

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL
PARA LA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

JANET MARISOL LONGA GRANDA

Chiclayo, 09 de diciembre de 2016

**PROPUESTA DE UN REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA
LA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC DE LA CIUDAD DE
CHICLAYO**

POR:

Janet Marisol Longa Granda

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Lic. Valeria Tamara Llontop Hernández
Presidenta de Jurado

Lic. Linda Marita Cruz Pupuche
Secretaria de Jurado

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIA

A mi madre por ser el eje principal en mi vida, por su constante apoyo y motivación que día a día me brindó y por todo el amor que solo una madre puede dar.

A mis hermanos por confiar siempre en mí y darme ánimos para salir adelante.

A todas las personas que de alguna u otra manera demostraron su aprecio, compañerismo y apoyo para seguir luchando por mis metas.

AGRADECIMIENTO

Agradecer a mi asesor de tesis el Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez por compartir sus valiosos conocimientos y sobre todo por el apoyo en todo el proceso de desarrollo de la presente investigación.

Un agradecimiento especial a mi profesora la Mgtr. Rocío Saavedra Yorente, por sus enseñanzas y orientación que han sido de mucha importancia para culminar con el estudio realizado.

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un Rediseño Organizacional para la editorial Corporación O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo, con la finalidad de mejorar las operaciones que viene desarrollando actualmente.

Esta propuesta se inició con la recopilación de información a través de entrevistas a profundidad tanto al gerente general, como demás trabajadores de la empresa, para detectar los focos problemáticos dentro de ella. Así mismo se analizó su entorno de forma global, mediante la matriz SEPTE y FODA, las cinco fuerzas de Porter, documentos de gestión y cultura organizacional, generando un impacto positivo en la comprensión y desarrollo de la investigación.

En el análisis de la información se detectó que la empresa no cuenta con una estructura organizacional definida, mucho menos con una planificación adecuada, revelando el accionar empírico de sus trabajadores; lo que se ve reflejado en la escasa gestión administrativa.

Al concluir la investigación se propone un organigrama donde se visualice la organización de áreas administrativas, mapeo de procesos y se presentan los documentos de gestión para la Corporación O'Globo SAC.

Palabras claves: Empresa, Rediseño organizacional, análisis, objetivos.

ABSTRACT

The present research aimed to propose an organizational redesign in the O'Globo Corporation from Chiclayo city, to improve operations that it is conducting.

To detect trouble spots within the company, this proposal began with the collection of information through personal interviews to general manager and other employees of it. Likewise, its environment in a global view, through by SEPTTE and SWOT, Porter's five forces, document management and its organizational culture, were analyzed and generating a positive impact on the understanding and development of this research.

The information analysis detected that the company does not have a defined organizational structure, and much less a proper planning, revealing empirical actions of its employees. Which are reflected in the low administrative management.

Concluding this research, it proposes an organizational chart where it shows the organization of administrative areas, process mapping, and document management to O'Globo Corporation are presented.

Key words: Company, organizational redesign, analysis, aims.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1.- Antecedentes.....	13
2.2.- Bases teóricas.....	15
2.2.1. Análisis estratégico	15
2.2.2. Diseño organizacional.....	18
2.2.3. Organización	23
2.2.4. Análisis estratégico (FODA)	26
2.2.5. Procesos	27
2.2.6. Estructura organizacional.	27
2.2.7. Documentos de gestión.....	28
2.2.8. Cultura organizacional	29
2.3.- Definición de términos básicos	30
III. METODOLOGÍA.....	32
3.1.- Diseño de investigación.....	32
3.2.- Área y línea de investigación	32
3.3.- Población muestra y muestreo.....	32
3.4.- Operacionalización de variables.....	33

