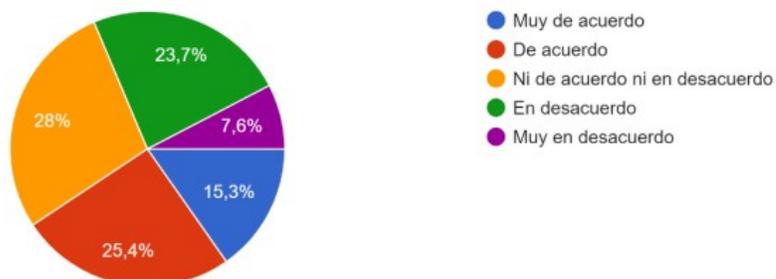
*Tabla 44 Herramientas y soluciones para realizar el trabajo*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	18	15,3
De acuerdo	30	25,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	28
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	9	7,6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa te dota de las herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo

*Gráfico 42 Herramientas y soluciones para realizar el trabajo*

La empresa te dota de las herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa te dota de las herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo

## ANALISIS

Con respecto a si la empresa te dota de herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo se tiene que 40,7% están de acuerdo, 28% están ni de acuerdo ni en desacuerdo y 31,3% están en desacuerdo. Es de gran ventaja que la empresa apoye con métodos y equipos que faciliten la planificación de tareas, facilite el proceso, lo optimice y garantice su efectividad.

Preguntas 43: Tienes la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar tu trabajo

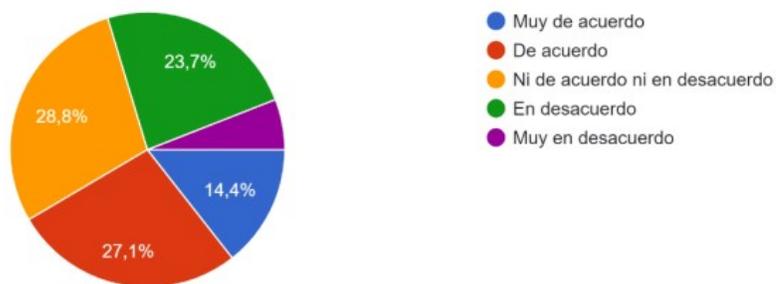
*Tabla 45 Facilidad de acceder a tecnología*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	17	14,4
De acuerdo	32	27,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	28,8
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si tienes la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar tu trabajo

*Gráfico 43 Facilidad de acceder a tecnología*

Tienes la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar tu trabajo  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si tienes la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar tu trabajo

## ANALISIS

Con respecto a si los empleados tienen la facilidad de acceder a la tecnología o materiales para realizar su trabajo se encuentra que 14,4% están muy de acuerdo, 27,1% están de acuerdo, 28,8% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, frente a un 23,7% están en desacuerdo y 6% están muy en desacuerdo. De acuerdo a los porcentajes que en su mayoría resultan positivos, se

considera que es un punto a favor que tiene la empresa y a su vez una gran ventaja, ya que permitiendo estas facilidades se logrará amplificar las ventas ya que serán más armónicas las formas en que el personal desempeñe sus tareas.

**Pregunta 44:** Se siente en libertad de expresar sus ideas y opiniones

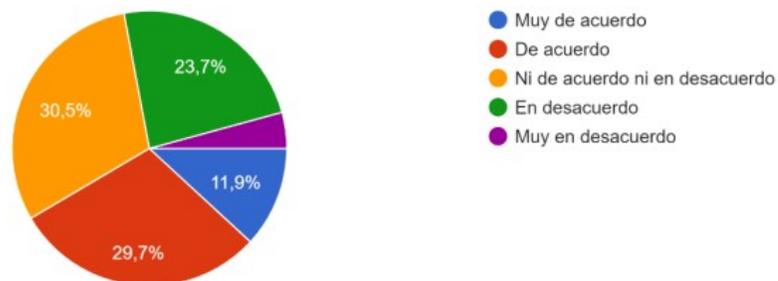
*Tabla 46 Libertad de expresión*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	14	11,9
De acuerdo	35	29,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	30,5
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	5	4,2
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si se siente en libertad de expresar sus ideas y opiniones

*Gráfico 44 Libertad de expresión*

Se siente en libertad de expresar sus ideas y opiniones  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si se siente en libertad de expresar sus ideas y opiniones

**ANALISIS**

El derecho a expresar y difundir, buscar, recibir y compartir información e ideas sin miedo ni injerencias ilegítimas es esencial para que la empresa y el ambiente entre todos los trabajadores ceda de una manera armónica. En referencia con la pregunta de si los trabajadores se sienten en libertad de expresar sus ideas y opiniones se tiene que 41,6% respondieron de manera positiva, 30,5% están dudosos de su respuesta y 27,9% respondieron de manera negativa

**Pregunta 45:** La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades

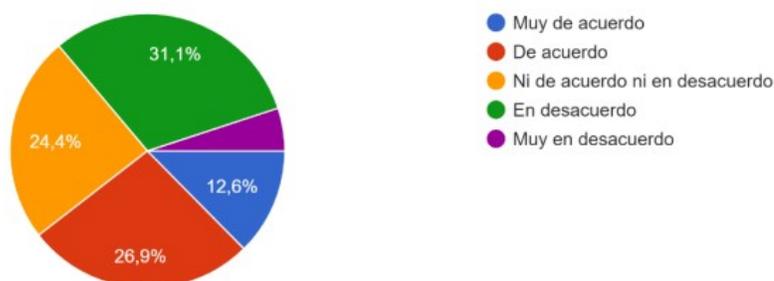
*Tabla 47 Capacitaciones para el mejoramiento de habilidades*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	15	12,6
De acuerdo	32	26,9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	29	24,4
En desacuerdo	37	31,1
Totalmente en desacuerdo	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades

*Gráfico 45 Capacitaciones para el mejoramiento de habilidades*

La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades  
119 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades

### **ANALISIS**

De acuerdo a si la empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades, se ve una gran debilidad, ya que el 36,1% ha respondido de manera negativa, a la vez, al momento de realizar la entrevistas dieron a conocer que rara vez la empresa capacita al personal, la política que mantienen no se encuentra socializada con todo el personal, es decir no es de conocimiento de todos, además de esto no se realizan inspecciones.

### **COMPROBACION DE LA HIPOTESIS**

En relación al enunciado de la hipótesis #9 en la que se expone: “Si se lleva a cabo la toma de decisiones acorde a las características y particularidades del entorno de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a si el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarse y divertirse, la cual se ajusta más al análisis de la hipótesis

referente al entorno; y, en base al resultado de que el 28% que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con lo antes mencionado, 27,1% que se encuentra en total desacuerdo frente a un 40,7% de entrevistados que piensan de manera positiva, es un indicador que el ambiente en el que se desarrollan las actividades de los empleados, no es satisfactoria para la gran mayoría, por lo que se evidencia que la hipótesis no se cumple, siendo altamente preocupante esta situación, porque un personal que se encuentra incomodo en su ambiente de trabajo, es un personal que tiene un rendimiento muy por debajo de sus capacidades.

**Dimensión:** La estrategia y objetivos de la organización

Pregunta 46: Dentro de los parámetros previstos por la empresa se fortalece y ayuda al cliente

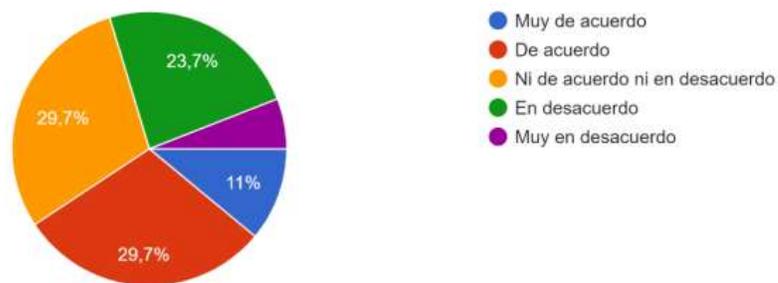
*Tabla 48 Se fortalece y ayuda al cliente*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	35	29,7
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	29,7
En desacuerdo	28	23,6
Totalmente en desacuerdo	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si dentro de los parámetros previstos por la empresa se fortalece y ayuda al cliente

*Gráfico 46 Se fortalece y ayuda al cliente*

Dentro de los parámetros previstos por la empresa se fortalece y ayuda al cliente  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si dentro de los parámetros previstos por la empresa se fortalece y ayuda al cliente

## ANALISIS

El 40,7% de los empleados están de acuerdo con que dentro de los parámetros que posee la empresa se fortalece y se ayuda al cliente, es decir se apoya a estos con el más amplio surtido de productos, en las mejores marcas, al mejor precio, con calidad de servicio y con atención personalizada, frente a un 29,6% que no está de acuerdo con aquello.

