

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO
ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Trabajo Dirigido

**Diseño Organizacional para la Empresa Multinegocios San Diego
de la Localidad de Porvenir, Pando, 2024**

Postulante: DIEGO JESÚS MAMANI LARICO

Tutora: Lic. Daniela Apaza Nakashima

Cobija – Pando – Bolivia

2024

Índice

1.	11	
2.	1	
2.1.	Nombre de la Institución	1
2.2.	Principal ejecutivo de la Institución	1
2.3.	Dirección de la Institución	1
2.4.	Nombre del proyecto programa o actividad	2
2.5.	Actividades que realiza la Institución	2
2.6.	Importancia social de la Institución	2
2.7.	Nombre del profesional a cargo del proyecto	3
2.8.	Tiempo estimado de duración del trabajo	3
3.	4	
3.1.	Formulación del problema	5
4.	5	
5.	6	
5.1.	Objetivo general	6
5.2.	Objetivos específicos	6
6.	6	
7.	7	
8.	8	
8.1.	Organización	8
8.2.	Diseño organizacional	9
8.3.	Estructura organizacional	9
8.4.	Estrategia organizacional	10
8.5.	Funciones administrativas	10
8.6.	Comunicación interna	10
8.7.	Coordinación y control	11
8.8.	Procesos y procedimientos	11
8.9.	Manual de funciones	12

8.10.Manual	de	procesos	y	procedimientos	
12					
8.11.Eficiencia				operativa	
12					
8.12.Eficacia				operativa	
12					
8.13.Roles		y		responsabilidades	
12					
8.14.Relación	de	autoridad	y	dependencia	
13					
8.15.Requisitos		de		puesto	
13					
8.16.Evaluación		de		desempeño	
13					
8.17.				Flujograma	
13					
8.18.Capacitación		y		formación	
14					
9.					15
9.1. Tipo de estudio					15
9.2. Enfoque de investigación					15
9.3. Métodos de investigación					15
9.4. Población de estudio					16
9.5. Muestra					16
9.6. Técnicas e instrumentos					16
10.DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN					18
11.DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO					34
12.PROUESTA CENTRAL					36
13.EVALUACIÓN Y RESULTADOS					69
14.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES					72

14.1.	Conclusiones
72	
14.2.	Recomendaciones
73	
15.REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	75
16.ANEXOS	77
Índice de tablas	
Tabla 1. Transcripción de entrevista a Propietaria de Multinegocios San Diego	24

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa	23
Figura 2. Matriz Foda de la empresa Multinegocios San Diego	19
Figura 3. Consulta sobre la Estructura organizacional	26
Figura 4. Claridad en el rol que desempeña	27
Figura 5. Conocimiento del flujo de trabajo en la empresa	28
Figura 6. Satisfacción con el ambiente laboral	29
Figura 7. Existencia de una cultura organizacional	30
Figura 8. Propuesta de organigrama funcional	41
Figura 9. Mapa de procesos	62
Figura 10. Procedimientos para la recepción de mercancía	63
Figura 11. Procedimientos para la gestión de inventarios	64
Figura 12. Procedimientos para la atención al cliente	65
Figura 13. Procedimientos para la atención al cliente	66
Figura 14. Procedimientos para el despacho de mercancía	67
Figura 15. Procedimientos para la postventa y servicios al cliente	68

Resumen

La investigación realizada corresponde a un Trabajo Dirigido con el Título de Diseño Organizacional para la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando, 2024. El trabajo de investigación plantea la formulación del problema ¿Qué elementos y herramientas de control administrativo deberán considerarse para el diseño organizacional de la empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando? El objetivo general es Proponer un Diseño Organizacional para la empresa Multinegocios San Diego en la localidad de Porvenir, Pando, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la motivación del personal. Para desarrollar el trabajo se utilizó el tipo de investigación exploratorio, con un enfoque cualitativo y el método analítico y descriptivo, así como la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como la entrevista semiestructura, la ficha de observación y la documentación, los cuales permitieron recopilar, analizar y sistematizar los datos requeridos por el estudio. Las conclusiones destacan el diseño de un organigrama funcional, así como el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos, herramientas administrativas y de control que forman parte del diseño organizacional. Este diseño no solo optimiza las operaciones actuales, sino que también prepara a Multinegocios San Diego para futuras expansiones y desafíos, asegurando un crecimiento ordenado y sostenible en el mercado regional competitivo.

Palabras Clave: Organigrama, Funciones administrativas, Procesos, Tareas.

Abstract

The research carried out corresponds to a Directed Work with the Title of Organizational Design for the San Diego Multibusiness Company in the Town of Porvenir, Pando, 2024. The research work poses the formulation of the problem: What administrative control elements and tools should be considered to the organizational design of the Multinegocios San Diego company in the town of Porvenir, Pando? The general objective is to Propose an Organizational Design for the company Multinegocios San Diego in the town of Porvenir, Pando, with the purpose of improving operational efficiency, internal communication and staff motivation. To develop the work, the exploratory type of research was used, with a qualitative approach and the analytical and descriptive method, as well as the application of research techniques and instruments such as the semi-structure interview, the observation sheet and documentation, which made it possible to collect, analyze and systematize the data required by the study. The conclusions highlight the design of a functional organization chart, as well as the functions manual and the processes and procedures manual, administrative and control tools that are part of the organizational design. This design not only optimizes current operations, but also prepares Multinegocios San Diego for future expansions and challenges, ensuring orderly and sustainable growth in the competitive regional market.

Keywords: Organization chart, Administrative functions, Processes, Tasks.

1. INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional es un proceso fundamental para el éxito de cualquier empresa, ya que define la estructura, los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, es crucial que las empresas adopten estrategias eficientes de diseño organizacional para mejorar su rendimiento y obtener ventajas competitivas (Rodríguez, 2024). La Empresa Multinegocios San Diego, ubicada en la localidad de Porvenir, Pando, enfrenta desafíos significativos en su estructura organizativa actual, lo que ha motivado la realización de este estudio.

La empresa Multinegocios San Diego nació en el año 1998 como un pequeño emprendimiento familiar, con la venta de herramientas básicas de construcción. Con una trayectoria de 29 años en el mercado, ha logrado ampliar su portafolio de productos a venta de material de construcción, fontanería, electricidad, equipos eléctricos, etc. con un soporte personal de ocho colaboradores, con una ubicación e infraestructura estratégica y cumpliendo con todas las normativas legales vigentes para el desarrollo de la actividad. En la actualidad Multinegocios San Diego se ha transformado en un referente importante en la localidad de Porvenir y sus áreas circundantes.

El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un diseño organizacional que optimice la distribución de tareas y responsabilidades, mejore la comunicación interna y fomente la colaboración entre los miembros del equipo. Un diseño organizacional bien planificado puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa, permitiendo una adaptación más rápida a los cambios del entorno y promoviendo la innovación y la creatividad dentro de la organización (Chiavenato, 2024).

Este estudio se basa en un análisis profundo de la situación actual de la empresa, identificando fortalezas y debilidades, y proponiendo una estructura organizativa que se alinee con los objetivos estratégicos de la Empresa Multinegocios San Diego. La implementación de un diseño

organizacional adecuado no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también contribuirá al crecimiento sostenible de la empresa en el largo plazo.

2. ANTECEDENTES

El presente trabajo de investigación se elabora bajo la modalidad de trabajo dirigido, con un enfoque práctico, que implica proponer herramientas administrativas, para el beneficio de la empresa Multinegocios.

Para la realización de este trabajo, se levantas los siguientes datos de identificación:

2.1. Nombre de la Institución

La institución objeto de estudio en la investigación, es la Empresa Comercial Multinegocios San Diego.

2.2. Principal ejecutivo de la Institución

La principal ejecutiva de la entidad, es la Sra. Carmen Mercedes Larico Quispe, Propietaria de la Empresa Comercial Multinegocios San Diego con Número de Identificación Tributaria (NIT): 4292317010.

2.3. Dirección de la Institución

La empresa se encuentra localizada en la Av. Bruno Racua, Barrio 13 de Octubre, S/N, de la localidad de Porvenir, perteneciente al Municipio de Porvenir en el Departamento de Pando, Bolivia. Celular: (+591) 63203980, Correo Electrónico: carmenlarico_sd@hotmail.com

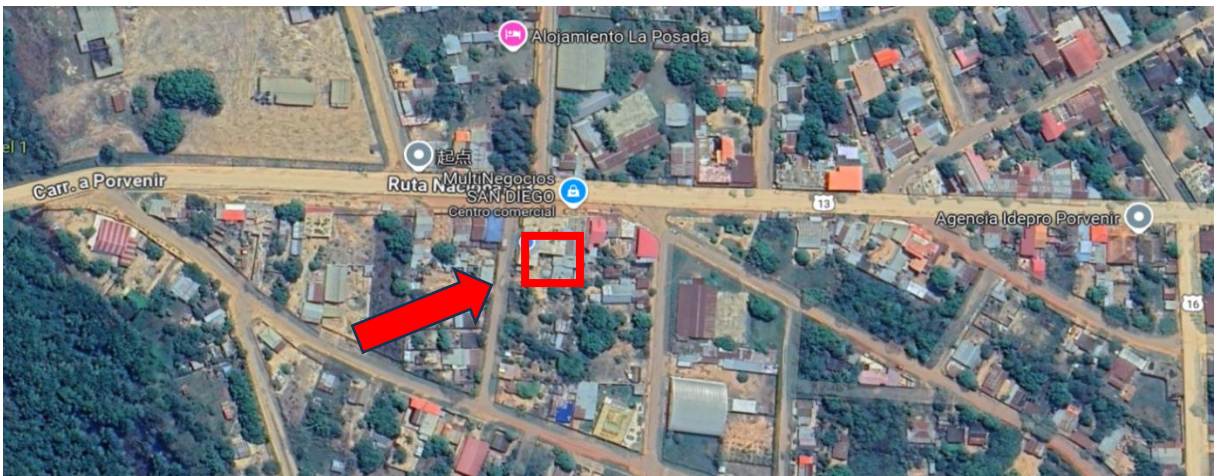


Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa

Fuente: Google Maps

2.4. Nombre del proyecto programa o actividad

El trabajo dirigido se denomina: Diseño Organizacional para la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando, 2024.

2.5. Actividades que realiza la Institución

La Empresa Multinegocios San Diego ofrece una amplia gama de actividades que abarcan la provisión de materiales de construcción en general y repuestos diversos a toda la localidad de Porvenir y sus áreas circundantes como ser la localidad de Villa Rojas, la localidad de Filadelfia, San Luis, Santa Lurdes entre otros. Su actividad comercial principal, se centran en la distribución y suministro de materiales de construcción indispensables para proyectos de edificación, remodelación y mantenimiento en la región. Entre otras actividades comerciales, la empresa se dedica al abastecimiento de repuestos necesarios para vehículos lineales (motocicletas) y otros equipos utilizados en diversos negocios locales. La empresa también oferta servicios de asesoramiento técnico para el uso adecuado de los materiales y repuestos suministrados, brindando un valor agregado a sus clientes.

Las actividades administrativas de la empresa están representadas por la gestión de inventarios, la coordinación logística de entregas de productos y la atención al cliente, tanto en el servicio de venta como en la postventa permitiendo garantizar la satisfacción y fidelización de los clientes.

2.6. Importancia social de la Institución

La presencia y el funcionamiento de la Empresa Multinegocios San Diego tienen un impacto significativo en la sociedad y la economía de Porvenir, así como en las comunidades ubicadas en los alrededores de la localidad. La empresa satisface una necesidad fundamental en la comunidad al proveer materiales de construcción y repuestos, facilitando así el desarrollo de

proyectos de construcción residencial, comercial e industrial. Esto contribuye al crecimiento y la modernización de la infraestructura local, generando empleo y estimulando la actividad económica en la región. La Empresa Multinegocios San Diego también desempeña un papel clave en la cadena de suministro de la región, garantizando la disponibilidad oportuna de materiales y repuestos para empresas constructoras, contratistas y otros actores del sector. Su gestión logística y su compromiso con la calidad del servicio contribuyen a mantener en funcionamiento proyectos importantes y a evitar retrasos en las obras, lo que repercute positivamente en la satisfacción de los clientes. Multinegocios San Diego genera fuentes de empleo a través de la contratación de colaboradores, los cuales simbolizan la base administrativa y operativa de la empresa, extendiendo el beneficio a grupos familiares establecidos en Porvenir.

2.7. Nombre del profesional a cargo del proyecto

El responsable del proyecto es la Sra. Carmen Mercedes Larico Quispe, Propietaria de la Empresa Comercial Multinegocios San Diego.

2.8. Tiempo estimado de duración del trabajo

El tiempo estimado para elaborar el Diseño Organizacional para la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando, ha sido de seis meses, según Reglamento de Modalidad de Graduación de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando.

3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER CON EL PROYECTO, PROGRAMA O ACTIVIDADES.

El trabajo dirigido de investigación propuesto tiene como objeto de estudio el Diseño Organizacional para la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando, 2024.

El origen principal del problema que se plantea se debe a que la empresa Multinegocios San Diego, no cuenta con un diseño organizacional que permita estructurar y documentar las funciones, procesos, y procedimientos administrativos para el logro de objetivos de una manera planificada, organizada y eficiente, lo cual es crucial en una organización o empresa.

Entre las causas identificadas en el problema planteado, destaca la forma en que se creó la Empresa Multinegocios San Diego. Esta empresa nació en el mercado como un emprendimiento familiar con una visión emprendedora, pero sin el conocimiento necesario en procesos administrativos. Esta falta de experiencia administrativa ha llevado a efectos perjudiciales como el desconocimiento de las funciones de los colaboradores, de los canales de comunicación y a la ausencia de procedimientos que regulen el comportamiento de los involucrados. Como resultado, se ha generado insatisfacción tanto en los clientes actuales como en los potenciales de la empresa.

Por lo tanto, el diseño organizacional como herramienta administrativa es clave para cualquier institución o empresa, con un diseño bien estructurado las empresas mejoran la toma de decisiones, la comunicación, la productividad, la satisfacción del colaborador y la adaptabilidad a contextos cambiantes del mercado, llevando a optimizar su eficiencia y eficacia, mejorando el desempeño laboral, lo que permite alcanzar las metas y objetivos empresariales, favoreciendo el crecimiento sólido y exitoso de la organización.

Por lo anterior expuesto, se considera un problema por la incertidumbre y la informalidad organizacional en el que está inmersa la empresa, perjudicando el normal desarrollo de las operaciones comerciales, que perjudican al mismo tiempo a clientes internos y externos. Técnicamente el no contar con un diseño organizacional puede llevar a la falta de claridad de

funciones y responsabilidades por parte de los trabajadores, ineficiencia operativa, desmotivación laboral, dificultades para la toma de decisiones adecuadas y oportunas, procesos desorganizados contribuyendo a la baja productividad, dificultades para adaptarse rápidamente a los cambios del mercado.

3.1. Formulación del problema

¿Qué elementos y herramientas de control administrativo deberán considerarse para el diseño organizacional de la empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando?

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La elaboración de la presente propuesta de diseño organizacional para la empresa Multinegocios San Diego de la localidad de Porvenir, se justifica por la necesidad que tiene la entidad de contar con este elemento clave, considerando que como manifiestan diferentes teorías, la determinación de la estructura organizacional contribuye a mejorar la eficiencia organizativa y administrativa estructurando y consolidando sus procesos. De la misma manera permitirá integrar tecnologías modernas y estrategias innovadoras que favorezcan un mejor servicio al cliente y una gestión eficaz y eficiente de los recursos. El diseño organizacional además puede facilitar una mejor adaptación a las normativas legales que continuamente evolucionan, asegurando que la empresa no solo cumpla con las regulaciones actuales, sino que también esté preparada para futuros cambios en el entorno.

Los aportes prácticos del proyecto de diseño organizacional para la empresa Multinegocios San Diego contemplan una estructura organizacional, la elaboración de un manual de funciones y la creación de un manual de procesos y procedimientos, todos estos elementos administrativos han sido adaptados a las necesidades y particularidades de la empresa.

La propuesta del diseño organizacional beneficia de manera directa a los Directivos propietarios de Multinegocios San Diego, aportando al crecimiento estratégico del negocio, luego a los colaboradores quienes desempeñarán sus funciones apropiadamente conociendo sus

responsabilidades de manera clara y definida. A los clientes externos, aumentado la satisfacción y la fidelidad de estos, así como a la sociedad en general de la localidad de Porvenir.

5. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DEL TRABAJO

5.1. Objetivo general

Proponer un Diseño Organizacional para la empresa Multinegocios San Diego en la localidad de Porvenir, Pando, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la motivación del personal.

5.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Multinegocios San Diego.
- Identificar los cargos, funciones y procesos para la Empresa.
- Presentar el diseño organizacional de la Empresa Multinegocios San Diego

6. ALCANCE DEL TRABAJO

El alcance del trabajo se delimita a uno de los procesos de la administración que es la organización, aportando en la gestión administrativa con el diseño organizacional.

La investigación se desarrolló en un periodo de seis meses establecidos según reglamentos de modalidad de graduación de la Carrera de Administración de Empresas, teniendo como ámbito geográfico la localidad de Porvenir, lugar donde queda ubicada Multinegocios San Diego. Su alcance se establece a todo el personal que funge sus funciones y tiene relaciones laborales dentro de la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, Pando. La propuesta abarcó todos los niveles jerárquicos de la empresa incluidos los colaboradores como personal operativo, a fin de proponer mejorar para optimizar la productividad laboral. Se propusieron medidas y estrategias para mejorar la comunicación interna. De tal manera se utilizó el tipo de investigación exploratoria y los métodos analítico y descriptivo, así como las técnicas de la entrevista estructurada, la observación participante, la documentación, estrategias de

investigación que coadyuvaron para la recopilación y análisis de los datos y las conclusiones presentadas. Entre las limitaciones de la investigación, se puede señalar el acceso a la información, tomando en cuenta que la misma era facilitada solamente bajo la supervisión de los directivos, quienes tenían un tiempo limitado de atención.

Ante lo expuesto anteriormente, se puede determinar que el alcance de la aplicabilidad de la propuesta se centra específicamente en la Empresa Multinegocios San Diego en la localidad de Porvenir, Departamento Pando, no pudiendo ser utilizada para otras empresas similares.