3.5.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	34
3.6.- Técnicas de procesamiento de datos.....	34
3.6.1.- Análisis del macroentorno-matriz SEPTTE.....	35
3.6.2.- Análisis del microentorno.....	36
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	44
4.1.- Resultados.....	44
4.1.1.- Organigrama Actual de Corporación O’Globo SAC.....	44
4.1.2.- Flujo de mapeo de negocio.....	45
4.1.3.- Análisis del entorno – Las cinco fuerzas de Porter	47
4.1.4.- Documentos de gestión (MOF)	48
4.1.5.- Cultura Organizacional.....	55
4.2. Discusión	55
V. ROPUESTA	56
5.1.- Organigrama propuesto para la Corporación O’Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.	56
5.2.- Flujo de negocio propuesto	57
5.3.- Manual de organización y funciones propuesto para la Corporación O’Globo .	58
5.4.- Cultura Organizacional propuesta para la Corporación O’Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.	67
VI. CONCLUSIONES.....	78
VII. RECOMENDACIONES.....	79
VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	80
IX. ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	33
Tabla 2: Matriz SEPTE.....	35
Tabla 3: Análisis de la matriz FODA	40
Tabla 4: Matriz EFE	41
Tabla 5: Matriz EFI.....	42
Tabla 6: Foda Cruzado.....	43
Tabla 7: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	49
Tabla 8: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	50
Tabla 9: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	51
Tabla 10: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	52
Tabla 11: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	53
Tabla 12: Manual de Funciones Actual de Corporación O’Globo-Chiclayo:	54
Tabla 13: Manual de Funciones propuesto: Gerente General.....	58
Tabla 14: Manual de Funciones propuesto: Gerente General.....	59
Tabla 15: Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Cobranza	60
Tabla 16: Manual de Funciones propuesto: Vendedor	61
Tabla 17: Manual de Funciones propuesto: Cobrador.....	62
Tabla 18: Manual de Funciones propuesto: Almacenero	63
Tabla 19: Manual de Funciones propuesto: Repartidor.....	64
Tabla 20: Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Ventas.....	65
Tabla 21: Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Cobranza	66

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Las 5 Fuerzas de Porter	17
<i>Figura 2:</i> Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa	22
<i>Figura 3:</i> Cadena de Valor	36
<i>Figura 4:</i> Organigrama actual de Corporación O’Globo SAC-Chiclayo	45
<i>Figura 5:</i> Flujo de Negocio Actual de Corporación O’Globo SAC-Chiclayo	46
<i>Figura 6:</i> Organigrama propuesto para la Corporación O ‘Globo - Chiclayo.....	56
<i>Figura 7:</i> Flujo de Negocio propuesto para la Corporación O’Globo-Chiclayo	57

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones están inmersas a cambios frecuentes donde operan las diferentes fuerzas tanto internas como externas que representan las oportunidades, amenazas y retos que pueden llevar al desarrollo o fracaso a la organización. Según Jorge Humberto Carlos, director general de Pro Assess Internacional, explica que los conocimientos de lo que funciona y lo que no funciona en las organizaciones, así como las ideas para mejorar los resultados, están en las personas de todos los niveles de la organización, y no sólo en la parte alta o con los expertos.

Corporación O'Globo SAC es una editorial que fue creada el 15 de febrero del 2010, en la ciudad de Chiclayo, siendo su principal actividad comercial la compra y venta de material educativo a través de conferencias de capacitación y motivación laboral a empresas públicas y privadas, así como también a centros educativos estatales y privados con talleres de escuela para padres. En la actualidad cuenta con 8 sedes a nivel nacional en costa, sierra y selva del Perú.

En el presente trabajo de investigación, se realizó un estudio a la editorial Corporación O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo, el cual después de su análisis se pudo diagnosticar que la empresa no cuenta con una estructura adecuada en sus procesos administrativos, esto se debe a la falta de formalidad y conocimiento en la dirección y planificación de las gestiones realizadas; siendo dirigida de forma empírica y en base a la experiencia de su dueño y gerente; como también de sus trabajadores.

Con el fin de mejorar la gestión actual de la empresa, se propuso un rediseño organizacional, el cual fue el objetivo principal de esta investigación.