Pregunta 47: El ambiente de trabajo en el cual los empleados desarrollan todas sus capacidades es adecuado y permite que estos sean más productivos

*Tabla 49 Ambiente de trabajo adecuado*

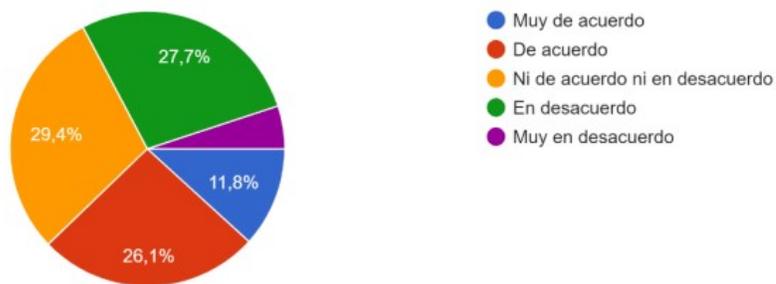
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	11,8
De acuerdo	31	26,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	35	29,4
En desacuerdo	33	27,7
Totalmente en desacuerdo	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el ambiente de trabajo en el cual los empleados desarrollan todas sus capacidades es adecuado y permite que estos sean más productivos

*Gráfico 47 Ambiente de trabajo adecuado*

El ambiente de trabajo, en el cual los empleados desarrollan todas sus capacidades es adecuado y permite que estos sean más productivos

119 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el ambiente de trabajo en el cual los empleados desarrollan todas sus capacidades es adecuado y permite que estos sean más productivos

## ANALISIS

Las respuestas dadas a esta pregunta, en el que 29,4% no se pronuncia, pero un 32,7% indica de forma directa que, el ambiente de trabajo en el que los empleados desarrollan sus capacidades no es adecuado y no les permite ser más productivos, frente a un 37,9% que si aprueba este hecho. Este debe ser analizado por los jefes, ya que el mismo incide negativamente en un ambiente en el cual laboran los empleados.

Pregunta 48: Son parte de las estrategias de la empresa contar con un personal capacitado y a largo plazo

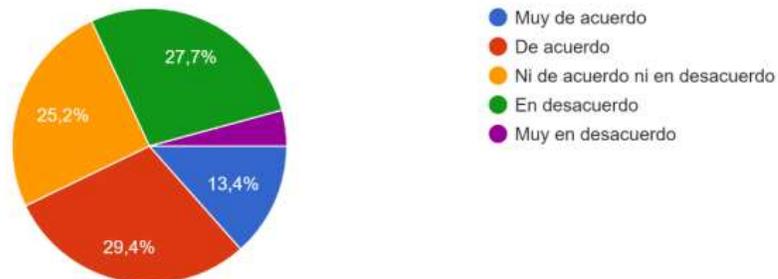
*Tabla 50 Personal capacitado y a largo plazo*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	16	13,4
De acuerdo	35	29,4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	25,2
En desacuerdo	33	27,7
Totalmente en desacuerdo	5	4,3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si son parte de las estrategias de la empresa contar con un personal capacitado y a largo plazo

*Gráfico 48 Personal capacitado y a largo plazo*

Son parte de las estrategias de la empresa contar con un personal capacitado y a largo plazo  
119 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si son parte de las estrategias de la empresa contar con un personal capacitado y a largo plazo

## ANALISIS

Las respuestas a esta pregunta permiten expresar, que la empresa no cuenta con estrategias que le permiten contar con un personal capacitado y a largo plazo, estando un 27,7%, en desacuerdo y un 4,3% muy en desacuerdo, esto es un buen indicador. Las expresiones dadas por el 13,4% indica estar muy de acuerdo y un 29,4% está de acuerdo, es una buena base para la permanencia y crecimiento de la empresa, número que se va a ver incrementado, porque en el grupo que expresa no estar en acuerdo ni en desacuerdo, el mismo que suma un 25,2%, con seguridad hay trabajadores que están capacitados.

Pregunta 49: La empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas

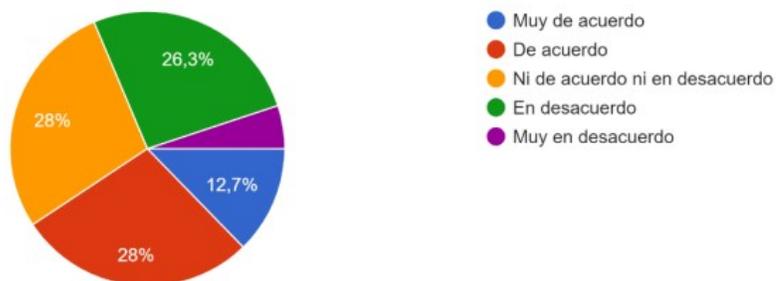
*Tabla 51 Innovación y desarrollo*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	15	12,7
De acuerdo	33	28
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	33	28
En desacuerdo	31	26,3
Totalmente en desacuerdo	6	5
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas

*Gráfico 49 Innovación y desarrollo*

La empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas

## ANALISIS

El 12,7% responde estar muy de acuerdo, el 28% su respuesta es que está de acuerdo, el 28% mantiene una posición indefinida puesto que no expresa estar o no de acuerdo, el 26,3% está en desacuerdo y el 6% muy en desacuerdo en que la empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas que realiza

Pregunta 50: Se aplica los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan

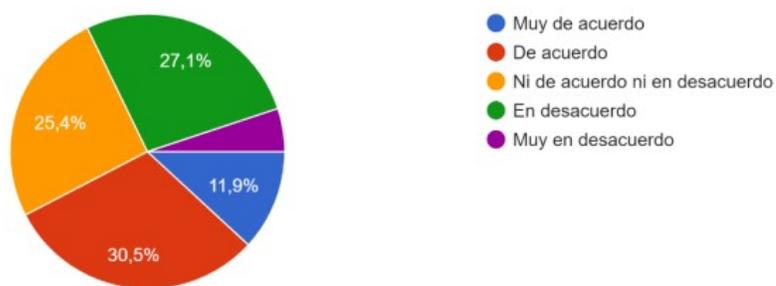
Tabla 52 *Ética y honestidad*

AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	14	11,9
De acuerdo	36	30,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	25,4
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	6	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si se aplica los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan

Gráfico 50 *Ética y honestidad*

Se aplica los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si se aplica los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan

## ANALISIS

El 11,9% está muy de acuerdo y el 30,5% está de acuerdo, lo cual suma un 42,4% del personal que de manera positiva respaldan que en la empresa se aplican los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan, frente a un 32,2% que no

opina lo mismo, distribuidos en 27,1% en desacuerdo y 5,1% muy en desacuerdo. Además, persiste un grupo considerable, que no expresan sus sentimientos en un 25,4%. Este resultado debe ser analizado y determinar el porqué de estos pronunciamientos.

**COMPROBACION DE LA HIPOTESIS:**

En relación al enunciado de la hipótesis #10 en la que se expone: “Si se implementan estrategias innovadoras orientadas al cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales de la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces incrementará su competitividad” confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a si la empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas, la cual permite analizar la hipótesis planteada, los resultados efectuados indican que en el grupo compuesto por quienes están de acuerdo y muy de acuerdo en que la empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas, suman 40,7%, estas son personas que se sienten a gusto con los cambios que emplea la empresa, lo que es la base para la existencia de la misma, mientras en el otro grupo compuesto por aquellos que no están de acuerdo ni en desacuerdo, otros en desacuerdo y muy en desacuerdo que suman 60% no identifican la implementación de la innovación, claro está que entre los que no expresan su posición pueden haber trabajadores que si visualicen las innovaciones pero que por sus razones no lo expresan, lo cual deja en una disyuntiva lo que fortalece la expresión de que la hipótesis no se cumple, cabe señalar que esta es una debilidad porque se puede ver que gran parte del personal trabaja de manera rutinaria sin interés de cambio propositivo, lo cual es un factor que mina la competitividad.