7. RESULTADOS PREVISTOS

Los resultados previstos de la propuesta de acuerdo con los objetivos planteados comprenden lo siguiente:

- El diseño de una estructura organizacional alineada con los objetivos estratégicos de la empresa para mejorar la eficiencia operativa y la productividad laboral en Multinegocios San Diego.
- Un manual de funciones que defina claramente las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- Procesos y procedimientos que faciliten el flujo de información interna y mejore la toma de decisiones oportuna por parte de los Directivos de la empresa.
- Estos resultados propuestos pueden ayudar a la empresa Multinegocios de Porvenir a mejorar su rendimiento general y a estar mejor preparada para enfrentar los desafíos del mercado.

8. MARCO CONCEPTUAL

8.1. Organización

El concepto de organización se ha ido enriqueciendo con los aportes de diversas disciplinas que permiten ir enmarcando su significado.

Desde la sociología -que intenta comprender la dinámica social y sus fenómenos-, las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para procurar fines específicos. Dicha construcción implica la existencia de fronteras relativamente fijas, de un orden normativo, de niveles de autoridad y de un sistema de comunicación que constituyen una base más o menos continua de funcionamiento. La sociología de las organizaciones hace hincapié en los procesos sociales que se producen en su interior, más que en los aspectos administrativos, si bien no desconoce la interrelación de ellos. Otro aporte lo da la *psicología*, que pone especial atención en el individuo y el bagaje personal que lleva a la organización: su historia, su identidad, sus conflictos, prejuicios, etc. La Psicología Institucional se concentra en aquellos aspectos que hacen a la institución como tal: valores, ideologías, normas, cultura organizacional, etc., y plantea la organización como una institución social: un grupo de personas unidas en una labor común que manejan juntas algún sistema técnico y obedecen a un cuerpo de reglas. Para la *administración*, a diferencia de "sociedad", "comunidad" o "familia", una organización está diseñada a propósito para que un grupo humanos realicen una tarea en común, para el cumplimiento de determinados fines y pensada para que tenga cierta permanencia en el tiempo. (Gilli, 2017, p. 131)

En síntesis, la organización constituye en un grupo de individuos organizados sometidos a normas realizando esfuerzos individuales y colectivos para la consecución de objetivos y metas propuestas desde la creación de organizaciones formales como corporaciones y ONGs, hasta grupos informales y estructuras sociales o sindicales.

8.2. Diseño organizacional

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización. (Yagua, 2013, p. 20)

Según Chiavenato, el diseño organizacional es:

La determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales. (Chiavenato, 2022, p. 711)

El contraste de estos dos conceptos podemos definir que el diseño organizacional es el un enfoque sistemático que busca alinear el talento humano de la empresa, los colaboradores y las estrategias mediante una estructura definida que viabilicen la consecución de los objetivos para enfrentar los desafíos del mercado actual.

8.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional es la forma en que una organización está configurada en términos de jerarquía, roles y relaciones entre sus partes. Es una representación estática de cómo se distribuyen las responsabilidades y la autoridad dentro de la organización.

Por otro lado, Gibson aporta un concepto más sintetizado y argumenta que la estructura organizacional es un “patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas subunidades de la organización”. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, Konopaske, 2009, p. 12)

Por último, Chiavenato considera que la estructura organizacional:

La estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quién está subordinado a quién. La jerarquía (también denominada cadena escalar) se fundamenta en el principio de unidad de mando, que significa que cada empleado debe reportarse a un solo superior. (Chiavenato, 2004, p. 74)

8.4. Estrategia organizacional

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (David, 2003, p. 11)

8.5. Funciones administrativas

En síntesis, las funciones administrativas se define como un proceso correcto de la administración. Según Chiavenato, “las funciones administrativas, en conjunto, forman el proceso administrativo; por separado, planeación, organización, dirección y control son funciones administrativas” (Chiavenato, 2004, p.143)

8.6. Comunicación interna

La comunicación organizacional es un medio de coordinación que nos permite el flujo de información en todos los sentidos, tanto en horizontal y vertical.

Dentro de la comunicación organizacional se distinguen la comunicación interna y la externa. La comunicación interna se convierte para los gerentes en una herramienta estratégica que permite lograr mayor competitividad, retener a los mejores, identificar a los empleados en una verdadera cultura corporativa, potenciar el sentimiento de pertenencia y el éxito empresarial. Cuando los trabajadores estén informados, si conocen la misión, los valores, la estrategia empresarial, si existe una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los

diferentes departamentos el desempeño de la empresa es superior. (Oyarvide, Reyes & Montaña, 2017, p. 299)

8.7. Coordinación y control

La coordinación organizacional es una disciplina que implementa métodos de cooperación entre los equipos de trabajo que comparten el mismo espacio laboral de manera frecuente. Por otro lado, el control consiste en lograr que un sistema (de cualquier tipo) funcione de manera más óptima.

Como lo señala García:

La coordinación de las distintas actividades productivas de la empresa se da sobre la base de la división del trabajo. Este proceso de especialización supone laborar con distintos recursos internos o externos, cuya característica principal es que son heterogéneos. Dado el carácter tan disímil que existe entre los individuos, la maquinas, las materias primas y la información se requiere de procesos de coordinación. (García, 2013).

8.8. Procesos y procedimientos

De acuerdo con Chiavenato señala que los procedimientos:

Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos. Los procedimientos constituyen guías de acción y son más específicos que las políticas. En conjunto con otras formas de planeación, tratan de evitar la confusión por medio de la dirección, coordinación y articulación de las operaciones de una empresa. (Chiavenato, 2021, p. 186).

La diferencia entre procesos y procedimientos reside en su nivel de generalidad y detalle, así como en su propósito dentro de la organización. Los Procesos son más generales y abarcan una serie de actividades relacionadas entre sí, los procesos están enfocados en el “que” se debe hacer y los procedimientos son pasos detallados y específicos que describen el “como” se debe hacer.

8.9. Manual de funciones

“Un manual de funciones es un instrumento que describe de manera detallada las funciones, responsabilidades y compromisos de cada lugar de trabajo, con el fin de que los empleados realicen de manera correcta y eficiente cada una de sus actividades, de una forma más ordenada, precisa y clara con el propósito de fortalecer habilidades de gestión que conlleven al cumplimiento de metas”. (Murcia, 2021, p. 15)

8.10. Manual de procesos y procedimientos

“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”. (Franklin, 1998, p. 148)

8.11. Eficiencia operativa

“La eficiencia se preocupa por los medios, por los métodos y procedimientos más indicados que deben ser planeados y organizados debidamente para garantizar la optimización de la utilización de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines, sino simplemente por los medios”. (Chiavenato, 2021, p. 129)

8.12. Eficacia operativa

“Eficacia es una medida normativa de la consecución de resultados, mientras que la eficiencia es una medida normativa de la utilización de los recursos en ese proceso”. (Chiavenato, 2021, p. 128)

8.13. Roles y responsabilidades

Según los autores Beteman y Snell, los roles son “diferentes conjuntos de expectativas sobre la forma en que deben comportarse los distintos individuos”. (Beteman & Snell, 2009, p. 517)

También aporta Chiavenato, que “la responsabilidad, el otro lado de la moneda, significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona”. (Chiavenato, 2004, p. 162)

8.14. Relación de autoridad y dependencia

Según los “autores neoclásicos, la responsabilidad proviene de la relación superior subordinado y del hecho de que alguien tenga autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otras personas. Es la relación contractual por la cual el subordinado acepta prestar ciertos servicios a cambio de una recompensa o retribución monetaria. La autoridad fluye del superior hacia el subordinado, mientras que la responsabilidad es la obligación del subordinado de realizar esos deberes”. (Chiavenato, 2004, p. 162)

8.15. Requisitos de puesto

“El análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a todo tipo o nivel de puesto: Requisitos intelectuales, Requisitos físicos, Responsabilidades que adquiere y Condiciones de trabajo”. (Chiavenato, 2009, p. 192)

8.16. Evaluación de desempeño

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona”. (Chiavenato, 2009, p. 202)

8.17. Flujoograma

“Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada

operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso”. (Franklin, 1998, p. 163)

8.18. Capacitación y formación

“La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio”. (Chiavenato, 2009, p. 371)

9. METODOLOGÍA

9.1. Tipo de estudio

La investigación será de tipo exploratorio, debido a que no existe información documental por parte de la empresa sobre el tema abordado por lo cual se explorará en la mejor forma de estructurar la organización, proponer el manual de funciones y el manual de procesos y procedimientos, procurando que todos estos elementos administrativos se adapten a las necesidades y particularidades de la empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir.

Sampieri, Fernández y Baptista, aporta que la investigación exploratoria:

Se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p. 91)

9.2. Enfoque de investigación

El enfoque de investigación aplicado es el enfoque cualitativo que, según Hernández, et al., “Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Hernández, et al., 2014, p. 7).

Con este enfoque se busca determinar y estandarizar las funciones, la estructura, la comunicación interna, y los procesos. Siendo estos aspectos que precisan un análisis profundo y contextual de la empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir.

9.3. Métodos de investigación

En el presente estudio se utilizó el método analítico permitiendo descomponer los aportes prácticos del estudio, examinando de forma individual para comprender cómo funcionan dentro

del conjunto, identificando fortalezas y debilidades para luego reconstruir esa Información en un diseño más eficiente y ordenado.

De igual forma se seleccionó el método descriptivo con la finalidad de poder describir y documentar detalladamente todos los aportes prácticos del estudio. El método descriptivo se centra en registrar de manera precisa la realidad actual sin necesariamente intervenir para cambiarla.

9.4. Población de estudio

En el presente estudio de investigación se consideró al total de colaboradores de la empresa Multinegocios San Diego, siendo un total de ocho (8) trabajadores que serán sujeto de estudio.

9.5. Muestra

Al ser una muestra finita de ocho (8) funcionarios entre directivos y trabajadores, se consideró una muestra no probabilística. Según el autor Hernández, et al. Señala: “que la elección de las unidades no depende de la probabilidad, sino de razones relacionadas con las características y contexto de la investigación”. (Hernández, et al., 2014, p. 217).

9.6. Técnicas e instrumentos

Para la siguiente investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos de relevamiento de información:

- **Documentación:** Se utilizó esta técnica a través del instrumento de la ficha de trabajo, la misma que permitió realizar la revisión bibliográfica de teorías y conceptos, así como la documentación propia de la empresa Multinegocios San Diego.
- **Entrevista:** Se ejecutó esta técnica a través del instrumento guía de entrevista, donde se aplicó a la gerente propietario, y al personal que labora dentro de la empresa, recabando información relevante acerca del estado organizacional de la empresa Multinegocios San Diego.

- **Observación:** Se realizó la técnica de observación a través de su instrumento guía de observación que permitió comprender la realidad de los fenómenos sujetos a estudio dentro la empresa Multinegocios San Diego.

10. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN INICIAL DE LA INSTITUCIÓN

10.1. Historia de la empresa

Multinegocios San Diego fue fundada en 1998 como un emprendimiento familiar liderado por la señora Carmen Mercedes Larico, junto a su esposo (+) y sus hijos. La familia migró desde la ciudad de La Paz y se estableció en esta región del país con la esperanza de encontrar mejores oportunidades que les permitieran mejorar su calidad de vida.

En sus comienzos, la empresa enfrentó grandes desafíos, como la falta de un local propio para las ventas, vivienda para la familia, y capital suficiente para el negocio, entre otros obstáculos que pusieron a prueba su determinación de emprender. A pesar de todas las dificultades, el esfuerzo conjunto de los miembros de la familia y su enfoque en metas compartidas permitieron que Multinegocios San Diego lograra mantenerse a lo largo del tiempo.

La empresa inició su actividad comercial con la venta de herramientas básicas de construcción, como martillos, alicates, sogas, entre otros, además de artículos de bazar y pesca. Al no disponer de un local propio, comenzaron vendiendo en ferias y puestos de venta temporales. Paralelamente, exploraron emprendimientos gastronómicos ocasionales, que les permitieron afrontar las necesidades urgentes que surgían en el negocio principal.

A lo largo del tiempo, la empresa ha experimentado importantes cambios positivos, entre los que destaca la construcción de una de las infraestructuras más grandes de la zona. Además, ha ampliado su portafolio de productos, incorporando la venta de artículos de fontanería, plomería, materiales eléctricos, maquinaria, pernos en general y materiales de construcción, entre otros. También cuenta con su propio servicio de transporte, lo que le permite realizar entregas directas en obra, mejorando la logística y la atención a sus clientes.

Actualmente, Multinegocios San Diego se ha consolidado como un referente en el ámbito local. La empresa cuenta con un equipo de 8 colaboradores, una infraestructura propia y una ubicación estratégica que le brinda un gran potencial de crecimiento. Su enfoque está en mejorar continuamente el servicio que ofrece a sus clientes y a la comunidad, lo que refuerza su posición en el mercado y le permite proyectarse hacia un futuro de expansión.

10.2. Análisis FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta fundamental en el diseño organizacional de la empresa Multinegocios San Diego. A través de esta herramienta estratégica permitió identificar los problemas internos de la empresa, se pudo tener una visión completa de Multinegocios San Diego y su entorno, facilitando la comprensión de como los factores internos y externos afectan su desempeño organizacional. Este análisis proporcionó los insumos necesarios para realizar el diseño organizacional adecuado y alineado con las realidades internas y externas de la empresa. La matriz FODA de Multinegocios San Diego se representa de la siguiente manera:



	<ul style="list-style-type: none"> • Avances tecnológicos
--	---

Figura 2. Matriz Foda de la empresa Multinegocios San Diego

Fuente: Elaboración propia

10.2.1. Análisis interno

En el análisis de los Factores Internos se identifican las Fortalezas y Debilidades de Multinegocio San Diego, pudiendo destacarse los siguientes puntos:

Fortalezas:

- **Variiedad de Productos:** Ofrecen una amplia gama de productos de ferretería y construcción que pueden atraer a diferentes segmentos de mercado.
- **Ubicación Estratégica:** Multinegocios San Diego, está ubicado en Porvenir, un municipio con acceso a varias comunidades del Departamento Pando, lo que puede facilitar el tráfico de clientes.
- **Red de Proveedores:** Relaciones sólidas con proveedores que garantizan un abastecimiento constante y productos de calidad.
- **Infraestructura propia:** Las instalaciones comerciales de la empresa favorecen para apoyar la expansión a nuevos mercados.
- **Variiedad de productos:** Aprovechar la diversificación de productos tanto en el rubro de ferretería como de la construcción, contribuyen para atraer a nuevos clientes en los mercados de comunidades cercanas.
- **Lealtad de los clientes:** Por ser una empresa estable y con varios años de experiencia en el mercado, ha ganado la lealtad y confianza de sus clientes externos, aportando al prestigio de Multinegocios San Diego.

- **Precios accesibles:** Contar con una red de proveedores permite que los precios de los productos sean accesibles. Utilizar los precios accesibles y la diversificación de productos como ventaja competitiva frente a la mayor competencia.

Debilidades:

- **Dependencia del mercado local:** La mayoría de las ventas provienen del mercado local, cualquier cambio negativo en la economía local puede afectar las ventas.
- **Capacitación del personal:** En la empresa existe la necesidad de formación continua para el personal en áreas de ventas y atención al cliente. Generalmente se contrata al personal que tiene experiencias por haber trabajado en otras empresas similares, pero no se los capacita, lo que significa una desventaja para el desempeño laboral.
- **No cuenta con estructura organizacional:** El surgimiento de la empresa como un negocio familiar, así como la administración empírica del negocio ha permitido una gestión inconsciente por muchos años. Desarrollar una estructura organizacional formal y procesos claros son necesarios para mejorar el desempeño y facilitar la expansión.
- **Falta de Innovación:** Representa un riesgo para la empresa el quedarse atrás si no se introducen nuevos productos o servicios que respondan a las necesidades del mercado, en un entorno globalizado.
- **Inexistencia de procesos internos:** El que la empresa no cuente con procesos claramente identificados representa la falta de planificación y organización, elementos indispensables para el crecimiento y control interno de Multinegocios San Diego.
- **No cuenta con manual de funciones:** Al no contar con funciones definidas, dificulta el cumplimiento de responsabilidades asignadas, así como aporta al bajo desempeño

laboral en la empresa, no permite establecer procedimientos para mejorar la comunicación interna y el funcionamiento general.

- **Identidad corporativa deficiente:** La empresa cuenta con varios años de experiencia en el mercado local de Porvenir y comunidades cercanas, lo que torna a Multinegocios San Diego una empresa reconocida en el entorno, no obstante, hasta el presente año no cuenta con una identidad coherente y reconocible en el mercado, impidiendo que la construcción de una conexión emocional con los clientes.
- **Concentración de la toma de decisiones en la propietaria:** Reducir la dependencia de la gerente propietaria mediante la formación de un equipo de gestión. Depender de una sola persona puede ser insostenible y riesgoso si la propietaria decide retirarse o no puede continuar dirigiendo la empresa. Es importante reducir la dependencia de la gerente propietaria mediante la formación de un equipo de gestión para asegurar la continuidad y el crecimiento del negocio.

10.2.2. Análisis externo

Oportunidades:

- **Aumento en la demanda local:** Es visible el crecimiento demográfico en el municipio de Porvenir, lo que puede traducirse en más clientes potenciales.
- **Incentivos Gubernamentales:** Representa la posibilidad de aprovechar programas de apoyo a negocios locales.
- **Crecimiento del E-commerce:** Representa una posibilidad de expandir las ventas a través de plataformas en línea puede aumentar el alcance de clientes, tomando en cuenta la globalización comercial y la era tecnológica del siglo XXI.
- **Alianzas Estratégicas:** Es la Oportunidad de colaborar con otras empresas locales para realizar promociones conjuntas.
- **Expansión a nuevos mercados:** El crecimiento poblacional de la localidad y las comunidades cercanas representan una oportunidad para que Multinegocios San Diego pueda expandirse a nuevos mercados.