Para recabar información se aplicaron entrevistas a profundidad a todo el personal de la empresa, así mismo fue necesario recurrir a fuentes bibliográficas como: libros, revistas, artículos científicos, tesis y otras fuentes que sirvan de guía

para el desarrollo de la investigación. Los mismos que fueron de gran contribución para la elaboración de la investigación.

A partir de ello se lograron definir cuáles eran los objetivos específicos a plantearse, los que permitieron diagnosticar, analizar y evaluar el diseño actual de la Corporación O’Globo SAC, analizar su entorno actual, proporcionar un mapeo de procesos y los documentos de gestión, proponer un nuevo organigrama y determinar el tipo de cultura organizacional. Todo ello con el propósito mejorar los resultados de la gestión realizada, que los trabajadores tengan conocimiento de sus áreas y puestos mediante una estructura jerárquica, Salazar A. (2005); así mismo la descripción de sus funciones, que ayude a minimizar los conflictos entre las áreas, tener más orden, evitar la duplicidad o exceso en el trabajo; logrando así el desarrollo y bienestar de todos los que conforman la empresa.

Esta investigación fue de suma importancia para saber y comprender la situación en la que se encontraba la Corporación O’Globo SAC y así poder identificar los factores más importantes para su crecimiento y desarrollo. Así mismo mejorar las condiciones laborales de todos los trabajadores.

II. MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

En la actualidad las empresas modernas son aquellas que están en constante cambio, innovando sus procesos y actividades internas, por lo que en el presente proyecto a desarrollar se detallan investigaciones de carácter a nivel nacional e internacional, en donde se seleccionan experiencias, conocimientos y modelos acerca de lo que es el diseño organizacional en una empresa. El rediseño en una empresa es de gran importancia, actualizarla desde la estructura organizacional hasta la elaboración de un manual de funciones; donde al analizar la presente investigación se elegirá el modelo adecuado para desarrollarlo en la propuesta de solución.

Existen autores que definen en su investigación el tema de rediseño organizacional, así como Troncoso J. (2013), en su investigación titulada Rediseño Estratégico, Operacional y Organizacional para agregar valor a una distribuidora de libros; tiene como objetivo definir un plan estratégico en un horizonte de tres años que logre definir de manera clara los objetivos prioritarios a desarrollar por la empresa JetLibros. El presente trabajo fue realizado durante 10 meses en JetLibros, que es una microempresa dedicada a la distribución de libros con ventas, que, en el año 2011, alcanzaron los 44 millones de pesos. Una distribuidora de libros es básicamente aquella empresa intermediaria entre el editor y el comprador de libros.

Los clientes de la empresa son principalmente instituciones de educación. A pesar de que efectivamente la empresa ha crecido, este crecimiento ha ido acompañado de una serie de dificultades, tales como: bajo poder de negociación con los proveedores, falta de recursos, incumplimiento en la entrega de pedidos, demora en la respuesta a clientes. Lo anterior, origina por un lado, dificultades en la obtención de precios más competitivos y por el otro, reclamos de los clientes por no entregar la totalidad de los libros solicitados y/o despachar gran parte de ellos fuera

de plazo. Para detectar los quiebres del mercado, se realizó una serie de entrevistas a clientes y proveedores, identificando así una serie de problemáticas que ya habían sido tomados en consideración, así como otras sobre las cuales no se tenía conocimiento.

Una vez realizadas estas entrevistas, se tomaron los quiebres centrales, los cuales corresponden a problemas reiterativos, que no han tenido solución y hacia donde se pueden enfocar los esfuerzos para diferenciarse dentro del mercado. El proceso de identificación de quiebres se hizo basándose en el modelo de “Design Thinking”, donde se van realizando entrevistas gradualmente, generando quiebres y soluciones de manera reiterativa hasta llegar finalmente a un plan estratégico. Una vez definidos los quiebres, se han establecido las posibilidades de mejora definiendo así objetivos estratégicos, los cuales se encuentran en cuatro perspectivas centrales: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Conocimiento; basándose en el modelo del cuadro de mando integral. Finalmente se definió una serie de indicadores medibles, con metas claras, para los años 2013, 2014 y 2015, para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, definiendo así un mapa estratégico con las distintas relaciones entre los objetivos y un cuadro de mando integral que permita dar cumplimiento a las necesidades del mercado por parte de JetLibros.