**Dimensión:** La cultura de la organización

Pregunta 51: Los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización

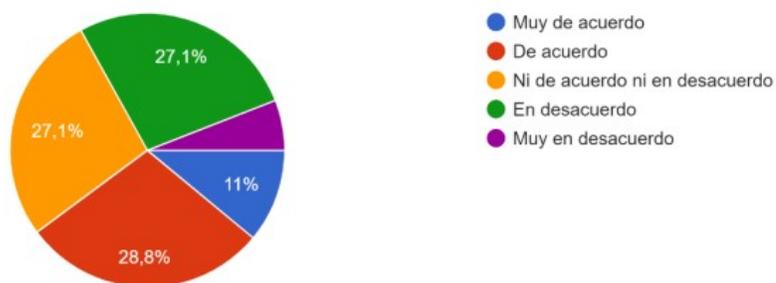
*Tabla 53 Valores y cultura*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	27,1
En desacuerdo	32	27,1
Totalmente en desacuerdo	7	6
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización

### Gráfico 51 Valores y cultura

Los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización

#### ANALISIS

Las respuestas dadas a esta pregunta, en el que 27,1% no se pronuncia, pero un 33% indica de forma directa que, no está de acuerdo en que los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización, frente a un 39,9% que si aprueba este hecho. Este debe ser analizado por los jefes, ya que el mismo incide negativamente en el ambiente laborar.

Pregunta 52: El modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que realizan

Tabla 54 Modelo cultural que posee la empresa

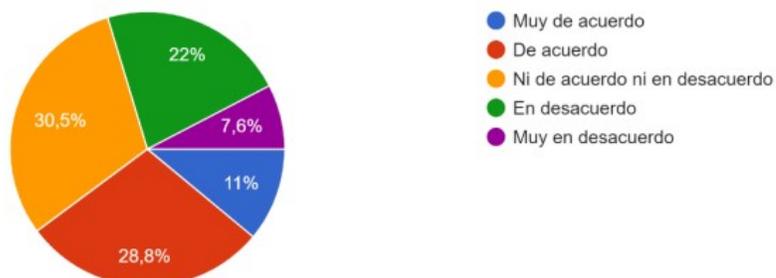
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	34	28,8
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	36	30,5
En desacuerdo	26	22
Totalmente en desacuerdo	9	7,7
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que realizan

*Gráfico 52 Modelo cultural que posee la empresa*

El modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que realizan

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que realizan

**ANALISIS**

Referente a que, si el modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que se realizan, el 39,8% indica de forma directa que están de acuerdo con que esta se da de manera cotidiana, frente a un 29,6% que están en desacuerdo y no aprueban este hecho. El restante de estos porcentajes fue de empleados que no quisieron pronunciarse con respecto al tema.

Pregunta 53: Construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocios formal y explícita que posee la empresa

*Tabla 55 Cultura de alto desempeño*

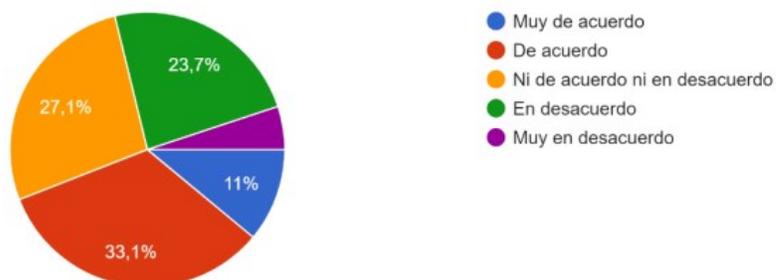
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	39	33,1
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	32	27,1
En desacuerdo	28	23,7
Totalmente en desacuerdo	6	5,1
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocios formal y explícita que posee la empresa

*Gráfico 53 Cultura de alto desempeño*

Construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocios formal y explícita que posee la empresa

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocios formal y explícita que posee la empresa

**ANÁLISIS**

Solo el 11% están muy de acuerdo, y el 33,1% están de acuerdo, en que construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocio formal y explícita que posee la empresa, frente a un 27,1% están ni de acuerdo ni en desacuerdo, a un 23,7% están en desacuerdo y un 5,1% están muy en desacuerdo, lo cual estaría reflejando una inconsistencia en el desempeño de la empresa.

Pregunta 54: El equipo de líderes ejecutivos, está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia

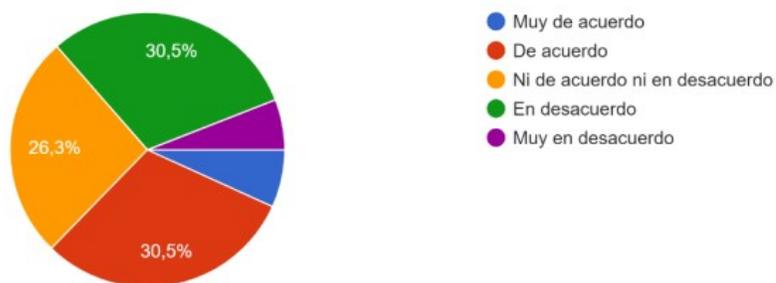
*Tabla 56 Cultura con suficiente profundidad y frecuencia*

<b>AFIRMACIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Totalmente de acuerdo	9	7,3
De acuerdo	36	30,5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	26,3
En desacuerdo	36	30,5
Totalmente en desacuerdo	6	5,4
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si el equipo de líderes ejecutivos, está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia

*Gráfico 54 Cultura con suficiente profundidad y frecuencia*

El equipo de líderes ejecutivos, está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia  
118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si el equipo de líderes ejecutivos, está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia

**ANALISIS**

Como se puede observar el 36,4% están de acuerdo con que el equipo de líderes ejecutivos está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia, frente a un 36,3% que no está de acuerdo con esta afirmación, además, existe un 26,3% que no dio respuesta directa con el tema que se está tratando, simplemente dijeron no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Pregunta 55: La organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados

*Tabla 57 Lugar dinámico orientado hacer su trabajo bien hecho, asegurando el éxito*

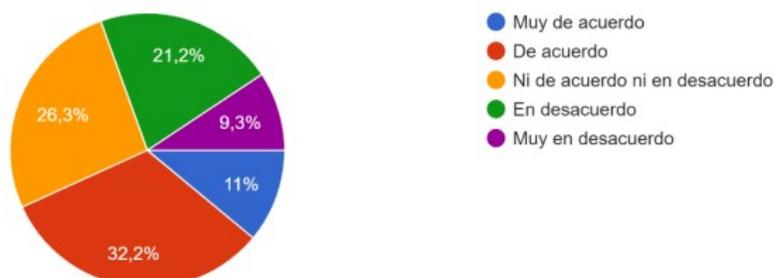
AFIRMACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	13	11
De acuerdo	38	32,2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	26,3
En desacuerdo	25	21,2
Totalmente en desacuerdo	11	9,3
<b>TOTAL</b>	<b>118</b>	<b>100</b>

NOTA: En esta tabla se reflejan las respuestas obtenidas en cuanto a la interrogante analizada referente a si la organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados

### Gráfico 55 Lugar dinámico orientado hacer su trabajo bien hecho, asegurando el éxito

La organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabaj...gurando de esta manera el logro de los resultados

118 respuestas



NOTA: El gráfico refleja las ponderaciones respecto a la interrogante relacionada a si la organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados

#### ANALISIS

El 11% está muy de acuerdo y el 32,2% está de acuerdo, lo cual suma un 43,2% del personal que de manera positiva respaldan que en la organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados, frente a un 56,8% que no opina lo mismo, distribuidos en 21,2% en desacuerdo y 9,3% muy en desacuerdo. Además, persiste un grupo considerable, que no expresan sus sentimientos en un 26,3%. Este resultado debe ser analizado y determinar el porqué de estos pronunciamientos.

#### COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

En relación al enunciado de la hipótesis #11 en la que se expone: “Si se motiva el empoderamiento de una cultura organizacional atractiva para los clientes y que caracterice a la empresa Coral Hipermercado Manta, entonces permitirá incrementar su competitividad”, confrontado con los resultados alcanzados en la encuesta con respecto a que la organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados; pregunta que permite el análisis de la hipótesis, puesto que, un lugar dinámico en donde las personas disfrutan de la compañía de otros y a la vez es eficiente, esto motiva el empoderamiento organizacional del cliente. Según las expresiones de los empleados, se deben tomar medidas urgentemente para que la organización sea un lugar dinámico, en donde las

personas disfruten de la compañía de otros, pero que a su vez estén orientadas a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados, ya que es preocupante, que un 9,3% este muy en desacuerdo y un 21,2% en desacuerdo; existiendo, además, un 26,3% que no dice si apoyará o no. Solo un 43,2%, dan respuesta positiva a lo antes mencionado. Descalificando así la hipótesis, la directiva de la empresa debe analizar los factores que le están afectando y de manera urgente debe hacer cambios profundos.