Amenazas:

- **Competencia:** El aumento de competidores en la zona favorece que pueden ofrecer productos similares a mejores precios.
- **Cambios en entorno Económico:** Las fluctuaciones en la economía local pueden afectar el poder adquisitivo, reflejándose en las bajas ventas para la empresa.
- **Problemas logísticos:** Dificultades en la distribución de productos debido a infraestructuras deficientes o problemas de transporte en la región pueden afectar la disponibilidad de productos en la tienda.
- **Avances tecnológicos:** La digitalización y el e-commerce están transformando el sector. Si la empresa no se adapta a estos cambios, podría perder clientes frente a competidores más innovadores.
- **Regulaciones gubernamentales:** Nuevas leyes y regulaciones pueden requerir cambios en los productos, procesos o materiales utilizados, lo que puede ser costoso y llevar tiempo. De esta manera cumplir con las regulaciones puede implicar gastos adicionales en términos de permisos, inspecciones y certificaciones. Estas también pueden limitar la disponibilidad de ciertos productos o materiales comercializados por Multinegocios San Diego, afectando la oferta y la demanda.

Todo el análisis estratégico FODA, ha permitido identificar los elementos claves para brindar las mejoras administrativas necesarias para el buen desempeño laboral, la planificación, organización y control requeridos para el crecimiento sólido de Multinegocios San Diego en el mercado competitivo.

10.3. Entrevista

- **Entrevista aplicada a Directivos de Multinegocios San Diego**

Con el propósito de recopilar información y datos relevantes se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada a la Gerente Propietaria de Multinegocios San Diego. Los datos recopilados han sido muy valiosos y de gran aporte para el objetivo propuesto, los cuales han sido analizados e interpretados, bajo los siguientes detalles:

Tabla 1

Transcripción de entrevista a Propietaria de Multinegocios San Diego

Preguntas	Respuestas
¿Como está estructurada la empresa? ¿Podría describir el organigrama y las relaciones jerárquicas actuales?	<p>Si, yo soy la cabeza y cuento con trabajadores que se ocupan de diferentes ocupaciones, como vender, el otro de limpieza otros en cocina, otros con los camioncitos de entrega, pero en realidad no hay algo formal, algún documento que este escrito o algo, yo solo les digo que tienen que hacer.</p> <p>En realidad, no contamos en la empresa con un organigrama formal.</p>

¿Podría explicar el flujo de trabajo característico en la empresa?	Se verifica lo que falta de productos y luego hacemos pedido y luego sale a la venta, eso es lo que en resumen nos encargamos, no tenemos algo definido que podamos hacer todos los días, todo es de manera intuitiva de las cosas que hay que hacer y también de acuerdo con los pedidos que recibimos.
¿La empresa cuenta con procesos eficientes? ¿Considera que hay que mejorar alguno?	De forma así informal nos va relativamente bien en el proceso de atención al cliente y otro que estamos débiles es en contar con una persona que su función sea el de compras (adquisición de mercadería) y solo se encargue de eso.

Fuente: Elaboración propia

A partir de los datos obtenidos, se observó que la empresa opera bajo una gestión empírica, sin seguir métodos formales o estructurados. Como se puede apreciar en las respuestas de la propietaria, la empresa no cuenta con un organigrama, no tiene un manual de funciones, se desconocen procesos administrativos y falta una cultura organizacional. No obstante, la empresa tiene una visión clara de expansión, pero su principal limitación es la falta de una estructura bien definida que le permita crecer de manera organizada y sostenible. La propietaria manifiesta la predisposición de invertir en los cambios necesarios para mejorar y fortalecer la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos y asegurar su crecimiento a largo plazo, aspecto favorable para Multinegocios San Diego.

10.4. Resultados de entrevistas a colaboradores

Después de ser tomada toda la información concerniente a la investigación de campo efectuada en los trabajadores de la empresa Multinegocios San Diego, se obtuvieron los siguientes datos de importancia. Estos fueron analizados en función de cada pregunta planteada, lo que permitió finalmente extraer las conclusiones más significativas sobre el fenómeno de estudio de la investigación.

Pregunta: Cuenta con un estructura definida? Podria describir las relaciones jerarquicas?

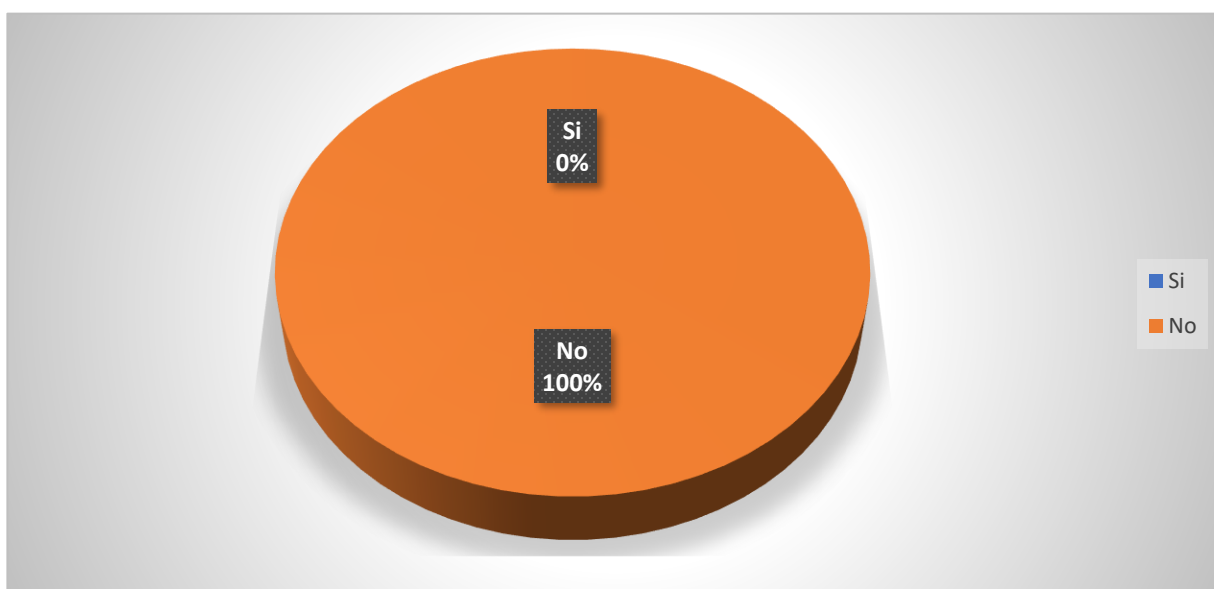


Figura 3. Consulta sobre la Estructura organizacional
Fuente: Elaboracion propia

La figura No.2 demuestra que, 100% de los entrevistados no tiene conocimiento de la existencia de una estructura organizacional que ayude a establecer con mayor claridad la jerarquía y los niveles de autoridad. Además, evidencia la falta de una definición clara de roles y responsabilidades en la ejecución de tareas. Esto indica que la gestión administrativa es empírica y en jerarquías solo reconocen a la propietaria como jefe de la empresa, los demás colaboradores son todos subalternos.

Pregunta: Siente que tiene claridad en su rol dentro de la empresa?

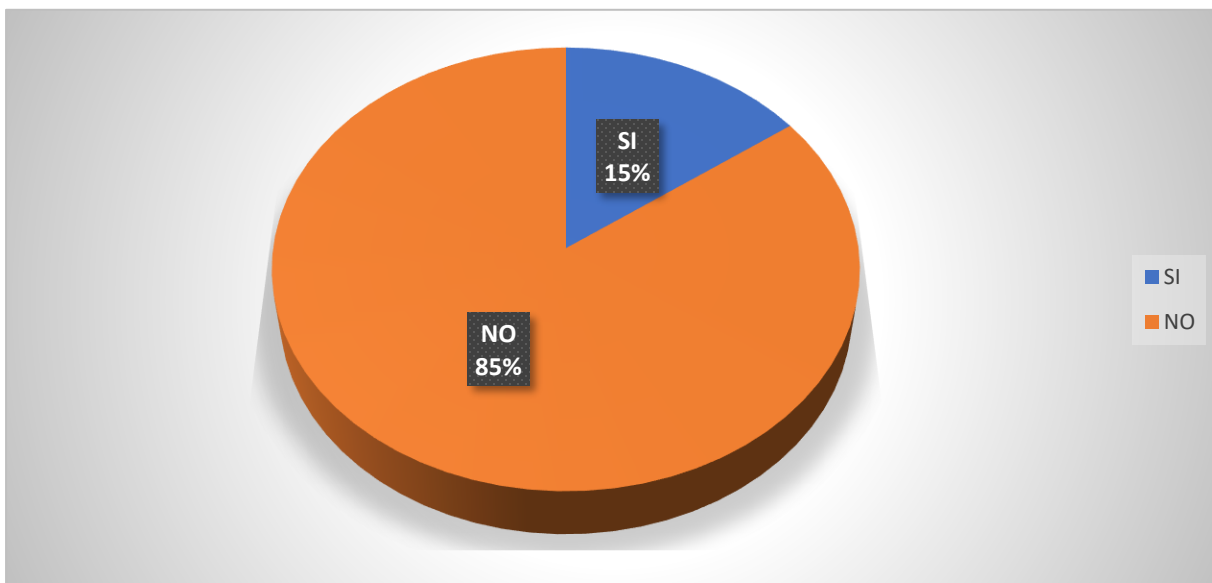


Figura 4. Claridad en el rol que desempeña

Fuente: Elaboracion propia

En la figura No. 3, el 85% de los participantes indica que los roles y responsabilidades no están claramente definidos. Las funciones son asignadas de acuerdo a las necesidades de la empresa y siempre están cambiando. Esta falta de claridad se refleja por la ausencia de un organigrama en la empresa, contribuyendo al deficiente desempeño laboral, duplicidad de funciones, desmotivación, elementos que desfavorecen la administración eficiente de Multinegocios San Diego.

Pregunta: Podría describir el flujo de trabajo diario que realiza en la empresa?

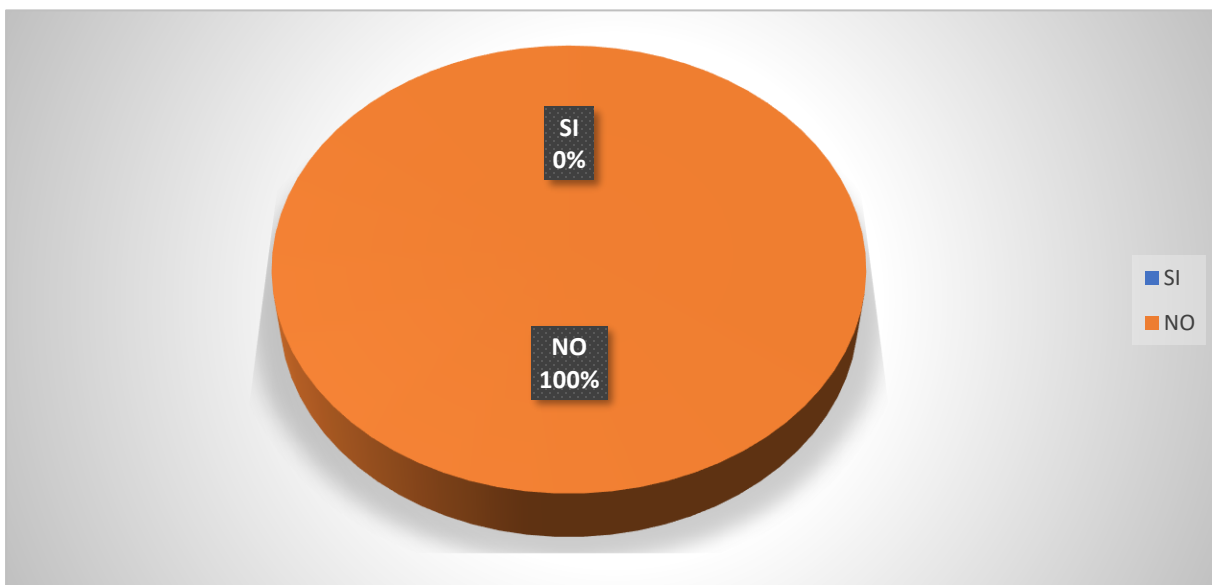


Figura 5. Conocimiento del flujo de trabajo en la empresa

Fuente: Elaboración propia

La figura No. 4, revela que el 100% de los colaboradores entrevistados desconoce cuál es el flujo de trabajo debido a la falta de una estructura clara en su método de trabajo. Es importante aclarar que las tareas se realizan de manera empírica, de acuerdo al pedido u orden que realice la jefa para el día. Este resultado sugiere una oportunidad clave para optimizar los procesos actuales, aprovechando la experiencia empírica para implementar mejoras que aumenten la eficiencia operativa y, potencialmente, reduzcan tanto los costos como los tiempos.

Pregunta: Que tan satisfecho se siente con el ambiente laboral?

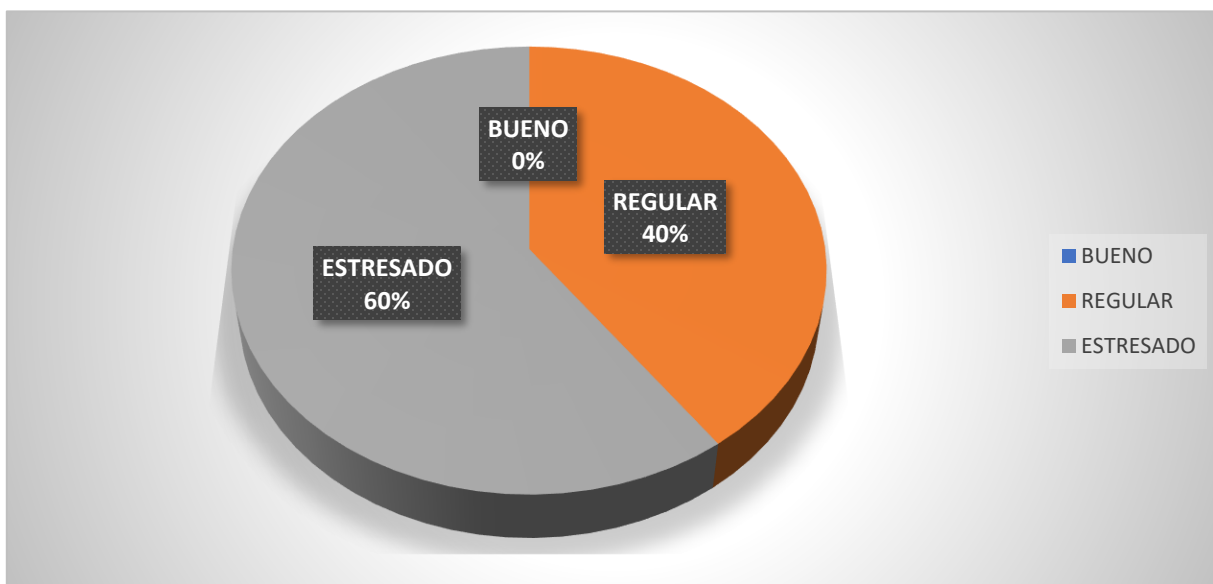


Figura 6. Satisfacción con el ambiente laboral

Fuente: Elaboración propia

La figura No. 5, señala que, un 60% de los colaboradores experimenta un ambiente laboral estresante, causado por la falta de claridad en la definición de sus roles y responsabilidades al ejecutar sus tareas diarias. Los empleados dependen constantemente de instrucciones directas y frecuentes por parte de la gerente propietaria, lo que limita su autonomía y capacidad de desarrollo en sus funciones. Esta situación ha generado una insatisfacción general en el ambiente laboral dentro de Multinegocios San Diego, afectando negativamente en el ambiente laboral y la comunicación interna.

Pregunta: Como describiria la cultura organizacional? Existen carencias en la cultura organizacional?

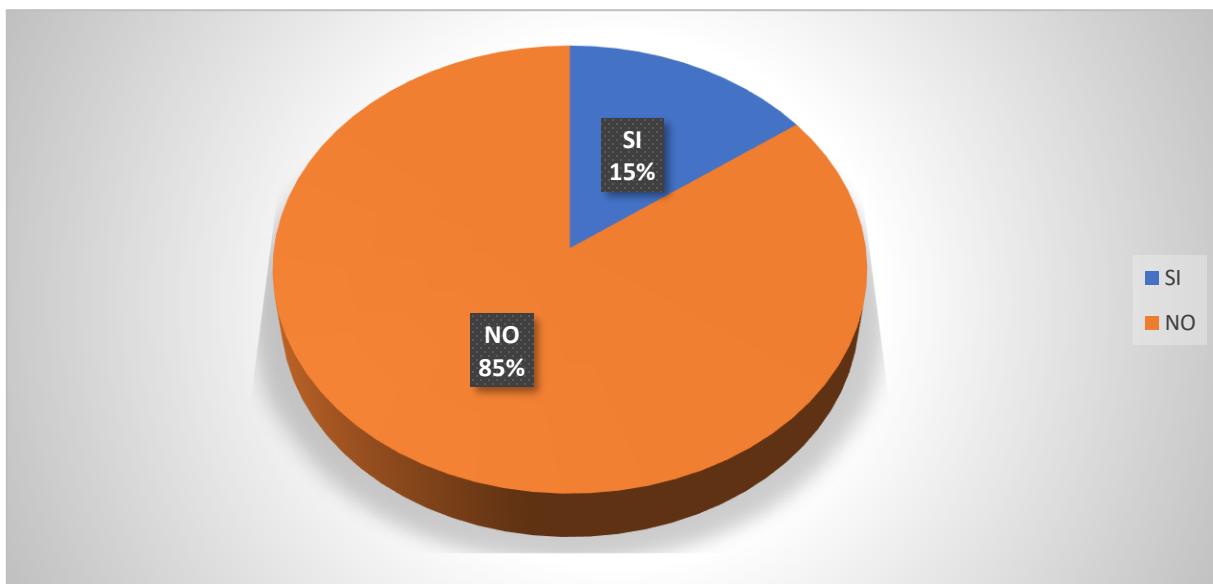


Figura 7. Existencia de una cultura organizacional

Fuente: Elaboracion propia

Los resultados obtenidos, representados gráficamente, muestran que un 85% de los trabajadores entrevistados identifican la falta de una cultura organizacional formal, debido a que la gestión de la empresa es informal. Esta inexistencia de una cultura organizacional conlleva a los trabajadores a sentirse desorientados y desconectados de la empresa, lo que afecta su rendimiento y satisfacción laboral. Este hallazgo resalta una oportunidad significativa para reorientar el enfoque en la gestión de la empresa y proporcionar a los funcionarios un sentido de identidad y propósito, fomentando la motivación y el compromiso, mejorando la productividad y alineando sus valores con los de la empresa.