Para Núñez, J. (2004), es de gran importancia la estructura organizacional ya que radica en poner en orden las etapas de la cadena productiva, sentar las bases dentro de las cuales se pueden adoptar los lineamientos de la empresa, definir las políticas de acuerdo a su entorno. Así mismo a comparación de los anteriores autores está basado en un orden, dentro de la empresa por ende es importante mencionar las áreas de división de cada una de las áreas. No obstante, la administración empieza a tomar su importancia cuando hay que decidir cuántos recursos y de qué tipo se requieren invertir en la empresa, saber si los recursos actuales son eficientes y cómo podemos mejorarlos; podemos decir que la dirección de una empresa es una actividad pensante en donde cada decisión se analiza y se evalúa. Solo después de lo mencionado, podemos decir con certeza que la administración

no es tarea sencilla y si una ciencia que ve el entorno general de la empresa. Esto ayudará a mejorar y a dar una mejor utilidad a nuestros recursos.

Robaina, D., Villazón, A., Milanés, P., Rodríguez, A. y Espín, R. (2011) en su investigación explicaron que para mejorar el rediseño de la organización de una empresa enfocándose en los procesos, es necesario adecuar 6 fases. El procedimiento propuesto tiene como base el procedimiento de Rummler y Brache (1995) y el uso de las técnicas entrevistas, tormenta de ideas y búsqueda bibliográfica; además del empleo de herramientas como: el Mapa de Procesos y el Modelo General de Organización. Con el uso de estas técnicas y herramientas se identificó como asunto crítico de negocio en la empresa Explomat, la insuficiente gestión integrada de los procesos, lo que debilita las posibilidades de la entidad para aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, poniendo en peligro el cumplimiento de su misión. Teniendo en cuenta el análisis del nivel de integración del sistema de dirección, a partir de las matrices de relaciones, se contribuyó a proyectar mejoras, confeccionando él debe “ser”.

Finalmente, después de haber presentado los antecedentes de investigación se puede diagnosticar que las empresas en la actualidad muy pocas han rediseñado su organización muchas están empíricamente, así mismo no desarrollan estructuras organizacionales y operativas que les permita mejorar su desempeño administrativo, asimismo no cuentan con un organigrama funcional donde se puede visualizar líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas.

2.2.- Bases Teóricas

2.2.1. Análisis estratégico

Ronda y Marcané (2004), han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica interna y externa de la organización, es decir, el predominio

de amenazas u oportunidades en el aspecto externo y de las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), “El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias. Para estos autores un análisis completo debe involucrar tanto factores externos como internos que incluyen los siguientes procesos:

- a) analizar los propósitos y los objetivos organizativos: la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa.
- b) analizar el entorno: el análisis del entorno permite obtener información valiosa para la identificación de oportunidades y amenazas.
- c) realizar el análisis interno: este proceso ayuda a identificar las fortalezas y debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- d) valorar los activos intangibles de la empresa: el capital humano y otros activos intelectuales o intangibles, como son redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

Según Sánchez (2008), indica que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir su capacidad competitiva en un período determinado.

Por lo general es utilizada por los niveles directivos, reuniendo información externa e interna a efectos de establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas); las Fortalezas son aquellas características de la empresa que la diferencian en forma positiva al compararse con otras y en consecuencia potencian las posibilidades de crecimiento

y desarrollo; las Debilidades son sus falencias, los aspectos en los cuales será necesario actuar rápidamente para no quedar en situación crítica. Una de sus consecuencias puede ser la pérdida de participación en el mercado. Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas; las Oportunidades son las posibilidades que presenta el mercado, que solo podrán ser aprovechadas si la empresa cuenta con las fortalezas para ello; en tanto que las Amenazas están compuestas por severas condiciones que pueden afectar el desenvolvimiento de la empresa, llegando en caso extremo, a su desaparición.