### **ANALISIS DE LA HIPOTESIS GENERAL**

Partiendo del análisis de las respuestas dadas en la investigación, la estructura organizacional y la utilización de los perfiles de cargos por competencias de los trabajadores de Coral hipermercados, sujetas de estudio, presenta falencias, ya que, cada uno de sus procesos: formalización, especialización, jerarquía de autoridad, centralización, profesionalismo, razones personales, tamaño, tecnología organizacional, entorno, estrategia y objetivos de la organización, la cultura de la organización, se muestran débiles, demostradas bajo la validación de las hipótesis específicas, evidenciándose en cada uno de ellas lo antes indicado, por lo que se expresa que la hipótesis, “la estructura organizacional y perfil de cargos por competencias adecuado permitirá a la empresa Coral Hipermercado Manta incrementar su competitividad” no se cumple, por esto deben realizar los ejecutivos de la empresa, una intervención muy profunda referente al personal de cada uno de las áreas, tendientes a revertir la situación actual. Coral hipermercados bajo esta situación actual presenta una tendencia de estancamiento referente a su crecimiento y de a poca ira debilitándose puesto que su innovación será de bajo impacto, su personal no está motivado, la comunicación es deficiente por lo que sus políticas y estrategias son poco conocidas, su liderazgo está debilitado y el ambiente que crea en el personal interno y hacia fuera, es decir, los clientes internos, no tiene mayor trascendencia.

## CAPITULO III

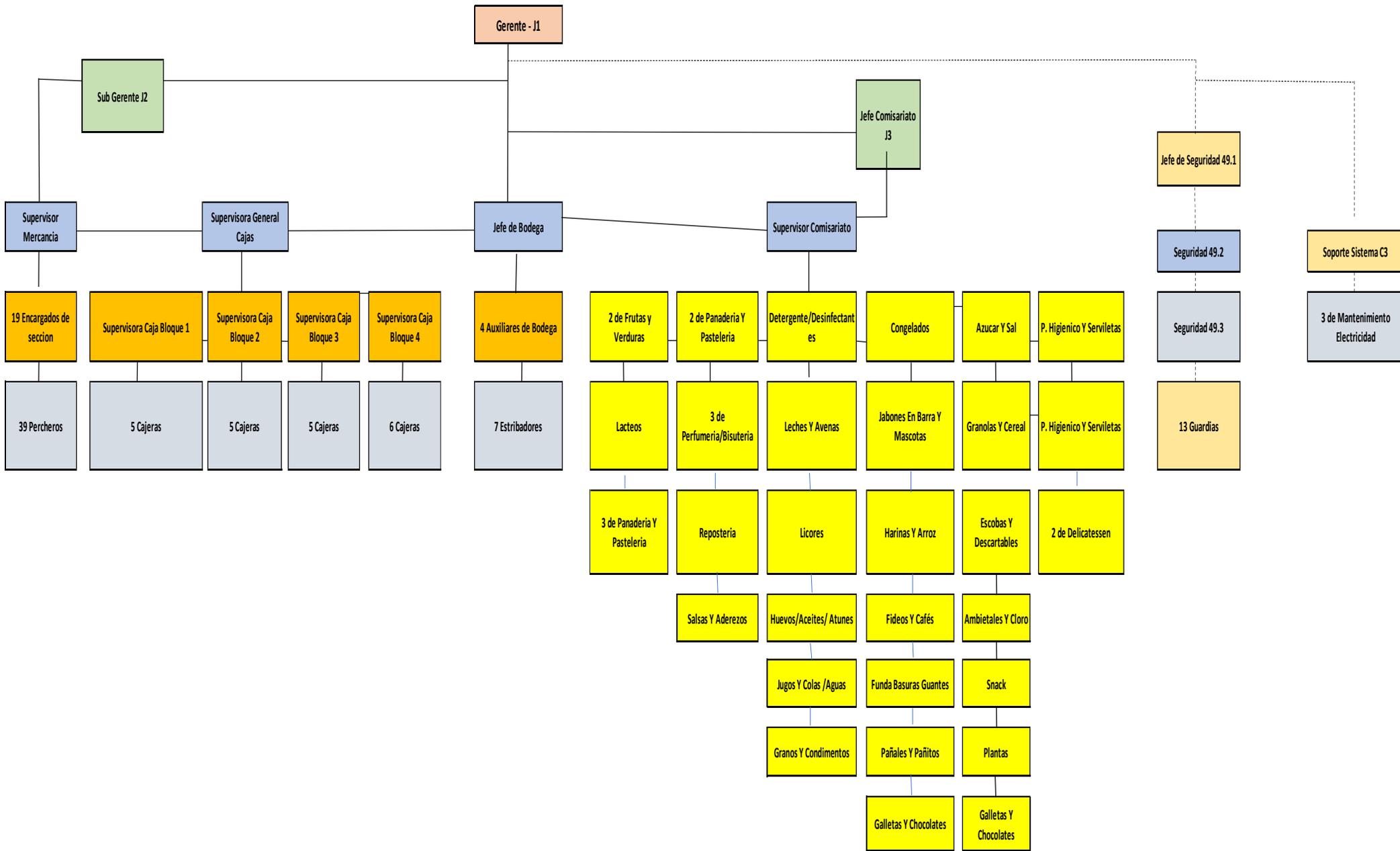
### 3. Propuesta

**Tema:** Diseño de plan de acción que fortalezca el accionar del personal de Coral hipermercados Manta.

Luego de la investigación y en base a los resultados de las entrevistas, surge la necesidad de proponer estrategias que permitan conocer el tamaño de la empresa, armar una guía en la que se combaten las falencias y cuadros de perfiles de personal para los diferentes cargos del hipermercado; ya que es necesario contar con trabajadores cuyos perfiles son los ideales para las competencias que asumen en el cargo designado, condiciones que hacen que los trabajadores desarrollen su trabajo de manera eficiente con resultados que generan utilidades. Es importante indicar que anteriormente no se contaba con perfiles de cargo, por eso se propone el presente esquema con la intención de que la entidad se restructure considerando las potencialidades de su personal el cual debe girar alrededor de su competencia, tanto organizacionales como específicas.

Para realizar esta propuesta se parte del análisis de la misión y visión de la institución, así como de sus objetivos estratégicos y sus valores, definiendo varios valores que sustentan a la empresa, los cuales se pueden enumerar como responsabilidad, honestidad, honradez, credibilidad, orientación al cliente y empatía. Posterior, para el levantamiento de la información sobre el desarrollo de las actividades de los empleados, se realizó reuniones con los trabajadores exponiéndoles el objetivo de la investigación, tratando de lograr una participación propositiva de parte de ellos para que el resultado de este trabajo se convierta en una verdadera herramienta de apoyo. Adicional, se efectuó la entrevista con cada uno de los trabajadores y sus jefes utilizando el mismo tipo de preguntas cerradas, con el propósito de conocer las dimensiones de la empresa y los diferentes departamentos, sus funciones y personal requerido, a continuación, se expone la estructura interna de la empresa.

# ORGANIGRAMA CORAL HIPERMERCADOS MANTA



Conocido el tamaño de la empresa y sobre la base de los resultados de la investigación, en el que la debilidad del accionar gira alrededor del talento humano por diversas circunstancias, como estrategia para superar estos inconvenientes, se plantea el siguiente plan de acción tendiente a incidir positivamente en los equipos de trabajo y en los trabajadores, predominando el respeto, la colaboración y la productividad.

Este plan puede ser ejecutado de manera directa, siendo importante que el área de sub gerencia tenga claridad con lo que se pretende al intervenir en estos procesos y tener certeza sobre los efectos que se generarán, debiendo efectuar un control y seguimiento en la implementación y retroalimentación continua al equipo para lograr resultados positivos.