▪ **Resultado de las entrevistas**

Las entrevistas aplicadas tanto a directivos como a los colaboradores de la empresa Multinegocios San Diego, de manera unánime demuestran que existe la falta de una estructura organizacional, un manual de funciones, y procesos administrativos.

La falta de estos elementos puede causar varios problemas:

- Confusión en los Roles debido a que los trabajadores no saben exactamente qué se espera de ellos, lo que lleva a desorden y duplicación de tareas.
- Comunicación interna ineficaz, resultando en errores y malentendidos, llegando a provocar desánimo y falta de compromiso por parte de los trabajadores.
- La falta de procesos administrativos causa demoras y reduce la eficiencia operativa.
- La toma de decisiones concentrada (solamente en la propietaria), retrasa el progreso y limita la innovación y participación activa de los trabajadores.
- Los trabajadores se sienten desmotivados al no tener claridad sobre sus roles y no ven oportunidades de crecimiento.
- La dependencia excesiva en conocimientos empíricos puede tornar vulnerable a la empresa cuando los funcionarios clave se retiran.

Ante los problemas expuestos se hace necesario y crucial realizar el diseño organizacional de manera que permita desarrollar una gestión administrativa eficiente en Multinegocios San Diego.

10.5. Resultado de la observación

Con la aplicación de la observación dentro de las instalaciones de la empresa Multinegocios San Diego, se ha logrado evidenciar diferentes escenarios que no contribuyen al desarrollo y crecimiento general de la organización.

La observación realizada se divide en cuatro criterios: Descripción del entorno; Actividades Observadas; Comunicación y Estructura Organizacional. Bajo la misma secuencia se realizó el

análisis de los resultados en la empresa Multinegocios San Diego, donde permite puntualizar lo siguiente:

- La empresa cuenta con un entorno relativamente adecuado, con instalaciones e infraestructura propia en el cual laboran un total de 8 personas con diferentes roles.
- La interacción entre los funcionarios es de manera espontánea e intuitiva.
- No cuenta con un flujo de trabajo que pueda de alguna forma estandarizar sus tareas diarias.
- No existe un flujo de información formal.
- No tiene una estructura organizacional.
- La designación de funciones se centraliza en la gerente propietaria de la empresa.
- La asignación de cargos no es específica.

Estos puntos identificados en la observación coinciden con los puntos detallados en la entrevista, reafirmando la necesidad de realizar el Diseño Organizacional de Multinegocios San Diego.

10.6. Resultados del diagnóstico

Mediante el análisis FODA, la aplicación de técnicas de la observaciones y entrevistas que se realizó a la gerente propietaria y a los colaboradores de la empresa Multinegocios San Diego, se develo la informal gestión organizacional actual en la que esta sumergida la empresa y la falta de un diseño organizacional que respectivamente coadyuve a mitigar estas falencias.

En el análisis de los resultados se pudo obtener información necesaria para dar cumplimiento a los objetivos específicos y tener una base sólida para realizar conclusiones y recomendaciones que ayuden de manera eficiente al diseño organizacional. Se comprobó los siguientes resultados:

- La empresa no posee una estructura formal en el cual se identifiquen claramente los roles, los cargos y las responsabilidades de cada persona que trabaja en la empresa, con la administración informal actual de la empresa se torna más difícil el proceso de toma de decisiones, la delegación y los mecanismos de rendición de cuentas, situación que se refleja negativamente en el rendimiento general y el ambiente laboral de los colaboradores de la empresa Multinegocios San Diego.
- La empresa no tiene un manual de funciones, considerada una herramienta administrativa clave que podría contribuir significativamente a mejorar la organización interna. Esta herramienta es fundamental para proporcionar claridad y estructura, ya que define de manera precisa las responsabilidades, competencias y tareas asignadas a cada puesto. La falta de este recurso en la empresa genera ambigüedad en los roles de los trabajadores, que a su vez está provocando confusión sobre quién es responsable de qué, disminuyendo la eficiencia y afectando la coordinación entre compañeros de trabajo.
- De igual manera la empresa carece de un manual de procesos y procedimientos que facilite la estandarización de las actividades diarias. Esta carencia dificulta que sigan un enfoque uniforme y consistente, lo que incrementa el riesgo de errores, ineficiencias y malentendidos en las operaciones. Además, la ausencia de este manual en Multinegocios San Diego limita la capacidad de supervisar adecuadamente el rendimiento y de adaptarse de manera rápida a cambios o imprevistos en el entorno.

- Con la gestión actual y la falta de estos documentos de control importantes como la Estructura organizacional, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos la empresa está expuesta a pérdidas de tiempo, costos adicionales, toma de decisiones inoportunas y una disminución de la productividad generalizada.

11. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO EJECUTADO

Para el desarrollo del trabajo de investigación, correspondiente al Diseño organizacional para la Empresa MULTINEGOCIOS SAN DIEGO, se efectuó los siguientes pasos:

- **Recopilación de Datos:** Se aplicaron las técnicas de la documentación para la recopilación y análisis de teorías, documentos de la empresa y bibliografías diversas. Se empleó la técnica de la Entrevista semiestructurada y la Guía de entrevista, instrumentos que permitieron recoger datos valiosos para la elaboración de la propuesta.
- **Análisis estratégico FODA:** Se realizó el análisis FODA a la empresa Multinegocios San Diego, con la finalidad de conocer los factores internos y externos, información relevante para el diseño de la propuesta.
- **Diseño de la estructura organizacional:** a través de los datos y la información recopilada permitió realizar el diseño del organigrama. El mismo en el cual se identificó los niveles jerárquicos, los cargos, las líneas de Autoridad y Comunicación, las cuales indican las relaciones de reporte y flujo de comunicación. El tipo de organigrama diseñado ha sido el vertical por facilitar la comunicación formal y estructurada dentro de la empresa.
- **Manual de Funciones:** De acuerdo con la estructura organizacional se ha elaborado el manual de funciones con la finalidad de proporcionar a los trabajadores una comprensión clara de sus roles, responsabilidades y expectativas, reduciendo confusiones y conflictos.

Este instrumento administrativo contribuirá a mejorar la eficiencia operativa, a definir claramente los procesos y tareas, así como también facilitará la evaluación del desempeño y la toma de decisiones oportunas por parte de los directivos. El manual de funciones describe el título del puesto, la posición del puesto dentro de la estructura organizacional, las responsabilidades y tareas asignadas, los requisitos del puesto y las relaciones laborales jerárquicas y funcionales.

- **Manual de Procesos y Procedimientos:** Este instrumento de control garantiza que todos los colaboradores realicen las tareas de manera uniforme, lo que mejora la calidad del trabajo ejecutado. De la misma manera contribuye a la eficiencia operativa, facilita la capacitación y desarrollo del personal y aporta a la mejora continua permitiendo la corrección de ineficiencias. El manual describe los objetivos del proceso, las instrucciones paso a paso sobre cómo realizar el proceso y los diagramas de flujo para una mejor comprensión.

12. PROPUESTA CENTRAL

La Empresa Multinegocios San Diego se ha consolidado como una pieza clave en el desarrollo y sustento de la localidad de Porvenir y sus alrededores, al ofrecer una amplia gama de servicios y productos esenciales. Actualmente, la empresa se ha destacado en la provisión de materiales de construcción y sus derivados, desempeñando un papel vital en la edificación, remodelación y mantenimiento de infraestructuras en la región. Su enfoque no solo abarca la distribución y suministro de materiales críticos para proyectos constructivos, sino que también incluye una robusta gestión de inventarios, coordinación logística de entregas y una atención al cliente excepcional, tanto en la venta como en la postventa, garantizando así la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Este compromiso en el servicio ha permitido que la Empresa Multinegocios San Diego se convierta en un motor de crecimiento económico, fomentando la competencia en el mercado local y contribuyendo a la modernización de la infraestructura de la zona. Su rol en la cadena de suministro es indispensable, asegurando la disponibilidad oportuna de materiales y repuestos necesarios para mantener en funcionamiento los proyectos clave de la región. Además, la empresa brinda servicios de asesoramiento técnico a solicitud del cliente, añadiendo un valor agregado que refuerza su posición como líder en su sector.

Ante estos desafíos y oportunidades, el diseño organizacional tiene como propósito proponer de herramientas administrativas a la Empresa Multinegocios San Diego, entre las que se destaca el presente manual de funciones, procesos y procedimientos, para mejorar la gestión administrativa en cada una de sus áreas.

La propuesta está dividida en dos partes, en principio se diseñó la estructura organizacional, luego los manuales, entre estos el manual de organización y funciones, y el manual de procesos y procedimientos.

Es importante destacar que conforme diversas teorías expuestas, el propósito principal de un diseño organizacional es crear una estructura que permita a la empresa operar de manera eficiente y efectiva. Esto incluye:

- **Claridad en Roles y Responsabilidades:** Define claramente las funciones y responsabilidades de cada trabajador, lo que facilita la comprensión y la ejecución de tareas.
- **Mejora de la Comunicación:** Establece canales claros de comunicación y flujo de información, lo que ayuda a evitar malentendidos y errores.
- **Optimización de Recursos:** Permite una mejor asignación y uso de recursos humanos y materiales, aumentando la productividad.
- **Facilita la Toma de Decisiones:** Proporciona una estructura jerárquica que permite tomar decisiones rápidas y bien informadas.
- **Adaptabilidad y Flexibilidad:** Ayuda a la empresa a adaptarse a los cambios del mercado y a las demandas del entorno, manteniendo su competitividad.
- **Desarrollo y Crecimiento:** Fomenta el crecimiento y desarrollo profesional de los funcionarios al ofrecer caminos claros para el avance y la capacitación.

Todos estos elementos mencionados contribuyen significativamente para el crecimiento sólido de la empresa Multinegocios San Diego.

INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS



MULTINEGOCIOS SAN DIEGO

Contenido del documento:

- Estructura Organizacional
- Manual de Funciones
- Manual de Procesos y Procedimientos

Cobija – Pando - Bolivia

2024

1. Generalidades

1.1. Finalidad

El presente documento, es de tipo descriptivo que tiene como finalidad definir, regular y guiar las funciones, responsabilidades, relaciones y procedimientos de las diferentes unidades funcionales de la Empresa Multinegocios San Diego.

1.2. Base legal

Según la Ley 1178 del Sistema de Administración, Fiscalización y Control Gubernamental, existe el Subsistema de Organización Administrativa (SOA) el cual lanza los lineamientos generales para la organización administrativa de todas las entidades públicas del Estado; así mismo la empresa toma como referencia legal la presente ley con la que se basará la estructura organizativa y funcional.

1.3. Alcance

El presente documento administrativo está destinado a ser utilizado por todo el personal de la Empresa Multinegocios San Diego. Su alcance abarca todas las áreas y unidades de la organización, sirviendo como una guía integral que establece las directrices y procedimientos necesarios para el correcto desempeño de las funciones de cada trabajador, fomentando así una operación coherente y eficiente en la empresa.

1.4. Ámbito de aplicación

Este manual administrativo se aplica a la Empresa Multinegocios San Diego en su totalidad, a incluir a cada una de sus unidades organizacionales. Entre ellos todos los departamentos, áreas de trabajo y equipos operativos, estableciendo un marco de referencia uniforme que facilita la alineación de procedimientos y directrices en toda la organización.

2. Estructura Organizacional

Por medio del trabajo dirigido, se propone la estructura organizacional para la empresa Multinegocios San Diego, la misma que presenta las siguientes características:

- La estructura organizacional propuesta para la empresa Multinegocios San Diego es de tipo funcional, un modelo que se ajusta óptimamente a las características y necesidades y objetivos estratégicos de la empresa Multinegocios San Diego. Se eligió este tipo de organigrama, debido a la funcionalidad práctica que tiene, como manifiestan las teorías, entre ellas se puede citar:
 - a) **División por Funciones:** Los funcionarios se agrupan según las funciones que realizan, como ventas, marketing, recursos humanos, operaciones, entre otras.
 - b) **Especialización: Promueve:** la especialización en áreas específicas, permitiendo que los colaboradores se enfoquen en sus competencias y habilidades particulares, lo que se requiere en la empresa.
 - c) **Líneas Claras de Autoridad:** La jerarquía es clara y cada área tiene su propio Jefe o responsable, facilitando la comunicación y la supervisión dentro de la misma función.
 - d) **Responsabilidad y Control:** Cada jefe o Responsable tiene la responsabilidad de su área específica, permitiendo un control más preciso y enfocado.
 - e) **Facilita la Eficiencia:** Operativa: La especialización y la clara delimitación de responsabilidades pueden mejorar la eficiencia y la productividad dentro de cada área funcional.

En referencia a todos los beneficios anteriormente mencionados, el organigrama propuesto es el siguiente:

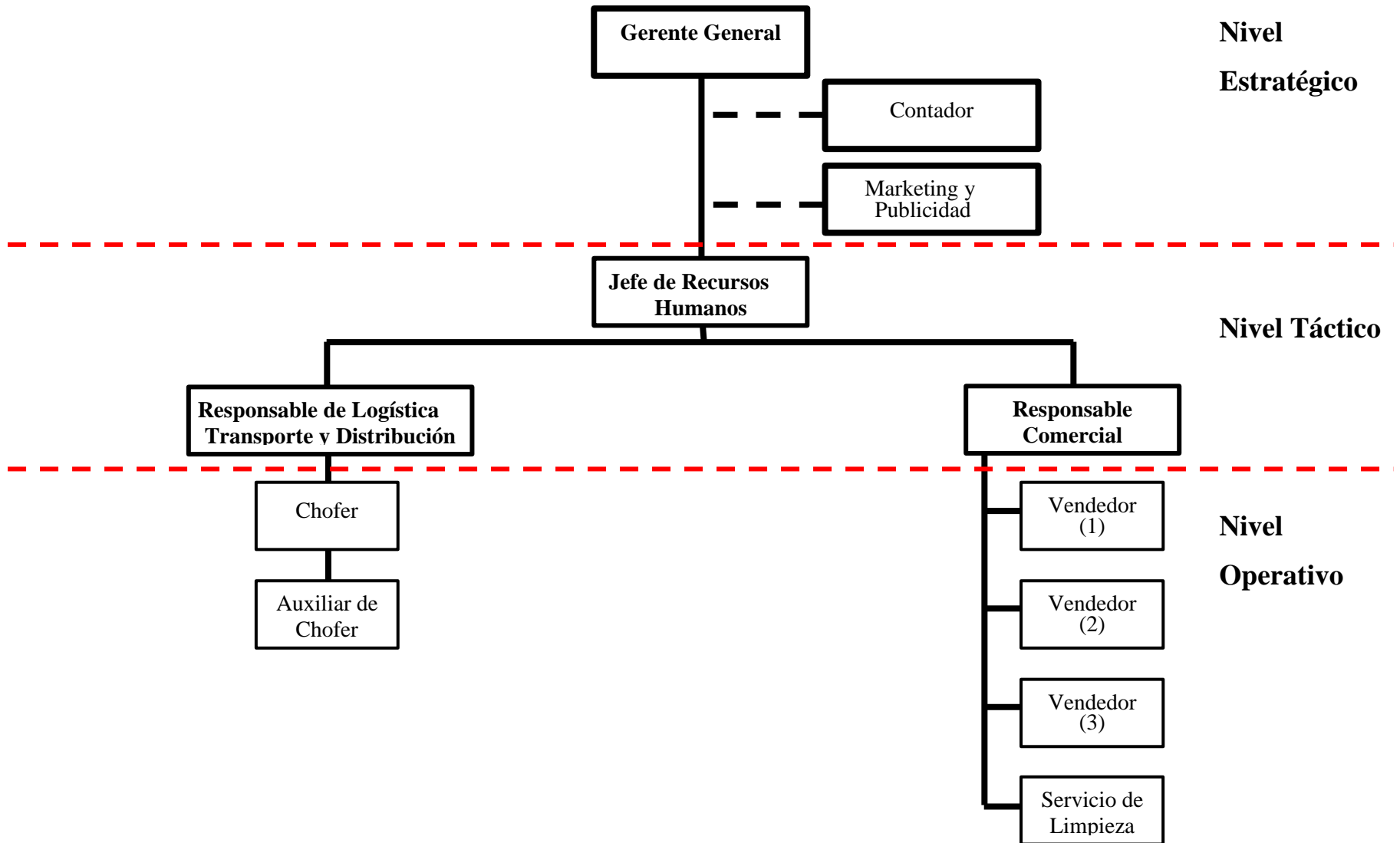


Figura 8. Propuesta de organigrama funcional
Fuente: Elaboración propia

2.1. Niveles organizacionales

Los niveles de la estructura funcional propuesta, son los siguientes:

- **Nivel Estratégico**, son los que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de la Empresa, en ella se encuentran: Gerente General, Responsable de Recursos Humanos y Contador. También denominado Nivel Ejecutivo (Estratégico).
- **Nivel Táctico**, cuyas funciones contribuyen indirectamente al cumplimiento de los objetivos y prestan servicios a las unidades sustantivas para su funcionamiento, en ellas se contemplan: Jefe de Recursos Humanos, Responsable Comercial y Responsable de Logística de Transporte y Distribución. También denominado Nivel Administrativo (Táctico).
- **Nivel operativo**, son aquellas unidades que operan de manera directa con las operaciones de la empresa, aquí se encuentran: Vendedores, Chofer, Servicio de Limpieza y Auxiliar de Chofer, estas en un nivel Operativo (Operativo).

Como demuestra el diseño del organigrama, la estructura funcional favorece una mayor descentralización en la toma de decisiones y otorga mayor autonomía a los mandos medios, un aspecto esencial requerido por la empresa. Esto facilita una mejor coordinación interna, una toma de decisiones más rápida y efectiva en cada área, y una alineación de esfuerzos que promueve el crecimiento, la adaptación al entorno dinámico y mejora la eficiencia operativa de Multinegocios San Diego.