Tabla 58 plan de acción que fortalezca el accionar del personal de Coral hipermercados Manta

PLAN DE ACCION					
ESTRATEGIAS	TIEMPO		TAREAS Y ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE
	INICIO	TERMINO			
Estrategia No. 1 Diseñar Campaña de motivación y reconocimiento	Septiembre 1 de 2022	Septiembre 30 del 2022	- Charlas de motivacion - Incentivo economico por volúmenes de venta	Aumentar los indicadores de motivación de los empleados	Sub Gerente
Estrategia No. 2 Diseñar Política de incentivos y reconocimientos	Octubre 1 de 2022	Octubre 30 de 2022	- Valorar las sugerencias -Efectuar ascensos por resultados - Efectuar confraternidades con las autoridades y miembros de tiendas de otras ciudades.	Aumentar el sentido de pertenencia	
Estrategia No. 3 Diseñar políticas de promoción y desarrollo	Octubre 1 de 2022	Octubre 30 de 2022	- Premio honorífico a mejor empleado -Ubicar al personal en el área que se ajusta a sus potencialidades - Efectuar un liderazgo pleno ajustado a las metas de la empresa, pero a la vez, siendo empático con sus empleados	Lograr personal satisfecho con su trabajo y motivado.	
Estrategia No. 4 Diseñar un programa comunicacional	Octubre 1 de 2022	Octubre 30 de 2022	- Reuniones de socialización de la misión, visión, estrategias, objetivos y métodos - Poster - Trípticos - Publicidad digital	Lograr el conocimiento e implementación de políticas, métodos y estrategias de la empresa	
Estrategia No. 5 Capacitar en la formación de equipos efectivos de trabajo	Noviembre 1 del 2022	Diciembre 28 del 2022	- Talleres de capacitación en distribución de personal por competencia.	Fortalecer la conformación de equipos	

Nota: Estrategias para fortalecer el accionar del personal de Coral Hipermercados

Adicional, a partir de la tabla 2, se tienen los cuadros elaborados para cada perfil de cargo por competencias del Coral Hipermercados, los mismos que contienen la siguiente información:

- **Área:** en la que se describe los departamentos en que ejerce su función el colaborador.
- **Formación profesional deseada:** nivel académico exigido para el cargo
- **Experiencia:** grado de habilidad y destrezas complementarias al conocimiento, exigidas para el cargo
- **Conocimiento específico:** detalla el conocimiento requerido para el puesto
- **Conocimiento informático:** detalla el conocimiento informático básico requerido para el puesto
- **Competencias (habilidades y destrezas):** descripción de los valores del colaborador
- **Tipo de proceso:** describe la característica de la función del colaborador
- **Nombre del proceso:** definición de las funciones del colaborador
- **Dependencia:** cargo que ostenta dentro de la empresa
- **Cargo del jefe inmediato:** autoridad de la que depende su función
- **Propósito principal:** se describe las funciones, derechos y responsabilidades del trabajador
- **Funciones claves:** son las actividades preponderantes que desarrolla el empleado
- **Contribución individual:** en que contribuye la función clave

A continuación, se adjunta el manual de los perfiles de cargo por competencias sugeridos por quien efectúa el presente trabajo investigativo:

Tabla 59 Manual de perfil por competencia del jefe de comisariato

ÁREA	
Administrativa	
<b>Formación profesional deseada</b>	Economista, Ing. Comercial, carreras afines
<b>Experiencia</b>	3 años
<b>Conocimiento específico</b>	Gestión administrativa
<b>Conocimiento informático</b>	Aplica
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>	Disciplina, honestidad, liderazgo, integridad, responsabilidad, motivación.
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>	

<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	
<b>Nombre del proceso</b>			Organiza, coordina y supervisa las actividades del personal		
<b>Dependencia</b>			Jefe de comisariato		
<b>Cargo del jefe inmediato</b>			Subgerente		
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Supervisar y coordinar todas las actividades en las áreas de: atención al cliente, caja, abastecimiento de productos, percha, entre otros					
Ejercer la administración y supervisión directa del personal a su cargo					
Otras actividades de reorganización del local					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Implementar las políticas y estrategias generadas por la alta gerencia			Cumplir y hacer cumplir las políticas y estrategias vigentes		
			La alta gerencia está en conocimiento del funcionamiento del hipermercado y de los requerimientos que se producen fruto de su actividad.		
Garantizar la dotación de existencias de mercaderías			Las condiciones para atender la demanda de manera eficiente y ágil a los requerimientos de los clientes son adecuadas.		
			Los mecanismos que propicien la conservación y mantenimiento de la mercadería generan las condiciones óptimas.		
Garantizar la ocupación de todas las áreas del almacén			Todas las áreas cuentan con la disponibilidad de un empleado		
			El personal del almacén es el adecuado para el puesto que ejerce		
			El ambiente favorable de trabajo es fruto de las estrategias e incentivos generados.		
Garantizar la dotación ininterrumpida de servicios básicos como agua, teléfono e internet			Las condiciones de atención al cliente son fluidas		
			El área de trabajo y el almacén en general es amigable para el cliente y el trabajador		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del jefe del comisariato

Tabla 60 Manual de perfil por competencia del jefe de bodega

<b>AREA</b>	
Jefe de bodega	
<b>Formación profesional deseada</b>	Egresado en economía, administración de empresas, carreras a fines
<b>Experiencia</b>	1 año
<b>Conocimiento específico</b>	Capacidad de análisis

<b>Conocimiento informático</b>		Aplica			
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>		Habilidad con la tecnología, responsabilidad, honradez			
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	
<b>Nombre del proceso</b>		Organiza, coordina y supervisa las actividades de bodega			
<b>Dependencia</b>		Jefe de bodega			
<b>Cargo del jefe inmediato</b>		Jefe de comisariato			
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Determinar los stocks mínimos y máximos de productos para comercialización					
Entregar en forma oportuna los pedidos solicitados					
Responsabilidad por la custodia de los productos y bienes entregados para su registro y control					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Dirigir y controlar las actividades de recepción, despacho, registro y control de los pedidos recibidos.			Agilidad en la repuesta de los requerimientos		
Garantizar el abasto suficiente de mercaderías, así como el adecuado manejo y custodia de las existencias			Condiciones de atender el pedido de las diferentes áreas del almacén.		
			Transparencia y condiciones de conocer en el momento que se desee la existencia de los productos en bodega.		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del jefe de bodega

Tabla 61 Manual de perfil por competencia de supervisor de caja

<b>AREA</b>					
Servicio al cliente					
<b>Formación profesional deseada</b>		Auditoria, Economía, administración de empresas, carreras a fines			
<b>Experiencia</b>		2 años			
<b>Conocimiento específico</b>		Contabilidad			
<b>Conocimiento informático</b>		Aplica			
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>		Liderazgo, honradez, eficiencia, responsabilidad, motivación			
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	

<b>Nombre del proceso</b>	Organiza, coordina y supervisa las actividades de caja
<b>Dependencia</b>	Supervisor de caja
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Jefe de comisariato
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>	
Realizan el proceso de supervisión de las actividades y del sector de caja	
<b>FUNCIONES CLAVES</b>	<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>
Controlar y verificar los movimientos diarios de dinero que se dan por diferentes conceptos	Previene fraudes y descubre robos y malversaciones de caja
Obtener información administrativa, contable y financiera de caja	Ejecución de actividades de manejo de pagos en efectivo y caja.

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del supervisor de caja

Tabla 62 Manual de perfil por competencia del Counter

<b>ÁREA</b>				
Servicio al cliente				
<b>Formación profesional deseada</b>	Egresado en economía, administración de empresas, carreras a fines			
<b>Experiencia</b>	6 meses			
<b>Conocimiento específico</b>	Atención al cliente			
<b>Conocimiento informático</b>	Aplica			
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>	Atento, respetuoso, servicial			
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>				
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>
<b>Nombre del proceso</b>	Desarrollo organizado de las adquisiciones de productos por parte del cliente			
<b>Dependencia</b>	Caunter			
<b>Cargo del jefe inmediato</b>	Supervisor de caja			
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>				
Atender al cliente				
Gestión de pagos y entrega de tarjetas corporativas				
Responsables de la validación de las marcaciones de todo el personal				
Realizan los requerimientos que necesite el almacén con respecto a publicidad				

FUNCIONES CLAVES	CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES
Recepción amable del cliente e informa sobre dudas de los mismos	Crea un ambiente agradable para el cliente
Informar al cliente sobre disposiciones de los administradores	Recorrido ordenado por el local por parte de los clientes al momento de la toma de los productos.
	Afluencia al área de caja para cancelación de sus adquisiciones

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del caunter

Tabla 63 Manual de perfil por competencia de las cajeras

<b>ÁREA</b>					
Servicio al cliente					
<b>Formación profesional deseada</b>			Egresado en economía, administración de empresas, carreras a fines		
<b>Experiencia</b>			6 meses		
<b>Conocimiento específico</b>			Contabilidad		
<b>Conocimiento informático</b>			Aplica		
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>			Eficiente, ágil, tolerante, educada, respetuosa		
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	
<b>Nombre del proceso</b>			Área financiera		
<b>Dependencia</b>			Cajera		
<b>Cargo del jefe inmediato</b>			Supervisor de caja		
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Garantizar las operaciones de caja, receiptando de manera oportuna, con el fin de lograr la recaudación de los ingresos de Coral hipermercados					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Liquidación de la adquisición de los productos			Culmina exitosamente la transacción cliente - empresa		
Actúa sobre cualquier extracción dudosa que se produzca.			Garantiza la transparencia de los procesos		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar de las cajeras

Tabla 64 Manual de perfil por competencia del supervisor de mercadería general

<b>ÁREA</b>					
Mercadería general					
<b>Formación profesional deseada</b>		Economía, administración de empresas, carreras a fines			
<b>Experiencia</b>		3 años			
<b>Conocimiento específico</b>		Gestión administrativa			
<b>Conocimiento informático</b>		Aplica			
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>		Liderazgo, eficiente, integridad, responsabilidad, motivación.			
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	
<b>Nombre del proceso</b>		Área comercial			
<b>Dependencia</b>		Supervisor de mercadería general			
<b>Cargo del jefe inmediato</b>		Jefe de comisariato			
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Coordinar y supervisar el requerimiento de mercadería de comercialización y de productos de logística para el funcionamiento de la empresa					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Capacidad de gestión y solución de problemas			Las mercaderías cumplen los estándares de calidad y eficiencia		
Direccionar el funcionamiento de las distintas áreas de Coral hipermercados			Se lleva registro de la mercadería, documentando la información necesaria y generando informes para prever la situación de los almacenes.		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del supervisor de mercadería general

Tabla 65 Manual de perfil por competencia del supervisor del comisariato

<b>ÁREA</b>					
Comisariato					
<b>Formación profesional deseada</b>		Egresado en economía, administración de empresas, carreras a fines			
<b>Experiencia</b>		2 años			
<b>Conocimiento específico</b>		Gestión administrativa			
<b>Conocimiento informático</b>		Aplica			
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>		Liderazgo, eficiente, integridad, responsabilidad, motivación.			
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>	X	<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	
<b>Nombre del proceso</b>		Área comercial			
<b>Dependencia</b>		Supervisor de comisariato			
<b>Cargo del jefe inmediato</b>		Supervisor de mercadería general			
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Supervisar y coordinar todas las actividades en el área de comisariato: atención al cliente, abastecimiento de productos, percha, entre otros					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Llevar un control riguroso con la entrega de productos a los distintos departamentos			Los departamentos reciben los productos solicitados		
Seleccionar proveedores responsables que permitan surtir los artículos requeridos, manteniendo un estándar de calidad.			Dotación suficiente y eficiente de artículos de buena calidad.		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar del supervisor de comisariato

Tabla 66 Manual de perfil por competencia del Perchador

<b>ÁREA</b>					
Comisariato					
<b>Formación profesional deseada</b>			No requerido		
<b>Experiencia</b>			No requerida		
<b>Conocimiento específico</b>			Conocimiento general		
<b>Conocimiento informático</b>			No aplica		
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>			Responsabilidad, ágil, eficiencia, ordenado		
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>		<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	X
<b>Nombre del proceso</b>			Área comercial		
<b>Dependencia</b>			Perchador		
<b>Cargo del jefe inmediato</b>			Supervisor de comisariato		
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Se encarga de ubicar los productos según ubicación asignada, sean estas en las perchas o en la bodega según sea el caso.					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Distribuir oportunamente los artículos solicitados			Los clientes acceden a los productos que desean		
Apoyo en la adecuación de los productos en bodega			Respaldo a bodeguero en la ubicación de los productos		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar de los perchadores

Tabla 67 Manual de perfil por competencia del personal de mantenimiento

<b>ÁREA</b>					
Mantenimiento y electricidad					
<b>Formación profesional deseada</b>			Ing. eléctricos		
<b>Experiencia</b>			2 años		
<b>Conocimiento específico</b>			Electricidad		
<b>Conocimiento informático</b>			Aplica		
<b>Competencias (habilidades y destrezas)</b>			Ágil, precavido, eficiente, responsable		
<b>Marque con una X al tipo de proceso al cual se asocia este cargo</b>					
<b>Estratégico</b>		<b>Misional</b>		<b>De apoyo</b>	X
<b>Nombre del proceso</b>			Área de servicios		
<b>Dependencia</b>			Mantenimiento		
<b>Cargo del jefe inmediato</b>			Jefe de comisariato		
<b>PROPOSITO PRINCIPAL</b>					
Encargado del mantenimiento del sistema eléctrico de los almacenes					
<b>FUNCIONES CLAVES</b>			<b>CONTRIBUCIONES INDIVIDUALES</b>		
Manejo adecuado y correcto del fluido eléctrico			Se cumplen de manera normal las actividades y se garantiza el funcionamiento de las máquinas y equipos de los almacenes.		
Garantizar la seguridad de empleados y clientes			No existe riesgo de cortocircuito ni riesgos a la seguridad personal por desprotección de los conductores eléctricos		

NOTA: manual de perfil por competencia para mejorar el accionar de los de mantenimiento

## Conclusiones

- La empresa Coral hipermercados presenta una estructura organizacional y perfiles de cargo por competencia débil, puesto que más de la mitad de sus empleados desconocen de las políticas, estrategias y métodos diseñados por la gerencia, esto indica que hay una debilidad en la socialización e implementación de las políticas, ya que este segmento de la empresa no siente su beneficio, lo cual pudiese generar una debilidad para el grupo.
- Las diversas áreas organizacionales no son fortalecidas con relación a las exigencias de la estructura organizacional y perfil de cargos por competencias, incidiendo en el debilitamiento de la empresa.
- El liderazgo existente en la empresa es débil en su aporte al desarrollo de la organización
- La toma de decisiones que nacen de la central organizacional de Coral hipermercados, es débil en su cumplimiento, pudiendo esta situación crear conflictos en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- El personal tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto, lo cual es un aporte positivo a la gestión empresarial.
- Existe un buen número de trabajadores que aporta con ideas relevantes y/o creativas, factor incidente en la buena marcha de la empresa
- La gestión operacional del tamaño de la empresa no se está efectuando eficientemente, puesto que se están subutilizando sus activos perdiéndose su potencial operacional y afectando la competitividad empresarial.
- Coral hipermercados posee una tecnología organizacional que permite implementar la toma de decisiones, siendo esto una gran ventaja, al tener muy en cuenta la importancia de tener una gran capacidad que tiene para solucionar cualquier situación en el momento que se presente.
- El ambiente en el que se desarrollan las actividades de los empleados, no es satisfactorio para la gran mayoría, siendo altamente preocupante esta situación, porque un personal que se encuentra incomodo en su ambiente de trabajo, es un personal que tiene un rendimiento muy por debajo de sus capacidades.
- La implementación de la innovación, no tiene gran trascendencia siendo una debilidad porque se puede ver que gran parte del personal trabaja de manera rutinaria sin interés de cambio propositivo, lo cual es un factor que mina la competitividad.

## Recomendaciones

- La empresa Coral hipermercados debe mejorar su sistema de comunicación, puesto que, la mayor parte de los problemas que se han analizado surgen de esta debilidad; esta cuenta con la herramienta de gestión como políticas, métodos y estrategias, pero, que no se alcanza una plenitud de su implementación debido a esta debilidad.
- Los directivos de Coral hipermercados, deben mejorar su relación con los trabajadores, es notorio la polaridad de dos grupos, esto es lo peor que puede suceder en una empresa, puesto que de no corregirse esta situación existe la posibilidad, que miembro o miembros de este grupo con sentimiento de marginalidad, conspire en contra de sus compañeros “privilegiados” o contra la empresa.
- Otro factor que se debe mejorar es el factor psicológico, no es posible que ese mismo grupo del cual se viene hablando, sientan que sus iniciativas, ideas y sugerencias no sean consideradas por sus jefes, este es un factor altamente desmotivante, quizás se esté perdiendo o desperdiciando por esta falencia al mejor empleado, a la mejor idea de comercialización o a la mejor política o estrategia.
- Coral hipermercados tiene un gran potencial, ha alcanzado un crecimiento regional y desde la visión de los trabajadores ellos tienen los conocimientos y actitudes que impulsan ese gran potencial, lo cual se puede aseverar que es real, por el crecimiento que se ha expuesto, por lo que, debe mejorar las debilidades que se han enunciado, lo que permitirá que se transforme en un referente de crecimiento y empresa exitosa basada en la innovación y en el trabajo de un cuerpo conformado por directivos y trabajadores plenamente identificados con esta.