2.2. Distribución de los Puestos de Trabajo Propuestos

2.2.1. Área Gerencial

En el área gerencial está a cargo de la gerente propietaria y con puestos tercerizados con la finalidad de contar con asesoría especializada en lo que corresponde al área contable, así como Marketing y Publicidad. Es importante destacar las ventajas de los servicios tercerizados, pues estos permitirán a la empresa aprovechar la experiencia y los recursos especializados de terceros, optimizando costos y mejorando la eficiencia operativa, lo que puede contribuir

significativamente a su éxito y crecimiento. De Multinegocios San Diego. Los servicios tercerizados son los siguientes:

- **Contabilidad** (Puesto tercerizado)
- **Marketing y publicidad** (Puesto tercerizado)

2.2.2. Área intermedia

El área intermedia está compuesta por los diferentes jefes y responsables que aportan con la coordinación tanto ascendente y descendente en la organización. Entre las cuales se establece los siguientes puestos de trabajo:

- **Jefe de Recursos Humanos**
- **Responsable comercial**
- **Responsable de Logística de Transporte y Distribución**

2.2.3. Área de operación

En el área de operaciones está constituida por todos los puestos de apoyo que representan las actividades necesarias para el funcionamiento operativo de la empresa:



- **Chofer**
- **Auxiliar de chofer**
- **Vendedores**
- **Servicio de limpieza**

Con la intención de dar cumplimiento y funcionalidad al organigrama, se propone el Manual de Funciones con el propósito de orientar a los nuevos colaboradores, proporcionándoles una comprensión clara de sus responsabilidades y funciones. Esta herramienta administrativa contribuirá para desarrollar y actualizar políticas y procedimientos internos, permitirá realizar evaluaciones de desempeño y retroalimentación, ayudará en la planificación de la estructura

organizacional y en la gestión efectiva del personal, tornándose en una herramienta efectiva para un entorno laboral organizado, productivo y eficiente.

3. Manual de Funciones



3.1. Gerente

	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Gerente General	
Dependencia	Área de Gerencia	
Personal bajo su Cargo	Todas las unidades de la empresa	
Cargo del jefe Inmediato	Ninguno	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Jefe de Recursos Humanos Reporta a: Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Gerente General es liderar y gestionar de manera integral todas las operaciones de la Empresa Multinegocios San Diego, asegurando la eficiencia operativa, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad del negocio. El Gerente General debe garantizar que todas las áreas funcionen de manera coordinada y alineada con la misión y visión de la empresa, promoviendo el crecimiento y desarrollo tanto de la empresa como de la comunidad en la que opera.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y supervisar la implementación de estrategias a corto, mediano y largo plazo. ▪ Definir objetivos y metas anuales en colaboración con los responsables de cada área. ▪ Supervisar y coordinar las actividades operativas de todas las áreas funcionales, asegurando el cumplimiento en condiciones de calidad y eficiencia. 		

- Monitorear el desempeño operativo y tomar decisiones correctivas cuando sea necesario.
- Asignar y gestionar los recursos financieros, humanos y materiales de manera óptima para garantizar el logro de los objetivos.
- Evaluar y aprobar las solicitudes de recursos extraordinarios o modificaciones en los recursos financieros existentes
- Revisar y actualizar las políticas y procedimientos conforme a las necesidades cambiantes del negocio y el entorno competitivo.
- Representar a la empresa ante clientes, proveedores, autoridades locales y otras partes interesadas.
- Proveer liderazgo y dirección a todos los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo y productivo.
- Identificar oportunidades de desarrollo profesional y capacitación para el personal, promoviendo la mejora continua de las competencias y habilidades.
- Supervisar la planificación financiera y el control presupuestario, asegurando una gestión financiera saludable.
- Promover la innovación en servicios y procesos operativos para mantener la competitividad en el mercado.
- Implementar iniciativas de mejora continua que optimicen la eficiencia y la calidad de las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento de todas las normativas legales y regulatorias aplicables a las operaciones de la empresa.
- Fomentar y mantener altos estándares de ética y conducta profesional en todas las actividades empresariales.

Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	Formación académica en Administración de Empresas o carreras afines.
Conocimiento y Habilidades	Habilidades de liderazgo y gestión de equipos
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3 años en un puesto similar.

3.2. Jefe de Recursos Humanos



	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Jefe de Recursos Humanos	
Dependencia	Área intermedia	
Personal bajo su Cargo	- Responsable Comercial - Responsable de Logística de Transporte y Distribución	
Cargo del jefe Inmediato	Gerente general	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Responsable Comercial y Responsable de Logística de Transporte y Distribución Reporta a: Gerente General	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Responsable de Recursos Humanos es gestionar de manera efectiva todos los aspectos relacionados con el personal de la Empresa Multinegocios San Diego, asegurando el bienestar, desarrollo y motivación de los trabajadores.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar y ejecutar el proceso de reclutamiento y selección de personal, desde el requerimiento de vacantes hasta la incorporación de nuevos funcionarios. ▪ Identificar necesidades de capacitación y desarrollo profesional dentro de la empresa. ▪ Diseñar, implementar y evaluar programas de formación y desarrollo de competencias para los colaboradores. ▪ Administrar el proceso de pago de nóminas, asegurando precisión y cumplimiento con las normativas legales. 		

- Desarrollar y mantener programas de salud ocupacional y seguridad en el trabajo
- Implementar y gestionar la evaluación del desempeño con el propósito de facilitar la retroalimentación y el desarrollo continuo del personal.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes laborales y las políticas internas de la empresa.
- Mantener registros precisos y actualizados de todos los trabajadores, incluyendo historiales laborales, evaluaciones de desempeño y documentación legal.
- Promover y mantener normas de ética y conducta profesional en todas las actividades que desempeñan los recursos humanos.

Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo

Preparación Profesional	Formación académica en Administración de Empresas o carreras afines.
Conocimiento y Habilidades	Habilidades en gestión de personal y desarrollo de competencias
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3 años en gestión de recursos humanos

3.3. Servicio de Limpieza



	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Servicio de Limpieza	
Dependencia	Área de operaciones	
Personal bajo su Cargo	Ninguna	
Cargo del jefe Inmediato	Responsable Comercial	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Ninguno Reporta a: Responsable Comercial	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Encargado de Limpieza es mantener las instalaciones de la Empresa Multinegocios San Diego en óptimas condiciones de higiene y orden, asegurando un ambiente de trabajo seguro y saludable para todos los trabajadores y clientes externos.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar la limpieza diaria de oficinas, almacenes, baños y áreas comunes, asegurando que estén libres de polvo, basura y otros residuos. ▪ Barrer y trapear los pisos según sea necesario. ▪ Mantener y manejar adecuadamente los equipos y materiales de limpieza, asegurando que estén en buen estado y disponibles cuando se necesiten. ▪ Reportar cualquier daño o necesidad de reparación de los equipos al Responsable de Operaciones. ▪ Recoger y desechar correctamente la basura y los desechos reciclables. ▪ Mantener los contenedores de basura limpios y en su lugar correspondiente. 		

- Informar al Responsable de Operaciones sobre la necesidad de nuevos suministros.
- Limpiar y desinfectar los escritorios, mesas, sillas y otros muebles.
- Asegurar la limpieza de los equipos electrónicos y otros dispositivos de oficina sin causarles daño.
- Asegurar que las áreas utilizadas para eventos estén en condiciones óptimas.
- Seguir todas las normas y procedimientos de seguridad e higiene establecidos por la empresa.
- Usar el equipo de protección personal (EPP) adecuado durante las tareas de limpieza.
- Responder a las solicitudes de limpieza adicionales según sea necesario

Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo



Preparación Profesional	Ninguna
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de técnicas y productos de limpieza. - Habilidad para manejar equipos de limpieza básicos. - Habilidades de organización y gestión del tiempo - Buena condición física para realizar tareas que requieren esfuerzo, como levantar objetos, agacharse y estar de pie durante largos periodos. - Responsabilidad y honestidad con los materiales y en el puesto de trabajo
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 1 año en un puesto similar de limpieza o mantenimiento

3.4. Responsable comercial

	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Responsable Comercial	
Dependencia	Área intermedia	
Personal bajo su Cargo	Vendedores y Servicio de Limpieza	
Cargo del jefe Inmediato	Jefe de Recursos Humanos	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Vendedores y Servicio de Limpieza Reporta a: Jefe de Recursos Humanos	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Responsable de Comercial es gestionar y dirigir las actividades de ventas de la Empresa Multinegocios San Diego. Además, tiene como propósito aumentar las ventas, llevar control del stock, expandir la base de clientes y mejorar la satisfacción del cliente, contribuyendo al crecimiento y la rentabilidad de la empresa.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar y ejecutar estrategias de ventas que permitan alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión del mercado. ▪ Identificar nuevas oportunidades de negocio y áreas de expansión. ▪ Establecer y mantener relaciones sólidas y duraderas con los clientes, asegurando un alto nivel de satisfacción y lealtad. ▪ Actuar como punto de contacto principal para los clientes, resolviendo inquietudes y brindando soporte continuo. ▪ Monitorear las cifras de ventas y analizar los datos para identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. ▪ Elaborar informes de ventas periódicos para la Gerencia General. 		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y ejecutar tácticas de venta que impulsen las ventas de productos y servicios. ▪ Controlar el stock de productos para mantener un equilibrio óptimo, evitando tanto el exceso como la escasez de inventario. 	
Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	Formación en administración de empresas, ing. Comercial o ramas a fines al puesto
Conocimiento y Habilidades	Habilidades de comunicación y negociación.
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 3 años en ventas y atención al cliente.

3.5. Vendedor



	<u>DESCRIPCION DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACION DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Vendedor	
Dependencia	Área de operaciones	
Personal bajo su Cargo	Ninguno	
Cargo del jefe Inmediato	Responsable Comercial	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Ninguno Reporta a: Responsable Comercial	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
<p>El objetivo principal del cargo de vendedor en un diseño organizacional es incrementar las ventas de productos y servicios de la empresa, satisfaciendo las necesidades de los clientes a través de una atención eficiente y personalizada. Además, el vendedor debe contribuir al logro de las metas comerciales de la empresa y al fortalecimiento de su posición.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocer en profundidad todos los productos o servicios con los que ofrece la empresa ▪ Identificar oportunidades de venta ▪ Brindar asesoramiento adecuado a los clientes ▪ Cumplir con las metas de ventas asignadas en un periodo determinado ▪ Mantener y expandir la cartera de clientes, atrayendo nuevos clientes y reteniendo los actuales ▪ Asegurar un servicio al cliente de calidad, resolviendo dudas y problemas que puedan surgir 		

- Contribuir al crecimiento de la empresa, al identificar oportunidades en el mercado o necesidades específicas que puedan traducirse en ventas adicionales.
- Reportar actividades y resultados de ventas a los supervisores, lo que permite una evaluación y ajuste de estrategias comerciales.

Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo



Preparación Profesional	Cursos técnicos en ventas, atención al cliente o comercio.
Conocimiento y Habilidades	Habilidades de negociación, persuasión y resolución de conflictos. Además del uso de herramientas tecnológicas
Experiencia Laboral	Experiencia de 3 años mínimo en atención al cliente

3.6. Responsable de Logística de Transporte y Distribución

	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Responsable de Logística de Transporte y Distribución	
Dependencia	Área intermedia	
Personal bajo su Cargo	Chofer y ayudante de chofer	
Cargo del jefe Inmediato	Jefe de Recursos Humanos	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Chofer y ayudante de chofer Reporta a: Jefe de Recursos Humanos	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo principal del responsable de logística de transporte y distribución es garantizar la eficiente planificación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con el transporte y la distribución de productos, asegurando que los bienes lleguen a su destino final en el tiempo, forma y condiciones estipuladas, tanto para el cliente externo como para el cliente interno. Esto implica optimizar costos y recursos, mejorar la satisfacción del cliente y contribuir a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asegurar que las operaciones diarias se realicen de manera eficiente y cumplan con las formas y tiempos estipulados. ▪ Gestionar la flota de vehículos, asegurando su mantenimiento y operatividad. ▪ Establecer y mantener relaciones efectivas con proveedores para asegurar el suministro constante y oportuno de materiales y productos. ▪ Supervisar y coordinar el trabajo del personal operativo, incluyendo choferes, ayudantes de chofer y otros relacionados a su función ▪ Proveer capacitación y desarrollo para mejorar las habilidades y el desempeño del personal. 		

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y implementar planes de contingencia para gestionar incidentes operativos y emergencias. ▪ Coordinar la respuesta a emergencias y asegurar una rápida resolución de problemas operativos. 	
Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo	
Preparación Profesional	Formación académica Administración de empresas, Logística o carreras afines.
Conocimiento y Habilidades	Habilidades de organización y planificación.
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 2 años en logística y gestión de inventarios.

3.7. Chofer



	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Chofer	
Dependencia	Área de Operaciones	
Personal bajo su Cargo	Auxiliar de chofer	
Cargo del jefe Inmediato	Responsable de Logística y Distribución	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Auxiliar de chofer Reporta a: Responsable de Logística y Distribución	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Chofer es garantizar el transporte seguro y eficiente de productos y materiales desde y hacia las instalaciones de la Empresa Multinegocios San Diego, cumpliendo con los horarios de entrega y manteniendo en buen estado los vehículos asignados.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conducir los vehículos de la empresa para realizar entregas y recogidas de productos y materiales según las rutas y horarios establecidos. ▪ Asegurar que las entregas se realicen de manera puntual y eficiente, cumpliendo con las expectativas de los clientes. ▪ Realizar inspecciones diarias de los vehículos asignados para asegurar su buen estado y operatividad. ▪ Reportar cualquier desperfecto o necesidad de mantenimiento al Responsable de logística y coordinar las reparaciones necesarias. ▪ Ayudar en la carga y descarga de productos en los vehículos, asegurando que se manejen de manera segura y que se protejan contra daños. 		

- Verificar que las cantidades y tipos de productos cargados coincidan con los documentos de envío.
- Mantener al día los registros de entrega, incluyendo recibos, hojas de ruta y otros documentos necesarios.
- Asegurar que toda la documentación sea entregada a los responsables correspondientes al finalizar cada jornada.
- Cumplir con todas las normativas de tránsito y seguridad vial durante la conducción.
- Mantener una actitud profesional y cortés en todo momento durante las interacciones con los clientes.
- Resolver cualquier duda o problema que los clientes puedan tener respecto a las entregas de manera eficiente y satisfactoria.
- Comunicar de manera efectiva con el Responsable de logística y otros miembros del equipo sobre el estado de las entregas y cualquier problema que surja durante el transporte.

Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo

Preparación Profesional	Poseer una licencia de conducir vigente, adecuada para el tipo de vehículo que se conducirá.
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento en la realización de inspecciones básicas y mantenimiento preventivo de vehículos. - Conocimiento y cumplimiento de las normativas de tránsito y seguridad vial vigentes.
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar, preferiblemente en transporte de mercancías o logística.

3.8. Auxiliar de chofer

	<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u>	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
Nombre del Cargo	Auxiliar de chofer	
Dependencia	Área de operaciones	
Personal bajo su Cargo	Ninguno	
Cargo del jefe Inmediato	Chofer	
Solicita Reportes y Reporta a	Solicita a: Ninguno Reporta a: Chofer	
OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO		
El objetivo del cargo de Ayudante de Chofer es asistir al Chofer en la carga, descarga y entrega de productos, asegurando un transporte seguro y eficiente. Además, el Ayudante de Chofer colabora en la navegación y comunicación con los clientes, garantizando que los productos lleguen en buen estado y a tiempo.		
FUNCIONES PRINCIPALES DEL CARGO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ayudar al Chofer a cargar y descargar productos en los vehículos, asegurando que los artículos estén bien asegurados y protegidos durante el transporte. ▪ Verificar que las cantidades y tipos de productos cargados coincidan con los documentos de envío. ▪ Asistir al Chofer con las indicaciones y rutas. ▪ Asegurar que toda la documentación sea entregada al Chofer al finalizar cada jornada. ▪ Asistir al Chofer en la realización de inspecciones diarias y el mantenimiento preventivo básico del vehículo. 		
Requisitos y Especificaciones para el Desempeño del Cargo		

Preparación Profesional	Ninguna
Conocimiento y Habilidades	<ul style="list-style-type: none">- Capacidad para manejar cargas pesadas y realizar tareas físicas.- Capacidad para trabajar de manera independiente y en equipo.- Buena condición física para realizar tareas que requieren esfuerzo, como levantar objetos pesados, agacharse y estar de pie durante largos periodos.
Experiencia Laboral	Experiencia mínima de 1 año en un puesto similar o en tareas relacionadas con la logística y el transporte.

4. Manual de Procesos y Procedimientos de la empresa Multinegocios San Diego

4.1. Objetivo del manual

El objetivo de este manual es proporcionar una guía completa y detallada de los procesos y procedimientos de la Empresa Multinegocios San Diego, con el fin de asegurar la coherencia y la calidad en todas las operaciones de la Empresa.

En el sector de comercialización se torna esencial esta herramienta de control porque asegura que todas las tareas y procesos se realicen de manera uniforme, llevando a mejorar la calidad y la eficiencia. Así también facilita la capacitación y desarrollo de personal, optimiza las operaciones diarias con instrucciones claras, y permite revisar y mejorar continuamente los procesos y procedimientos identificados. Tener identificado los procesos y procedimientos es especialmente importante en el sector de comercialización de productos de ferretería y materiales de construcción, donde la precisión y la seguridad son fundamentales.

A continuación, en la figura No. 09 se muestra el mapa de procesos instrumento esencial para visualizar, analizar y mejorar los flujos de trabajo dentro de Multinegocios San Diego, contribuyendo significativamente a su eficiencia y éxito a largo plazo.