## **Bibliografía**

- Abdon, M. (2017). Obtenido de Análisis y descripción de cargos: <http://www.ulasalle.edu.bo/es/images/ulasalle/postgrado/geastioncapitalhumano2016/modulo3/Analisis-y-descripcion-de-cargos.pdf>
- Barrera, C. (2017). monografía. Obtenido de Analisis de puestos: <https://www.monografias.com/trabajos92/puestos-analisis/puestos-analisis2>
- Bejarano, G. (2018). Elaboración de un manual de funciones destinado a mejorar el sistema de productividad de la empresa "La Fabril S.A." en el Distrito Metropolitano de Quito. Obtenido de <https://dSPACE.cordillera.edu.ec/bitstream/123456789/4744/1/118-RHP-18-18-0928722933.pdf>
- Cruz, M. (2017). Trabajo de grado. Obtenido de REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA DE LA EMPRESA ARAUJO & SEGOVIA S.A.: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/5513/Tesis%20Paola%20Cruz-Jessica%20Nu%C3%B1ez%2017%20abril%202017%20definitivo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Daft, R. L. (2000). Teoría y Diseño Organizacional. Mexico.
- Diaz, G. (2017). Obtenido de que es un manual: <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- Diaz, J. (2018). Blog de Manual de procedimientos que es. Obtenido de Promover el manual de procedimientos que es una herramienta útil para la empresa: <https://www.euroinova.ec/blog/manual-de-procedimientos-que-es>
- Duarte, L. F. (9 de 11 de 2016). Isuu. Obtenido de Manual corporativo Rediseño de Nestle: [https://issuu.com/luisasierra9/docs/manual\\_corporativo\\_56a57f48c4c1e5](https://issuu.com/luisasierra9/docs/manual_corporativo_56a57f48c4c1e5)
- Ecuadornegocios. (22 de 11 de 2021). Ecuador negocios. Obtenido de Tiendas TUTI TTDE S.A.: <https://ecuadornegocios.com/info/tiendas-tuti-ttde-sa-5547328>
- Ekos, n. (27 de 05 de 2019). Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/supermercados-compiten-con-nuevos-canales-de-oferta>
- Fabril, S. L. (2014). La Fabril. Obtenido de <https://www.lafabril.com.ec/wp-content/uploads/2017/07/Memorias-de-sostenibilidad-corporativa-2013-2014.pdf>

- Flores, K. J. (2019). Maestría en Desarrollo del Talento Humano. Obtenido de Reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para el plantel educativo particular “Jean Martín Charcot” de la ciudad de Quito para el año 2018.
- Gloria, M.-K. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. Mérida, Venezuela: Working paper. University of The Andes.
- Gutierrez, P. (2017). Obtenido de PROPUESTA PARA LA REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA EN DIMEL INGENIERÍA S.A.: [https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67909/1/propuesta\\_reestruturacion\\_administrativa.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67909/1/propuesta_reestruturacion_administrativa.pdf)
- Henao, M. O. (2010). Obtenido de MAURICIO ORLANDO CASTRO CARRERO
- Hodge, B. A. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estrategico. Madrid, España: Prendice Hall.
- Idalberto, C. (1999). Mc Graw Hill.
- Jiménez, M. L. (03 de 2016). Modelo de gestión de inventarios para las sucursales de la empresa Mega Santa María S.A. en la ciudad de Quito. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/10399/1/T-UCE-0003-CA141-2016.pdf>
- Kaoru, I. (1986). Qué es el control total de calidad. Tokio, Japón: Grupo Editorial Norma.
- La Favorita C.A., C. (2019). Obtenido de <https://www.cfavorita.ec/>
- LÓPEZ, C. A. (2017). tesis de grado. Obtenido de REESTRUCTURACIÓN DEL PERFÍL ÚNICO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE ACTIVOS FIJOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SALUD DE LA POLICÍA NACIONAL PARA SELECCIONAR CON PERTINENCIA EL PERSONAL IDONEO EN EL CARGO EN EL DMQ 2017-2017.
- LÓPEZ, CARLOS . (2017). tesis de grado. Obtenido de REESTRUCTURACIÓN DEL PERFÍL ÚNICO DE COMPETENCIAS LABORALES EN EL DEPARTAMENTO DE ACTIVOS FIJOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE SALUD DE LA POLICÍA NACIONAL PARA SELECCIONAR CON PERTINENCIA EL PERSONAL IDONEO EN EL CARGO EN EL DMQ 2017-2017.
- Migueluez, M. (2015). Ciencia y arte en la metodología cualitativa.
- Mintzberg, Quinn y Ghoshal . (1999, 275). Obtenido de El proceso estratégico.
- Mondy, W. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Education ISBN: 978-607-32-0203-9.

- Nicolalde, F. (2014). Informe Final del Trabajo de Titulación . Obtenido de Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANICIA. LTDA.: <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3627/1/T-UCE-0007-111.pdf>
- Orellana, Z. (2015). tesis de grado. Obtenido de Plan de restructuracion administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.
- Ortiz, G. (2019). Obtenido de supermercado Coral: <https://www.gerardoortiz.com/empresa.html>
- Patiño, C. (2017). Obtenido de PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE GESTIÓN HUMANA DE GT GROUP S.A.S: <https://repository.udistrital.edu.co/bitstream/handle/11349/6952/JimenezMejiaLiliaMarcela2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Paz, G. (2017). Seminario. Obtenido de Reestructuración de Procesos de Gestión de Personas en un Centro de Enseñanza de la Universidad de Chile: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/114852/Ceballos%2C%20G..pdf?sequence=1>
- Quinteros, C. A. (2018). Manual de procesos para la planta procesadora de alimento balanceado de Avícola Fernández S.A. Guayaquil, Ecuador.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Rosado, G. E. (2021). El Rosado S.A. Obtenido de <https://www.elrosado.com/Home/InternaG>
- Santillán, M. (2013). Obtenido de PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA CONSTRUCCIONES PRISELI DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/4513/1/TUAMGC003-2013.pdf>
- Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Barcelona, España: Biblio empresa.
- Suarez. (2021). Obtenido de Análisis y Descripción de los Puestos: [https://www.terapia-cognitiva.mx/wp-content/uploads/2016/06/Articulo\\_analisis\\_de\\_Puesto.pdf](https://www.terapia-cognitiva.mx/wp-content/uploads/2016/06/Articulo_analisis_de_Puesto.pdf)
- Tamayo, P. (2016). articulo. Obtenido de Análisis de puesto en la administración de recursos humanos: [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260\\_u4\\_Act\\_integradora.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1260/1260_u4_Act_integradora.pdf)
- Vásconez, P. A. (2020). tesis de grado. Obtenido de Reingeniería de procesos en el desempeño de talento humano de la empresa Inmobiliaria Chloe S.A. 2019-2020.

Westreicher, G. (2022). Jerarquía. Economipedia.

Yunda, L. (2019). Informe final de seminario de profundización. Obtenido de REESTRUCTURACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA MINERALES Y PROCESADOS DEL HUILA: [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6833/1/2019\\_restauracion\\_minerales\\_procesados.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6833/1/2019_restauracion_minerales_procesados.pdf)

## Anexos

Tabla 68 Determinación de variable dependiente

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores
ESTRUCTURA O DISEÑO ORGANIZACIONAL	ESTRUCTURALES	Formalización
		Especialización
		Jerarquía de la autoridad
		Centralización
		Profesionalismo
	CONTEXTUALES	Razones de personal
		Tamaño
		Tecnología organizacional
		Entorno
		Metas y estrategia
	Cultura	

### Nota:



Ilustración 1 Página Web. Sección ¿Quiénes somos? Coral Hipermercados

Matriz de consistencia

Tabla 69 Matriz de consistencia (Enfoque cuantitativo)

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Dimensiones	Indicadores	Metodología
<p><b>General:</b> ¿Cómo realizar una reestructuración administrativa y organizacional en Coral Hipermercados Manta?</p>	<p><b>General:</b> Reestructurar el organigrama institucional y los perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercado Manta</p>	<p><b>General:</b> La reestructuración organizacional corregiría la dificultad de los empleados al momento de laborar y ayudaría a la parte administrativa de la empresa a verificar la producción de los funcionarios.</p>	<p><b>Independiente:</b> Falta de estructura organizacional óptima y ausencia de manuales de perfiles por competencia.</p>	<p>A) Estructura organizacional deficiente. B) Asignación de puestos. Reestructuración de organigrama.</p>	<p>Administración y gerencia. Políticas organizacionales. Estructura y diseño de organización</p>
<p>¿Cuáles son las causas que demuestran que el organigrama de Coral Hipermercados Manta cuenta con falencias?</p>	<p>Identificar las metodologías para la realización de la reestructuración organizacional y perfiles de cargo por competencias para Coral Hipermercados Manta</p>	<p>Existen causas que demuestran que afectan el organigrama de Coral Hipermercados tiene falencias</p>			<p><b>A) Técnica e instrumento de recolección de datos:</b> <b>Técnica:</b> Documental <b>Instrumento:</b> Fichas de análisis, fichas de observación, registros,</p>

---

encuestas, entrevistas sucesivas.

C) ¿En qué afecta la mala asignación de puestos de trabajos al desempeño del trabajador?

Proponer diseño organizacional y perfiles de cargo por competencias-

Falta un manual administrativo que registre funciones de acuerdo con cada vocación laboral.

**D) Procesamiento de análisis de datos:**

**Microsoft Office: 95%**

Word: 85%

Excel: 10%

**Google docs: 5%**

Nota: Matriz de consistencia de

**Tabla** Cuestionario de evaluación

 <p style="text-align: center;"><b>Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí</b>  <b>Facultad de Ciencias Administrativas</b>  <b>Carrera de Administración de Empresas</b></p>	
Nombre del instrumento:	Cuestionario para determinar el diseño organizacional y perfil de cargos de Coral Hipermercado Manta
Autor:	Ávila Chica Gabriel Alfredo
Año de elaboración:	2021
Objetivo:	El objetivo de la aplicación de este instrumento es recolectar información necesaria a cerca de la estructura organizacional de Coral Hipermercado Manta, obtenida del conocimiento que posee cada empleado en las diversas áreas de la organización.
Contenido:	El cuestionario está conformado por----- - preguntas, ----- de ellas dicotómicas y ----- ---de selección múltiple. Las preguntas son relacionadas con diseño organizacional; cuenta con seis secciones que corresponden a los seis elementos básicos de diseño organizacional (especialización, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización o descentralización y formalización).
Forma de aplicación:	Individual
Tiempo de aplicación:	Indefinido
<p><b>Instrucciones:</b> A continuación, se presenta una serie de preguntas, relacionadas con la variable Diseño o estructura Organizacional y perfil de cargo por competencia, a las que se le solicita responder de acuerdo a cada enunciado identificando claramente su respuesta por medio de una “X”; la información que se proporcione se manejará de forma confidencial y global, no existen respuestas correctas o incorrectas, verdaderas o falsas, únicamente debe indicar el número que refleje su opinión, donde 5 representa la respuesta más favorable de la afirmación formulada y 1 la menos favorable, la honestidad</p>	

en la respuesta de cada pregunta es de mucha importancia para el resultado eficiente de la investigación, por lo que se agradece su sinceridad.

<b>Escala</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
<b>Valores</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Cuestionario para ser aplicado a los trabajadores de Coral Hipermercado Manta.

<b>DIMENSIONES ESTRUCTURALES</b>	<b>a. Formalización</b>				
	P1. Cuenta la organización con normas claras y de manera escrita para el comportamiento de los trabajadores				
	P2. Tiene la empresa establecida políticas que promuevan los derechos de los trabajadores, el desarrollo del sector privado y la cohesión social				
	P3. Tiene la empresa manual o documentos establecidos donde se describan cada una de las áreas y puestos de trabajo				
	P4. Tiene la empresa establecidos los procedimientos necesarios para llevar a cabo sus obligaciones en su puesto de trabajo				
	P5. La empresa tiene establecidos y evidenciados sus procesos organizacionales.				
	<b>b. Especialización</b>				
P6. La empresa tiene implantado normas claras y precisas de los métodos y formas					

de ejecutar un proceso concreto, un procedimiento de trabajo, la forma de actuar de un equipo de trabajo, etc.					
P7. La organización se preocupa por mantener al personal adecuado para cada puesto de trabajo					
P8 Se toma en cuenta en la organización las habilidades especiales que posee cada individuo, al momento de asignar cada actividad					
P9. Están determinadas las competencias laborales que se requieren para cada puesto de trabajo					
P10. Existe formación a trabajadores para fortalecer habilidades específicas					
<b>c. Jerarquía de autoridad:</b>					
P11. Tienen los jefes habilidades para establecer relaciones interpersonales adecuadas					
P12. La responsabilidad para dirigir, tomar decisiones, es aceptada por el personal					
P13. El jefe apoya las iniciativas de los miembros de la unidad organizativa					
P14. El estilo de liderazgo existente en la empresa ayuda al desarrollo de organización					
P15. Los líderes que necesitamos en el presente y en el futuro deben implantar su autoridad de manera vertical					
<b>d. Centralización:</b>					
P16. Las decisiones sobre las estrategias de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores					
P17. Las decisiones sobre las políticas de la empresa son dadas por los niveles jerárquicos superiores					
P18. La planificación, programas y diseños de tareas en cada puesto de tarea son designados por los niveles jerárquicos superiores de la empresa					
P19. Los niveles jerárquicos superiores toman las correcciones que sean necesarias					

	en caso de existir desviaciones con respecto a las normas de conducta de forma oportuna					
	P20. Los niveles jerárquicos superiores realizan actividades que fomentan la integración del personal, favoreciendo de esta manera el clima laboral					
<b>e. Profesionalismo:</b>						
	P21. Tiene conocimientos necesarios para realizar las tareas relacionadas a su puesto					
	P22. Posee buena capacidad de percepción para comprender situaciones que le permite resolver inconvenientes de forma ágil					
	P23. Posee de capacidad para enfrentar los desafíos en sus funciones y lograr sus metas					
	P24. Llega a tiempo a su lugar de trabajo					
	P25. Le surgen dudas acerca de las funciones a desempeñar en su puesto					
<b>f. Razones de personal:</b>						
	P26. Muestra disposición para cooperar con sus compañeros para resolver un problema					
	P27. Aporta con ideas relevantes y/o creativas que ayuden al alcance de los objetivos institucionales					
	P28. El trabajo ejecutado por su parte es exacto, sin errores.					
	P29. La cantidad de trabajo asignado es el apropiado para el cumplimiento de sus tareas					
	P30. Busca solucionar de manera rápida los problemas que se presentan en el lugar de trabajo.					
<b>a. Tamaño:</b>						
<b>DIME</b>	P31. Las dimensiones de las áreas y unidades administrativas para el cumplimiento de los objetivos de la empresa son adecuadas					

P32. La estructura organizacional cumple de manera eficiente con el tamaño y las actividades de sus operaciones					
P33. El tamaño de la superficie sobre las que se encuentran sus instalaciones permite el crecimiento estructural de la empresa					
P34. La empresa ha alcanzado un crecimiento regional					
P35. Sobre la base del número de empleados Coral hipermercados se considera una empresa gran					
<b>b. Tecnología organizacional:</b>					
P36. Utiliza la empresa alguna de las siguientes tipologías de software de código abierto: sistemas operativos, navegadores de Internet, aplicaciones ofimáticas, servidores de web/Internet, entre otros.					
P37. Emplea su empresa especialista en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)					
P38. Utiliza Coral Hipermercados conexión por Banda Ancha Fija para acceder a Internet					
P39. Proporciona la empresa a sus empleados dispositivos portátiles que permitan la conexión móvil a Internet para uso empresarial					
P40. Comparte su empresa electrónicamente información sobre la cadena de suministro con sus proveedores y clientes					
<b>c. El entorno:</b>					
P41. Consideras que el espacio de trabajo cuenta con lo necesario para trabajar, relajarte y divertirte					
P42. La empresa te dota de las herramientas y soluciones que necesitas para realizar con eficacia tu trabajo					

P43. Tienes la facilidad de acceder a tecnología o materiales para realizar tu trabajo					
P44. Se siente en libertad de expresar sus ideas y opiniones					
P45. La empresa realiza capacitaciones regulares para el mejoramiento de habilidades					
<b>d. La estrategia y objetivos de la organización:</b>					
P46. Dentro de los parámetros previstos por la empresa se fortalece y ayuda al cliente					
P47. El ambiente de trabajo, en el cual los empleados desarrollan todas sus capacidades es adecuado y permite que estos sean más productivos					
P48. Son parte de las estrategias de la empresa contar con un personal capacitado y a largo plazo					
P49. La empresa está en constante innovación y desarrollo de todas las prácticas administrativas					
P50. Se aplica los principios de ética y honestidad en todas las transacciones y actividades que se realizan					
<b>e. La cultura de la organización:</b>					
P51. Los líderes de la empresa están viviendo los valores y cultura en la organización					
P52. El modelo de cultura que posee la empresa está diseñado para la agilidad y la innovación de las tareas que realizan					
P53. Construir y sostener una cultura de alto desempeño, es parte de una estrategia de negocios formal y explícita que posee la empresa					
P54. El equipo de líderes ejecutivos, está discutiendo la cultura con suficiente profundidad y frecuencia					
P55. La organización es un lugar dinámico, en donde las personas disfrutan de la					

	compañía de otros. Pero que a su vez está orientada a hacer un trabajo bien hecho, asegurando de esta manera el logro de los resultados					
--	---	--	--	--	--	--

Gracias por su colaboración.