4.2. Mapa de procesos

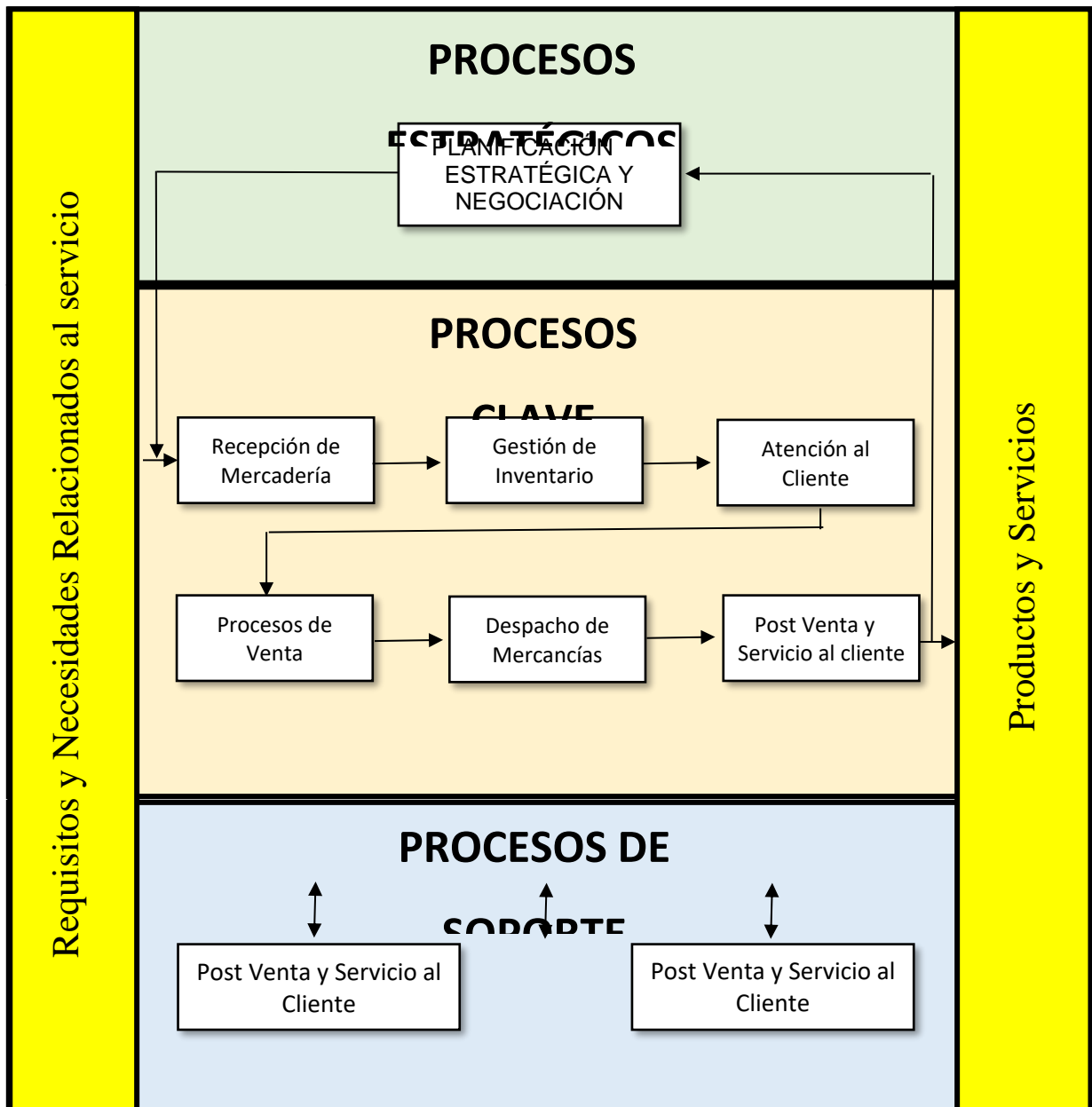


Figura 9. Mapa de procesos
Fuente: Elaboración propia

4.3. Proceso 1: Recepción de mercadería

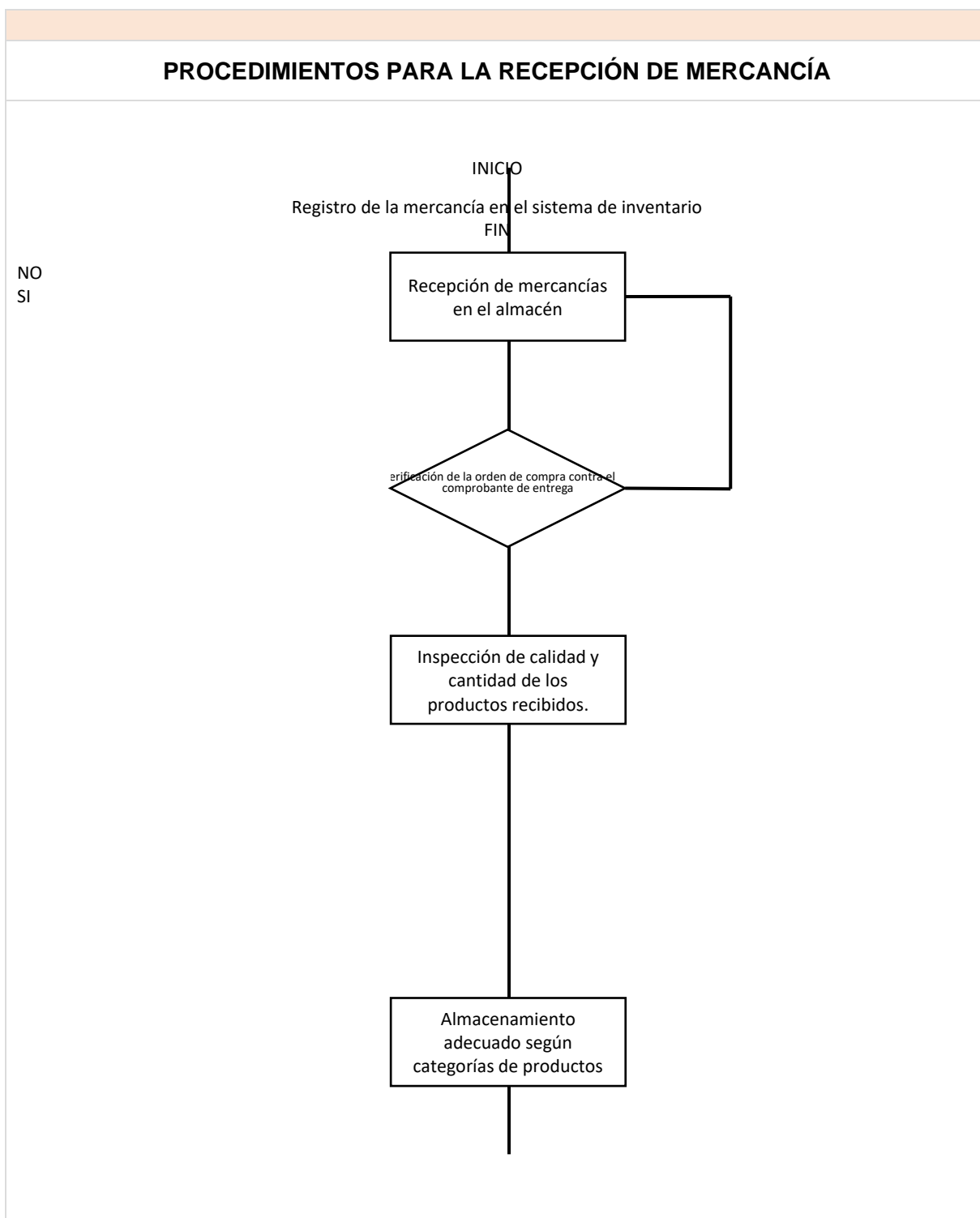


Figura 10. Procedimientos para la recepción de mercancía
Fuente: Elaboración propia

4.4. Proceso 2: Gestión de inventarios

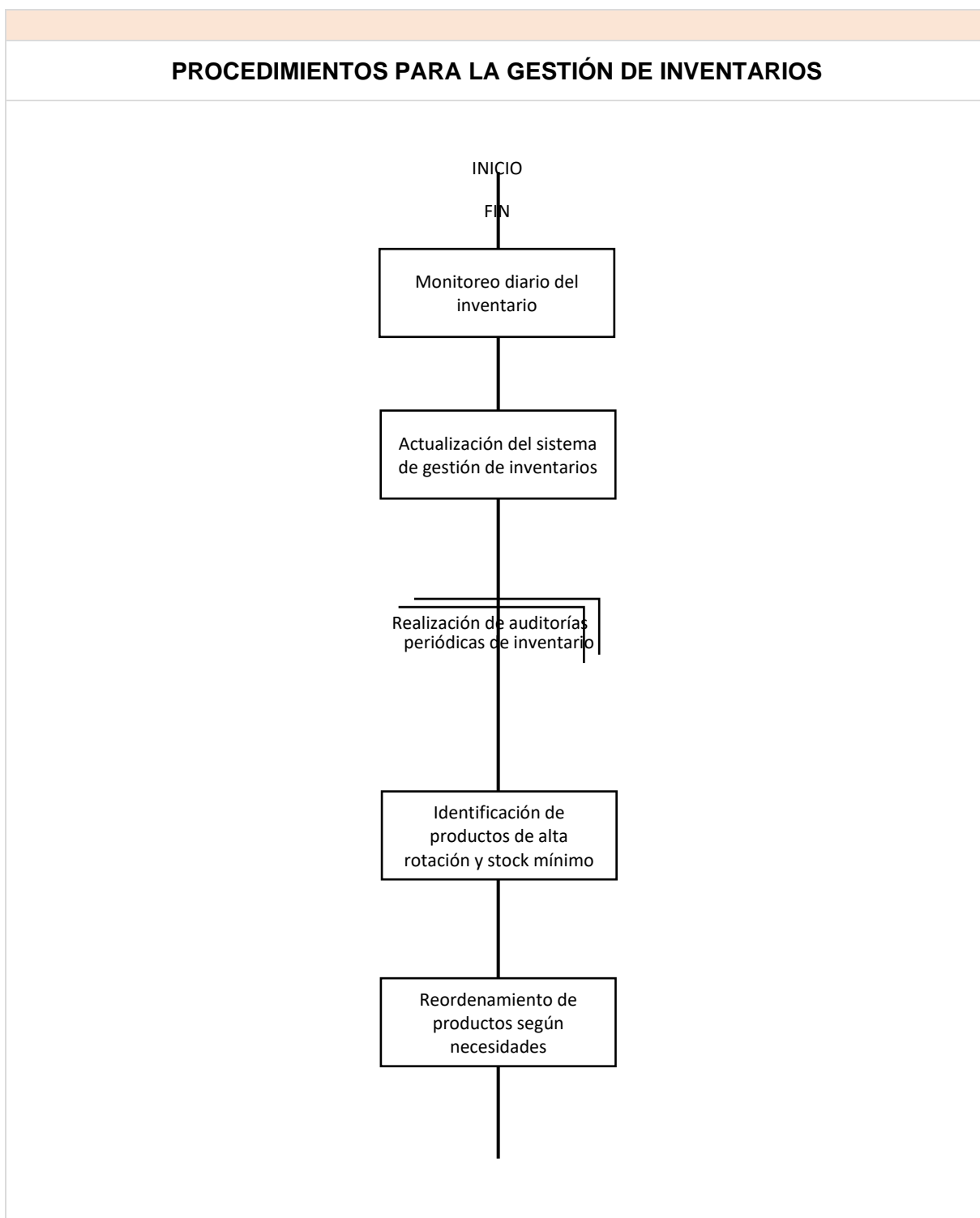


Figura 11. Procedimientos para la gestión de inventarios
Fuente: Elaboración propia

4.5. Proceso 3: Atención al Cliente

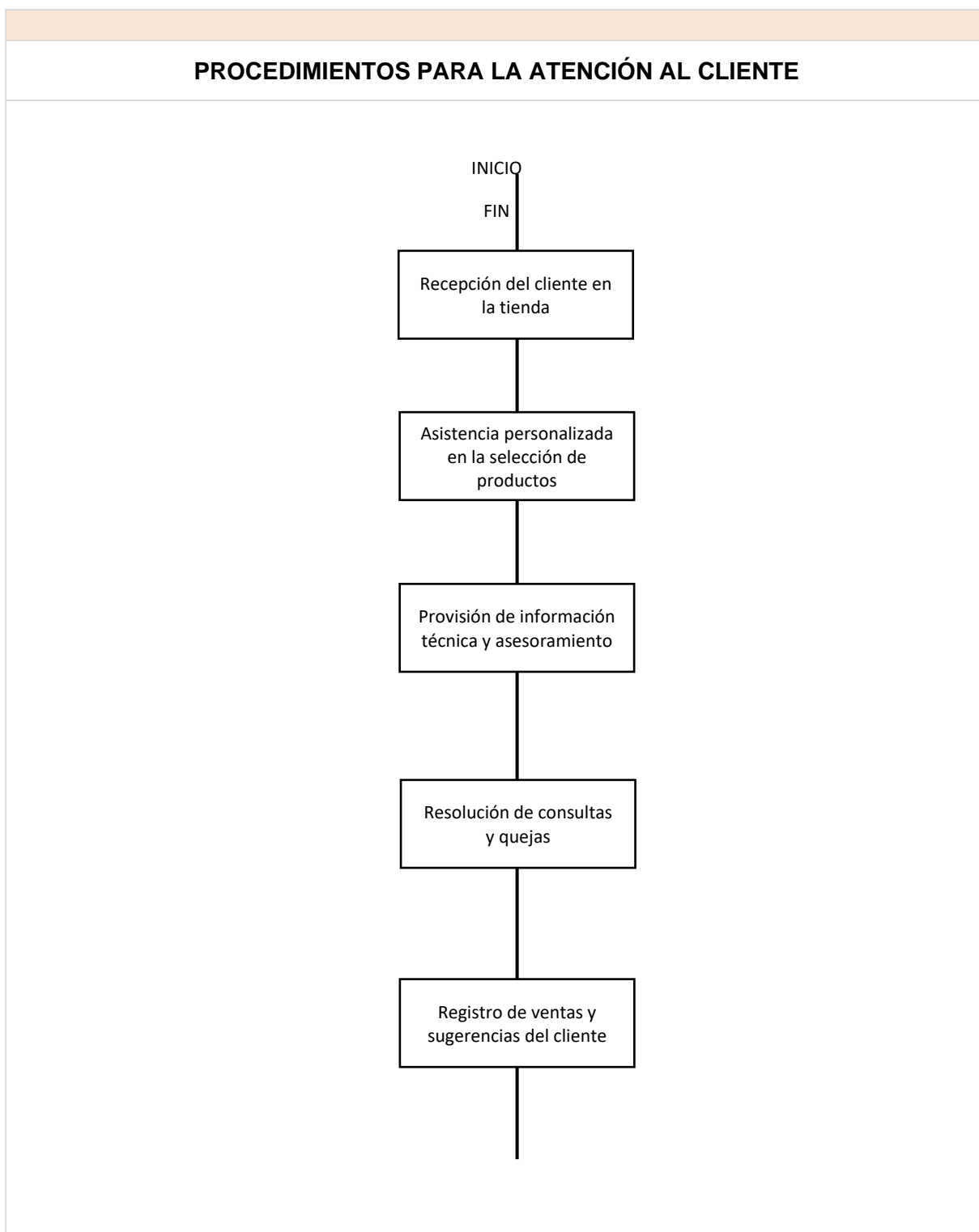


Figura 12. Procedimientos para la atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

4.6. Proceso 4: Proceso de venta

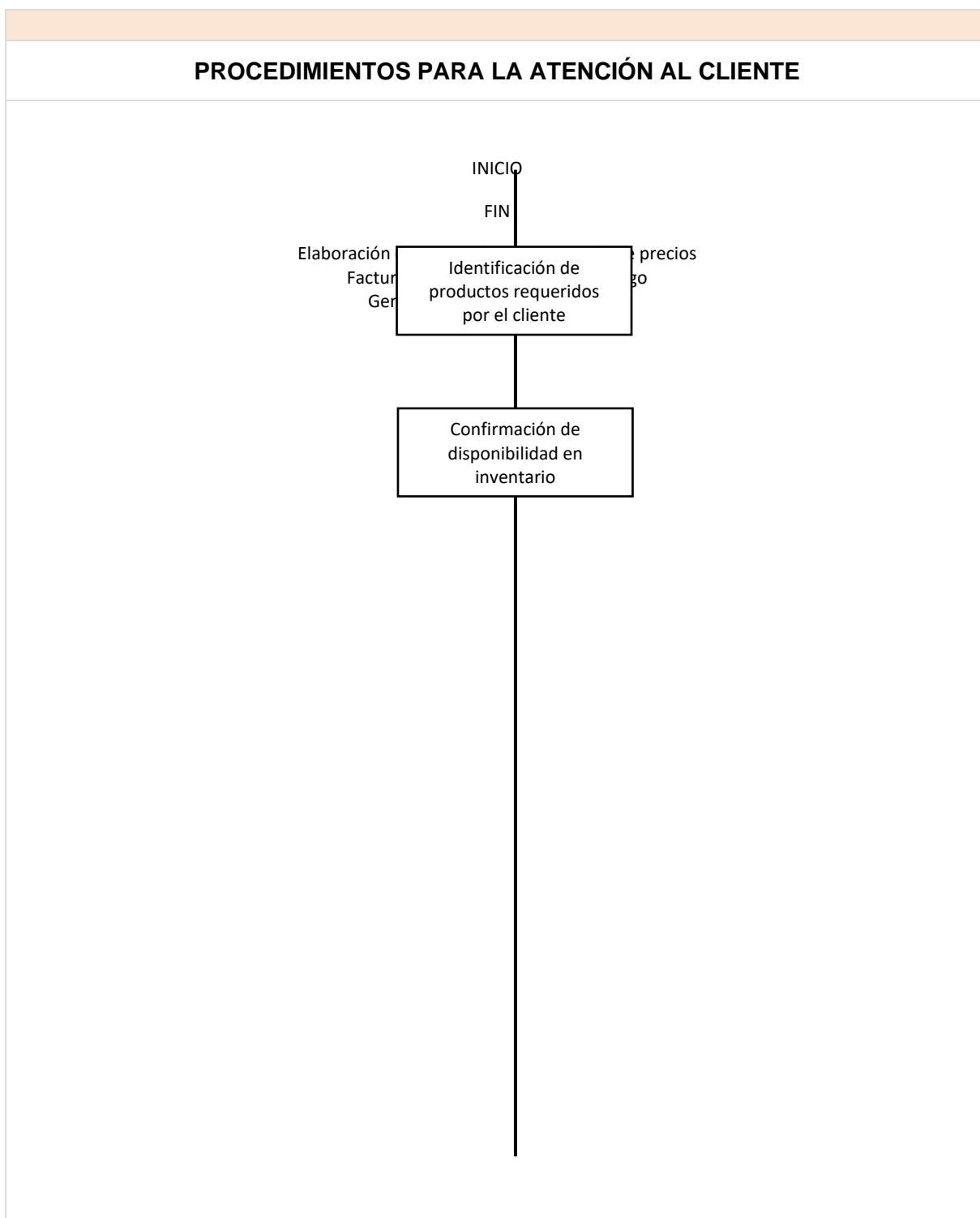


Figura 13. Procedimientos para la atención al cliente
Fuente: Elaboración propia

4.7. Proceso 5: Despacho de mercancía

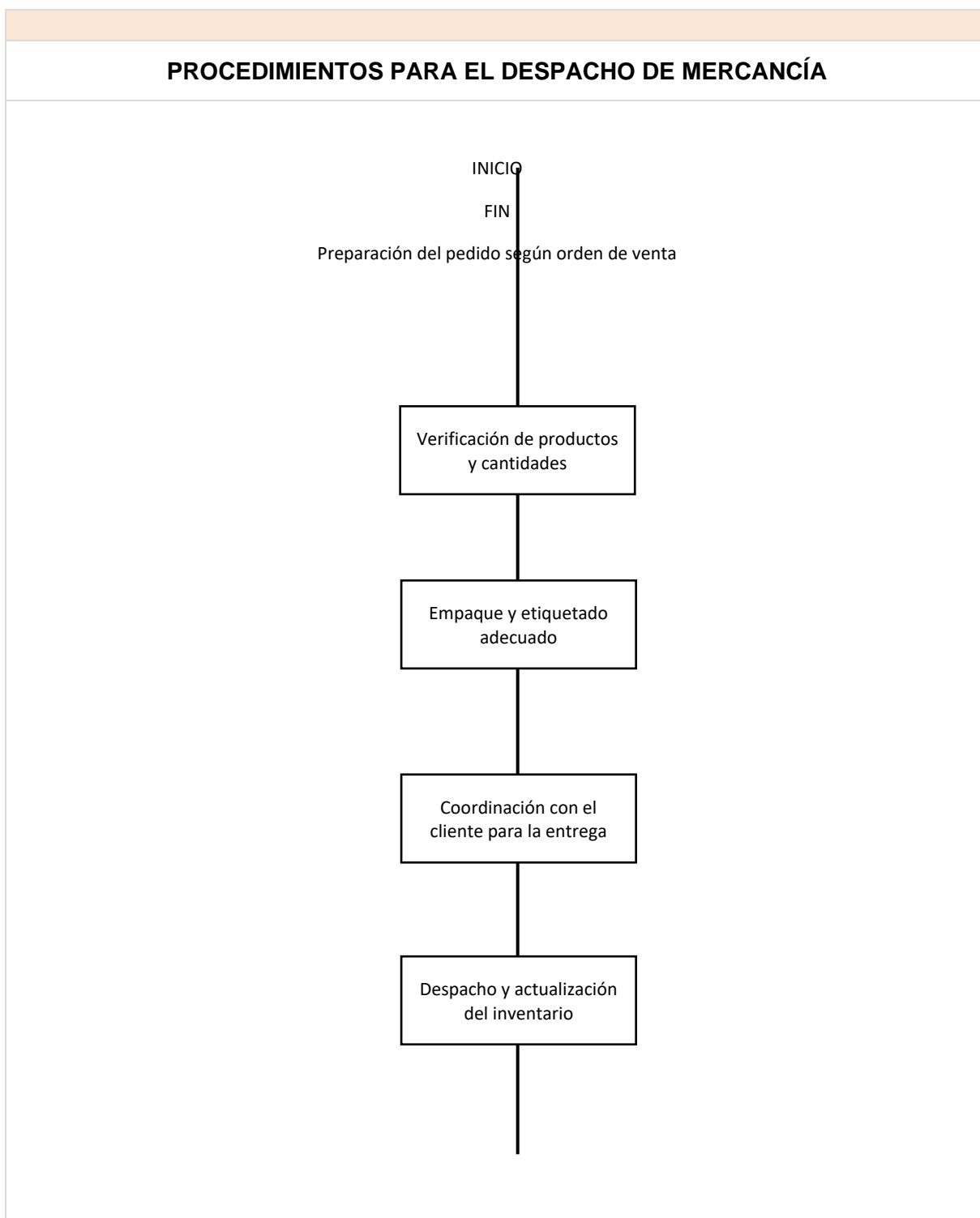


Figura 14. Procedimientos para el despacho de mercancía
Fuente: Elaboración propia

4.8. Proceso 6: Postventa y Servicio al Cliente

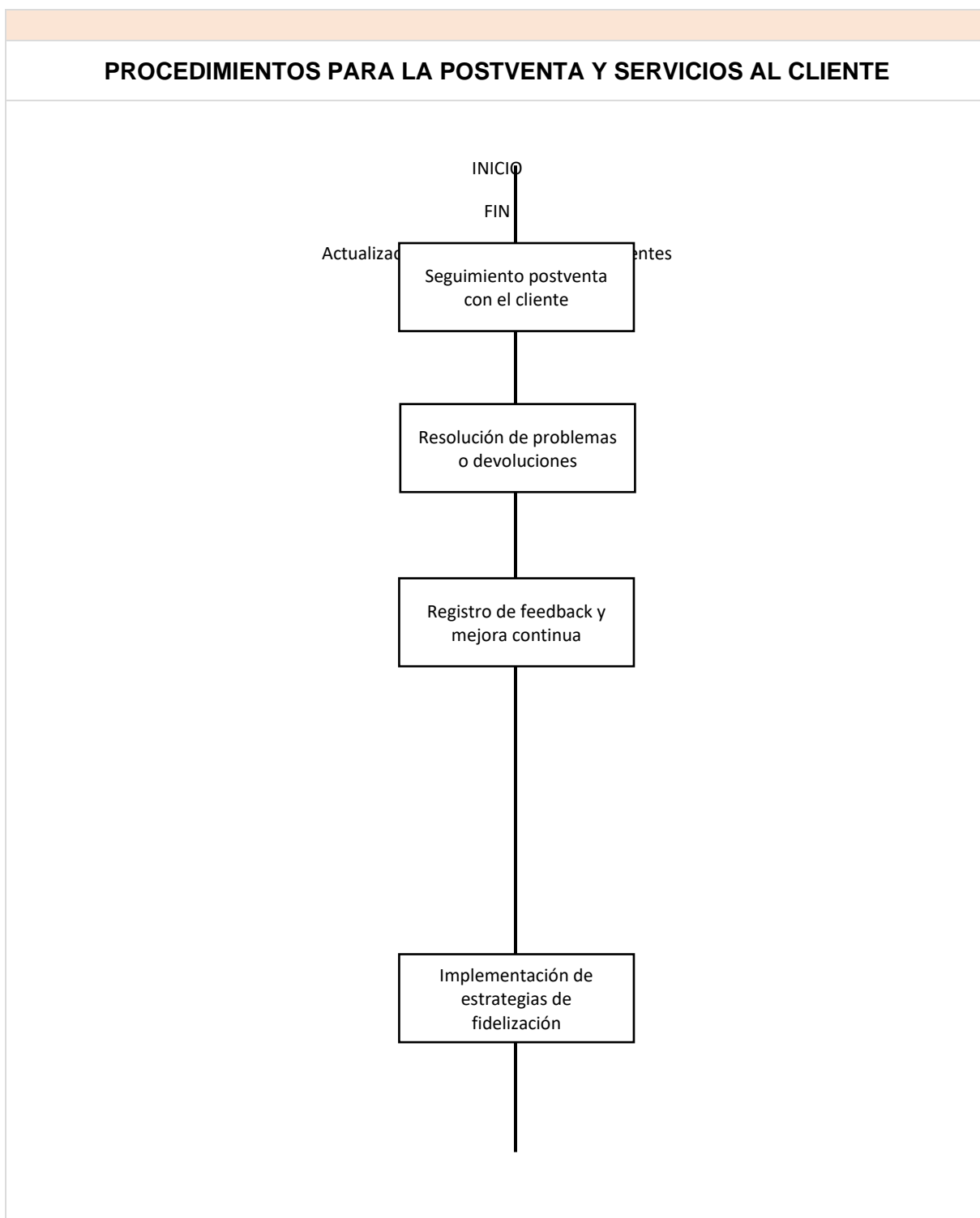


Figura 15. Procedimientos para la postventa y servicios al cliente
Fuente: Elaboración propia

13. EVALUACIÓN Y RESULTADOS

Se efectuó la propuesta del diseño organizacional para la empresa Multinegocios San Diego, y se consideró la evaluación y resultados siguientes:

13.1. Evaluación diagnóstica de la empresa

Se realizó el análisis estratégico con la herramienta FODA, lo que permitió evaluar los siguientes puntos.

13.1.1. Fortalezas Identificadas

- Diversificación de productos.
- Precios competitivos y accesibles.
- Infraestructura propia.
- Presencia en el mercado desde hace años 26 años

13.1.2. Debilidades Detectadas

- Falta de estructura organizacional formal.
- Roles y responsabilidades no definidos.
- Dependencia excesiva de la gerente propietaria.
- Mal desempeño laboral y falta de comunicación interna.
- Falta de Manual de funciones
- Fata de Manual de procesos y procedimientos

Resultado: La evaluación inicial muestra la necesidad urgente de formalizar una estructura organizacional para mejorar la eficiencia y la productividad de Multinegocios San Diego.

13.2. Identificación de Cargos, Funciones y Procesos:

13.2.1. Cargos Principales

- Gerente General

- Jefe de Recursos humanos
- Responsable de Logística Transporte y Distribución
- Responsable de comercialización
- Personal Administrativo y Operativo

13.2.2. **Funciones Clave:**

- Definición clara de roles y responsabilidades para cada puesto.
- Establecimiento de líneas de reporte y comunicación.
- Documentación de procesos operativos estandarizados.

Resultado: La clarificación de los cargos y funciones facilita la asignación de tareas y la supervisión, aumentando la eficiencia operativa.

13.3. **Diseño del Nuevo Organigrama:**

13.3.1. **Organigrama Funcional**

- Estructura que agrupa las actividades similares en áreas departamentos (Recursos Humanos, Comercialización, Ventas)
- Claras líneas de autoridad y responsabilidad.
- Mejora de la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas.

Resultado: El nuevo organigrama proporciona una estructura clara y lógica que mejora la comunicación, la eficiencia y la toma de decisiones.

13.4. **Manual de Procesos y Procedimientos Estandarizados:**

13.4.1. **Manuales de Procesos**

- Creación de manuales detallados para todas las operaciones clave.
- Capacitación del personal para asegurar el cumplimiento de estos procedimientos.

Resultado: La implementación de procesos estandarizados reduce errores, mejora la calidad del trabajo y asegura un cumplimiento normativo más estricto.

13.5. Mejora en la Gestión del Talento Humano

13.5.1. Capacitación y Desarrollo

- Programas de formación continua para mejorar las habilidades del personal.
- Evaluaciones de desempeño regulares y retroalimentación constructiva.

Resultado: El desarrollo del talento humano mejora la motivación, la satisfacción laboral y la retención de trabajadores.

13.6. Conclusiones Generales

- **Eficiencia Mejorada:** La nueva estructura organizacional y los procesos estandarizados aumentan la eficiencia operativa.
- **Mayor Satisfacción del Cliente:** Mejora en la atención al cliente gracias a una mejor organización interna.
- **Crecimiento Sostenible:** La empresa está mejor posicionada para enfrentar futuros desafíos y oportunidades de expansión.

Estas evaluaciones y resultados demuestran que la implementación de un diseño organizacional formal y procesos bien definidos puede transformar significativamente las operaciones de Multinegocios San Diego, asegurando su éxito y crecimiento a largo plazo.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

El trabajo dirigido realizó una minuciosa investigación en la Empresa Multinegocios San Diego, con el objetivo de proponer un Diseño Organizacional para la empresa, ubicada en la localidad de Porvenir, Pando, con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y la motivación del personal. Para ello se plantearon objetivos específicos, los mismos que guiaron el desarrollo de la investigación y llevaron a obtener las siguientes conclusiones:

- **Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Empresa Multinegocios San Diego:**

El diagnóstico reveló que Multinegocios San Diego tiene fortalezas significativas, como la diversificación de productos de construcción y ferretería, precios accesibles, y una infraestructura establecida. Sin embargo, se identificaron debilidades críticas, como la falta de una estructura organizacional formal, roles y responsabilidades no definidos, y una dependencia excesiva de la gerente propietaria. Estos factores afectan la eficiencia operativa y la capacidad de crecimiento sostenido de la empresa. El diagnóstico reveló la necesidad de proponer un diseño organizacional ajustado a los requerimientos y objetivos estratégicos de San Diego.

- **Identificar los cargos, funciones y procesos para la Empresa:**

La identificación de los cargos y funciones ha permitido mapear claramente las responsabilidades de cada puesto dentro de la empresa. Este mapeo incluye la creación de roles clave como el Gerente General, el Jefe de Recursos Humanos, el Responsable de Logística Transporte y Distribución, así como el Responsable Comercial y sus respectivos equipos. Los procesos internos, desde la gestión de inventarios hasta la atención al cliente y las ventas, ahora están documentados y estandarizados, lo que facilitará una operación más eficiente y coordinada para la empresa Multinegocios San Diego.

- **Presentar el diseño organizacional de la Empresa Multinegocios San Diego:**

El nuevo diseño organizacional, basado en un organigrama funcional, provee una estructura clara y eficiente, con la implementación de roles y áreas definidas. Este diseño contribuye para que la empresa pueda mejorar la comunicación interna, la supervisión y la gestión de tareas. Este diseño no solo optimiza las operaciones actuales, sino que también prepara a Multinegocios San Diego para futuras expansiones y desafíos, asegurando un crecimiento ordenado y sostenible en el mercado competitivo.

Estas conclusiones destacan el cumplimiento del objetivo de la investigación, así como la importancia de una estructura organizacional bien definida y procesos claros para mejorar la eficiencia y promover el crecimiento de Multinegocios San Diego.

14.2. Recomendaciones

Entre las recomendaciones para Multinegocios San diego, se pueden dar las siguientes:

- **Mejorar la Comunicación Interna:** Se sugiere establecer reuniones periódicas de equipo para revisar objetivos y avances.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** Se recomienda implementar programas de capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal. De la misma manera se sugiere fomentar el desarrollo profesional y ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, es una buena estrategia para sostener la lealtad y compromiso del trabajador.
- **Optimizar la Gestión de Inventarios:** Se recomienda implementar un sistema de gestión de inventarios para monitorear y controlar el stock en tiempo real. También se debe realizar auditorías de inventario periódicamente para evitar pérdidas y asegurar una rotación adecuada de productos.
- **Fortalecer la atención al cliente:** Capacitar al personal de ventas en técnicas de atención al cliente y solución de problemas es una alternativa que trae beneficios significativos para la empresa. Así también se sugiere implementar un sistema de seguimiento postventa para asegurar la satisfacción del cliente.

- **Automatización de Procesos:** Se recomienda identificar áreas donde la automatización pueda mejorar la eficiencia, como en la gestión de inventarios, la facturación y el seguimiento de pedidos. Para la automatización es necesario implementar software y herramientas tecnológicas adecuadas para apoyar estas automatizaciones.
- **Estrategias de Marketing y Publicidad:** Desarrollar una estrategia de marketing digital para aumentar la visibilidad y atraer a más clientes, así como también se recomienda utilizar redes sociales y otras plataformas en línea para promocionar productos y ofertas especiales.
- De la misma manera es importante realizar evaluaciones periódicas y ajustar las estrategias según sea necesario para asegurar el crecimiento y la sostenibilidad de Multinegocios San Diego.

Es importante destacar que implementar estas recomendaciones puede ayudar a Multinegocios San Diego a mejorar su eficiencia operativa, y su crecimiento sólido en el mercado regional.

15. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Beteman, T.S., & Snell, S.A. (2009). *Administracion*. (8a ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ª ed.). México: Mc-Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano*. (3ª ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Administración. Proceso Administrativo*. (3a ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2022). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá. D.C: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2024). *Introducción a la teoría general de la administración*. (10ª ed.). McGraw-Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9ª ed.). México: Pearson Educación.

Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas*. México D.F., México: McGraw-Hill.

García, A. (2013). *La Importancia de los Procesos y Mecanismos de Coordinación en la Empresa: Una Aproximación a partir de la Teoría de la Organización*. (Tesis de Investigación, Universidad Autónoma del Estado de Morelos). Recuperado de: <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/16.09.pdf>

Gibson, J. L. et. al. (2009). *Organizaciones. Comportamiento, Estructura Y Procesos*. (13ª ed.). México: McGraw-Hill.

Gilli, J. J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Buenos Aires: Granica.

- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Murcia, E.P. (2021). *Propuesta manual de funciones como herramienta de comunicación en el área administrativa de la Asociación de Cacaocultores del municipio de Yolombó – Antioquia*. (Ensayo para optar al título de Especialista en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/bitstreams/913a7c0d-bea9-40b7-bed8-a551a1c0ef47/content>.
- Oyarvide, H.P., Reyes, E. F., & Montaña, M. R. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*. *Dominio de Ciencia*, 3(4), 296-309. doi: 10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.4.oct.296-309
- Rodríguez, S. (2024). *Diseño Organizacional: Estrategias para una Estructura Empresarial Eficiente*. LAB-ES.
- Yagual, F. A. (2013). *Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena Año 2013*. (Tesis de licenciatura, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>

16. ANEXOS

NUMERO DE IDENTIFICACION TRIBUTARIA

NIT

NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN TRIBUTARIA

REGIMEN GENERAL

4292317010

EMITE FACTURA

Contribuyente:

CARMEN MERCEDES LARICO QUISPE

Domicilio Tributario:

CASA MATRIZ AVENIDA BRUNO RACUA ,NRO: SIN BARRIO 13 DE OCTUBRE, SOBRE LA AV. BRUNO RACUA, CASA DE MATERIAL CON REBOQUE, TIENDA MULTINEGOCIOS SAN DIEGO.

Municipio:

PORVENIR

Gran Actividad:

COMERCIO MAYORISTA

Actividad Principal:

454010 - VENTA DE MOTOCICLETAS Y DE SUS PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS

Tipo Contribuyente:

EMPRESAS UNIPERSONALES



Código de certificación: 1057014797



Código de seguridad: 86224991

Fecha de certificación: 22/02/2023

LICENCIA MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO



GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE PORVENIR
PORVENIR-PANDO-BOLIVIA
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA



LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

46/24

RAZON SOCIAL: FERRETERIA SAN DIEGO
REPRESENTANTE LEGAL: CARMEN MERCEDES LARICO QUISPE Vda. DE MAMANI
CLASES DE NEGOCIO: FERRETERIA
DOMICILIO: AV. BRUNO RACUA B/ 13 DE OCTUBRE
CATEGORIA: "A" NIT 42923617010
SUPERFICIE: 60 MTRS

GESTION 2024

ESTE REGISTRO DEBERA SER PUESTO EN LUGAR VISIBLE

De existir cualquier cambio en esta actividad económica sea cambio de propietario, cambio de rubro y/p ampliación del ambiente esta licencia deberá ser actualizada,

Para el cierre de toda actividad económica sea temporal o definitiva y cambio de domicilio deberá de comunicar al Gobierno Autónomo de Porvenir caso contrario se aplicara multa por incumplimiento a deberes formales (Art. 7º.160.161,162y180 del código tributario)

El presente documento deberá ser exhibido en lugar visible de la actividad económica

VALIDO HASTA 31/12/2024



Porvenir 04 de Abril del 2024

Lic. Nela C. Cordova
 ENCARGADO DE RECAUDACIONES
 Gobierno Autónomo Municipal de Porvenir

1er INFORMES DE AVANCE

Porvenir 28 de agosto de 2024

Señor:
Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR a.i. ACEF
Universidad Amazónica de Pando
Presente. -



REF. PRESENTACION DEL PRIMER INFORME DE TRABAJO DIRIJIDO

De mi mayor consideración

Es grato dirigirme a su autoridad, expresándole un cordial saludo y desearle éxitos en las labores que desempeña su persona en beneficio de la educación y formación académica de profesionales idóneos en el departamento de Pando.

La empresa comercial Multinegocios San Diego, remite ante su autoridad el informe de trabajo dirigido del universitario Diego Jesus Mamani Larico con R.U. 17305 de acuerdo al cumplimiento del reglamento de modalidad de graduación de la carrera de administración de empresas.

Donde se señala los siguientes datos:

1. DATOS DEL PASANTE

Nombre y apellido del estudiante: Diego Jesus Mamani Larico

Institución en la que realiza el trabajo dirigido: Multinegocios San Diego

Nombre y cargo del supervisor: Carmen Mercedes Larico Quispe Gerente Propietaria de la Empresa

Puesto en el cual se integra el estudiante: Encargado de compras e ingreso de las mismas al sistema de venta

Tiempo de estadía en la empresa: 8 hrs

2. INFORME DE ACTIVIDADES

- Encargado del sistema de punto de venta
- Encargado de verificar productos faltantes o bajos en stocks
- Encargado de Pedidos a proveedores de productos faltantes en stocks
- Encargado de recepción de cargas en las empresas de transporte

DESCRIPCION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL POSTULANTE.

CRITERIO DE EVALUACION	CALIFICACION OPTENIDA (Por puntos)
PUNTUALIDAD	19 puntos
RESPONSABILIDAD	20 puntos
PROACTIVIDAD	19 puntos
CUMPLIMIENTO EN SUS FUNCIONES DE TRABAJO	20 puntos
MANEJO DE AMBIENTE LABORAL	18 puntos
TOTAL	96 puntos / 100 puntos

Atte.



Carmen Mercedes Larico Quispe
GERENTE PROPIETARIA
MULTINEGOCIOS SAN DIEGO



SELLO

2do INFORME DE AVANCE

Porvenir 04 de octubre de 2024

Señor:
Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR a.i. ACEF
Universidad Amazónica de Pando
Presente. -



REF. PRESENTACION DEL SEGUNDO INFORME DE TRABAJO DIRIJIDO

De mi mayor consideración

Es grato dirigirme a su autoridad, expresándole un cordial saludo y desearle éxitos en las labores que desempeña su persona en beneficio de la educación y formación académica de profesionales idóneos en el departamento de Pando.

La empresa comercial Multinegocios San Diego, **remite ante su autoridad el segundo informe** de trabajo dirigido del universitario Diego Jesus Mamani Larico con R.U. 17305 de acuerdo al cumplimiento del reglamento de modalidad de graduación de la carrera de administración de empresas.

Donde se señala los siguientes datos:

1. DATOS DEL PASANTE

Nombre y apellido del estudiante: Diego Jesus Mamani Larico

Institución en la que realiza el trabajo dirigido: Multinegocios San Diego

Nombre y cargo del supervisor: Carmen Mercedes Larico Quispe Gerente Propietaria de la Empresa

Puesto en el cual se integra el estudiante: Encargado de compras e ingreso de las mismas al sistema de venta

Tiempo de estadía en la empresa: 8 hrs

2. INFORME DE ACTIVIDADES LABORALES DEL PASANTE

- Encargado del sistema de punto de venta
- Encargado de verificar productos faltantes o bajos en stocks
- Encargado de Pedidos a proveedores de productos faltantes en stocks
- Encargado de recepción de cargas en las empresas de transporte


3. INFORME DE ACTIVIDADES RELACIONADAS A SU ESTUDIO

- Realizo entrevistas al directivo
- Realizo entrevistas al personal que labora en la empresa
- Realizo la observación en situ referente a su estudio
- Diagnóstico sobre la situación actual de la empresa

DESCRIPCION Y EVALUACION DE DESEMPEÑO DEL POSTULANTE.

CRITERIO DE EVALUACION	CALIFICACION OPTENIDA (Por puntos)
PUNTUALIDAD	15 puntos
RESPONSABILIDAD	20 puntos
PROACTIVIDAD	20 puntos
CUMPLIMIENTO EN SUS FUNCIONES DE TRABAJO	15 puntos
MANEJO DE AMBIENTE LABORAL	20 puntos
TOTAL	90 puntos / 100 puntos

Atte.


 Carmen Mercedes Larico Quispe
 GERENTE PROPIETARIA
 MULTINEGOCIOS SAN DIEGO


 Ferreteria, Moto Repuesto y Lubricante
 Porvenir - Pando
 SELLO

3er INFORME DE AVANCE Y FINAL

Porvenir 5 de noviembre de 2024

Señor:
 Ing. Sergio Condori Crispín
DIRECTOR a.i. ACEF
Universidad Amazónica de Pando
 Presente. –



REF. INFORME FINAL DE ACTIVIDADES DE TRABAJO DIRIJIDO

De mi mayor consideración.

Es grato dirigirme a su autoridad, expresándole un cordial saludo y desearle éxitos en las labores que desempeña su persona en beneficio de la educación y formación académica de profesionales idóneos en el departamento de Pando.

La empresa comercial Multinegocios San Diego, remite ante su autoridad el **informe final de trabajo dirigido** del universitario **Diego Jesús Mamani Larico con R.U. 17305** de acuerdo al cumplimiento del reglamento de modalidad de graduación de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando.

Donde se señala los siguientes datos:

1. DATOS DEL PASANTE

Nombre y apellido del estudiante:	Diego Jesus Mamani Larico
Institución en la que realiza el trabajo dirigido:	Multinegocios San Diego
Nombre y cargo del supervisor:	Carmen Mercedes Larico Quispe Gerente Propietaria de la Empresa
Puesto en el cual se integra el estudiante:	Encargado de compras e ingreso de las mismas al sistema de venta
Tiempo de estadía en la empresa:	8 hrs

2. INFORME DE ACTIVIDADES LABORALES DEL PASANTE

- Encargado del sistema de punto de venta
- Encargado de verificar productos faltantes o bajos en stocks
- Encargado de Pedidos a proveedores de productos faltantes en stocks
- Encargado de recepción de cargas en las empresas de transporte

3. INFORME DE ACTIVIDADES RELACIONADAS A SU ESTUDIO

- Elaboro la propuesta de las diferentes herramientas administrativas para la empresa Multinegocios San Diego
- Concluyo con el trabajo de estudio en la empresa

DESCRIPCION Y EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PASANTE

CRITERIO DE EVALUACION	CALIFICACION OPTENIDA (Por puntos)
PUNTUALIDAD	17 puntos
RESPONSABILIDAD	20 puntos
PROACTIVIDAD	18 puntos
CUMPLIMIENTO CON SUS FUNCIONES DE TRABAJO	20 puntos
MANEJO DE AMBIENTE LABORAL	19 puntos
TOTAL	94 puntos / 100 puntos

Atte.



Carmen Mercedes Larico Q.
GERENTE PROPIETARIA
MULTINEGOCIOS SAN DIEGO



SELLO

MODELO DE ENTREVISTA

Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días, soy Diego J. Mamani Larico, postulante a la titulación de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando. Agradezco por tomarse el tiempo para responder a la siguiente entrevista, la cuál es un valioso aporte al trabajo de investigación a desarrollarse.

Objetivo de la Entrevista: Recabar información relevante y entender mejor la estructura y los procesos organizacionales actuales en la Empresa Multinegocios San Diego de la Localidad de Porvenir, para identificar área de mejora para el desempeño laboral de los trabajadores, así como la optimización y logro de los objetivos empresariales.

Dirigido a: Colaboradores de la Empresa Multinegocios San Diego.

PREGUNTAS

Preguntas Generales:

1. Datos del entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Departamento:
- Tiempo en la organización:

2. Descripción del rol:

- ¿Podría describir brevemente sus responsabilidades y funciones principales en su puesto actual?

Preguntas específicas sobre el Diseño Organizacional

Identificación de funciones y responsabilidades

3. Organigrama:

- ¿Cómo está estructurado su unidad/área? ¿Podría describir el organigrama y las relaciones jerárquicas?
- ¿Cuáles son sus principales responsabilidades y cómo están organizadas las tareas en su día a día?
- ¿Siente que tiene claridad en su rol dentro de la empresa y en cómo contribuye al éxito general?
- ¿Qué roles y responsabilidades considera críticos para el funcionamiento de su departamento?
- ¿Ha recibido alguna capacitación desde que comenzó a trabajar aquí? ¿Cree que sería útil más formación en áreas específicas?

4. Comunicación

- ¿Cómo se maneja la comunicación dentro de su equipo y entre departamentos?
¿Existen canales formales e informales?
- ¿Cómo valoraría el proceso de toma de decisiones en la empresa? ¿Siente que tiene suficiente o poca participación?

5. Procesos y Procedimientos

Flujo de trabajo:

- ¿Podría explicar el flujo de trabajo típico que realiza en su unidad/área?

6. Eficiencia y mejoras:

- ¿Qué procesos considera que son los más eficientes? ¿Hay algún proceso que crea que podría mejorarse? ¿Cómo?

7. Cultura Organizacional

Valores y misión:

- ¿Cómo describiría la cultura organizacional? ¿Cuáles son los valores y la misión que guían su trabajo diario?

8. Satisfacción y motivación:

- ¿Qué tan satisfecho se siente con su trabajo y el ambiente laboral? ¿Qué factores contribuyen a su motivación?

9. Retos actuales:

- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta su departamento actualmente?

10. Oportunidades de mejora:

- ¿Qué oportunidades ve para mejorar la estructura y los procesos organizacionales?
- Si pudiera cambiar algo en la organización con la finalidad de mejorar el flujo de trabajo, la eficiencia del desempeño laboral, ¿qué sugeriría?

Pregunta final

- ¿Hay algo más que le gustaría añadir sobre el tema?

Muchas gracias por el tiempo prestado, su respuesta será indispensable y necesario para mejorar la organización. Se agradece por su tiempo y colaboración. ¡¡¡Gracias!!!

Guía de entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Buenos días, soy Diego J. Mamani Larico, postulante a la titulación de la Licenciatura de Administración de Empresas de la Universidad Amazónica de Pando. Agradezco por tomarse el tiempo para responder a la siguiente entrevista, la cuál es un valioso aporte al trabajo de investigación a desarrollarse.

Objetivo de la Entrevista: El objetivo de esta entrevista es obtener una comprensión detallada de la estructura organizacional actual y explorar oportunidades para su optimización.

Dirigido a: Directivo de la Empresa Multinegocios San Diego.

PREGUNTAS

Sección 1: Preguntas generales:

1. Datos del entrevistado:

- Nombre:
- Puesto:
- Unidad/Área:
- Tiempo en la organización:

2. Descripción del rol:

- “¿Podría describir brevemente sus responsabilidades y funciones principales en su puesto actual?”

Sección 2: Estructura Organizacional

3. Organigrama:

- ¿Cómo está estructurad la empresa? ¿Podría describir el organigrama y las relaciones jerárquicas actuales?

4. Comunicación:

- ¿Cómo se maneja la comunicación dentro de su equipo de trabajo ¿Existen canales formales e informales?

Sección 3: Procesos y Procedimientos

5. Flujo de trabajo:

- ¿Podría explicar el flujo de trabajo característico en la empresa?

6. Eficiencia y mejoras:

- “¿Qué procesos considera que son los más eficientes en la empresa? ¿Hay algún proceso que crea que podría mejorarse? ¿Cómo?”

Sección 4: Cultura Organizacional

7. Valores y misión:

- “¿Cómo describiría la cultura organizacional de Multinegocios San Diego? ¿Cuáles son los valores y la misión que guían su trabajo diario?”

8. Satisfacción y motivación:

- “¿Qué tan satisfecho se siente con el ambiente laboral que existe en la empresa? ¿Qué factores contribuyen a la motivación de sus trabajadores?”

Sección 5: Desafíos y Oportunidades

9. Retos actuales:

- “¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta a nivel administrativo actualmente la empresa Multinegocios?”

10. Oportunidades de mejora:

- “¿Qué oportunidades ve para mejorar la estructura y los procesos organizacionales en la empresa?”

Sección 6: Visión Estratégica

11. Visión a largo plazo:

- “¿Cuál es su visión para la organización en los próximos 5 años?”

12. Innovación y cambio:

- “¿Qué innovaciones o cambios cree que son necesarios para alcanzar esa visión?”

Conclusión:

“Muchas gracias por compartir su tiempo y perspectivas. Sus respuestas serán muy valiosas para nuestro análisis.”

¿Te gustaría ajustar alguna sección o añadir algo más específico?

MODELO DE FICHA DE OBSERVACION**GUÍA DE OBSERVACIÓN****DATOS GENERALES. -****Fecha y hora:****Lugar de observación:****Observador:**

La observación está dividida en cuatro criterios: Descripción del entorno, Actividades Observadas, Comunicación, Estructura Organizacional. La guía de observación ha sido realizada para comprender y describir cualitativamente los fenómenos sujetos a estudio.

A. Descripción del entorno:

Descripción física del lugar	
Números de personas presentes y sus roles	

B. Actividades Observadas:

Descripción detallada de actividades a realizar	
Interacciones entre los funcionarios	
Uso de recursos y herramientas	

C. Comunicación:

Tipos de comunicación (verbal, no verbal)	
Flujo de información entre los trabajadores	

D. Estructura Organizacional:

Observación de la jerarquía, de la asignación de funciones, distribución de tareas	
Identificación de posibles problemas o áreas de mejora	

Observaciones generales: Últimas consideraciones que se desee agregar a la observación

Observaciones Relevantes no incluidas en las categorías anteriores:

Impresiones Generales del Observador

MODELO DE FICHAS BIBLIOGRAFICAS

FICHA DE TRABAJO

ENFOQUES MULTIDISCIPLINARIOS DE ORGANIZACIÓN COMO CONCEPTO

Autor: Gilli, J. J.

Año: 2017

Título: Claves de la estructura organizativa

Lugar de edición: Buenos Aires

Editorial: Granica

Páginas: p. 131

Desde la sociología -que intenta comprender la dinámica social y sus fenómenos-, las organizaciones son unidades sociales construidas y reconstruidas para procurar fines específicos. Dicha construcción implica la existencia de fronteras relativamente fijas, de un orden normativo, de niveles de autoridad y de un sistema de comunicación que constituyen una base más o menos continua de funcionamiento. La sociología de las organizaciones hace hincapié en los procesos sociales que se producen en su interior, más que en los aspectos administrativos, si bien no desconoce la interrelación de ellos. Otro aporte lo da la psicología, que pone especial atención en el individuo y el bagaje personal que lleva a la organización: su historia, su identidad, sus conflictos, prejuicios, etc. La Psicología Institucional se concentra en aquellos aspectos que hacen a la institución como tal: valores, ideologías, normas, cultura organizacional, etc., y plantea la organización como una institución social: un grupo de personas unidas en una labor común que manejan juntas algún sistema técnico y obedecen a un cuerpo de reglas. Para la administración, a diferencia de "sociedad", "comunidad" o "familia", una organización está diseñada a propósito para que un grupo humano realice una tarea en común, para el cumplimiento de determinados fines y pensada para que tenga cierta permanencia en el tiempo. (p. 131)

FICHA DE TRABAJO

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Autor: Yagual, F. A.

Año: 2013

Título: Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena

Lugar de edición: Ecuador

Editorial: Universidad Estatal Península de Santa Elena

Páginas: p. 20

El Diseño Organizacional es básicamente un proceso en el que las empresas buscan óptimos resultados, a través de la implantación de estrategias acordes a la actividad de la empresa, considerando los factores internos y externos a su alrededor. De tal forma, que la toma de decisiones por parte de los directivos esté vinculadas a las metas y objetivos fijados por la empresa, para que puedan ejecutarse eficazmente en beneficio de la organización. (p. 20)

FOTOGRAFÍAS DE CAMPO

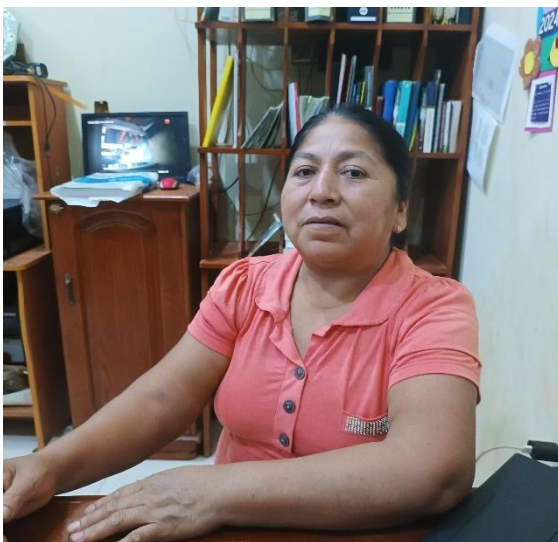


Figura 16. Gerente propietaria de la empresa Multinegocios San Diego
Fuente: Elaboración propia



Figura 17. Entrevista a la gerente propietaria
Fuente: Elaboración propia



Figura 18. Ejecución de la observación
Fuente: Elaboración propia