Al hablar de análisis estratégico definiremos como uno de los temas a describir las Cinco Fuerzas de Porter, según Chiavenato, I. (2011), indica que el modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplia, la base de análisis del mercado, en razón a que esta fuerza muestra que la competencia en un sector, envuelve todas las organizaciones del mismo, los proveedores, los compradores, los participantes potenciales y producto sustituto. (Pág. 276).



Figura 1: Las 5 Fuerzas de Porter
Fuente: Chiavenato, I. (2011)

2.2.2. Diseño organizacional

Carballo B. (2012). El diseño organizacional es un proceso a través del cual se elige la estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad más convenientes para una organización. Las decisiones de cambiar este diseño con frecuencia se relacionan con la reorientación estratégica que adopte la organización. Sin embargo, ¿cómo saber cuándo es momento de revisar y/o rediseñar la estructura organizacional? ¿Cómo definir la estructura más adecuada para una organización en particular? ¿Cuáles son los diferentes tipos de organizaciones que pueden adoptarse (tradicionales y contemporáneos)? ¿Cómo afecta la cultura organizacional en esta decisión?.

Labrada A. (2015), menciona que el diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información. Es una solución para centros de investigación tecnológica, que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles. También permite obtener la gestión de las necesidades orientadas hacia el cliente; el diseño de los procesos clave integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Enríquez R. (2012), dice que enfocar la organización como un sistema es un buen punto de partida para el diseño de la organización. El modelo organizacional hace referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de los

recursos humanos, etc. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta. La atención al cliente, la percepción que éste tendrá de la empresa, su imagen e identidad, y como consecuencia su posicionamiento en el mercado, también dependen de ello.

2.2.2.1. Componentes del diseño organizacional

Gilli, J. J. (2007), señala que el diseño organizacional se da por la incertidumbre del entorno actual, el cual lleva a que la empresa procesa a emprender a realizar algunos cambios, en muchos de los casos un diseño organizacional implica cambios significativos, ya será en la estructura, estrategias, recursos humanos y la cultura organizacional. El diseño permite a la empresa a desarrollar nuevas estructuras, de acuerdo a las exigencias del contexto actual y las exigencias.

2.2.2.2. Modelos de diseño organizacional

Daft, R. (2007), en su libro Teoría y Diseño Organizacional ofrece un modelo en donde la alta dirección es importante, ya que los directivos pueden interpretar el entorno de manera diferente y desarrollar diversas metas.

En el diseño organizacional se implanta la estructura organizacional donde relaciona las funciones y actividades de una organización, de igual forma se identifican los sistemas de control e información, políticas que deben acatar los integrantes de alta gerencia y empleados, así mismo la cultura organizacional ligado con los vínculos Inter-Organizacionales, de tal manera se emplean mapas estratégicos que permitan el progreso de los objetivos y metas trazadas.

Según Labrada, A. (2015), comenta que el modelo organizacional muestra las formas de cómo organizarse en base a un enfoque estratégico; en la

representación gráfica manifiesta la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de procesos y competencias teniendo en cuenta las bases que se generan a través de la investigación específica de cada organización y la integración con los sistemas. En el modelo se plantean cuatro fases que identifican al modelo como tal, se las detalla a continuación:

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional. En la misma es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. De manera general es donde se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales) que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia en un plano de análisis organización-entorno. Además, se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase permite lograr el diseño de los procesos y los sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo; representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización, el cuadro de mando integral y la proyección

del sistema de control interno y de control de gestión. Además, se deben seleccionar las herramientas que van a sustentar la implantación de los procesos. El control deberá ser considerado como parte de cada uno de los procesos para complementar el proyecto estratégico con la gestión del riesgo, las competencias y para el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultado la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

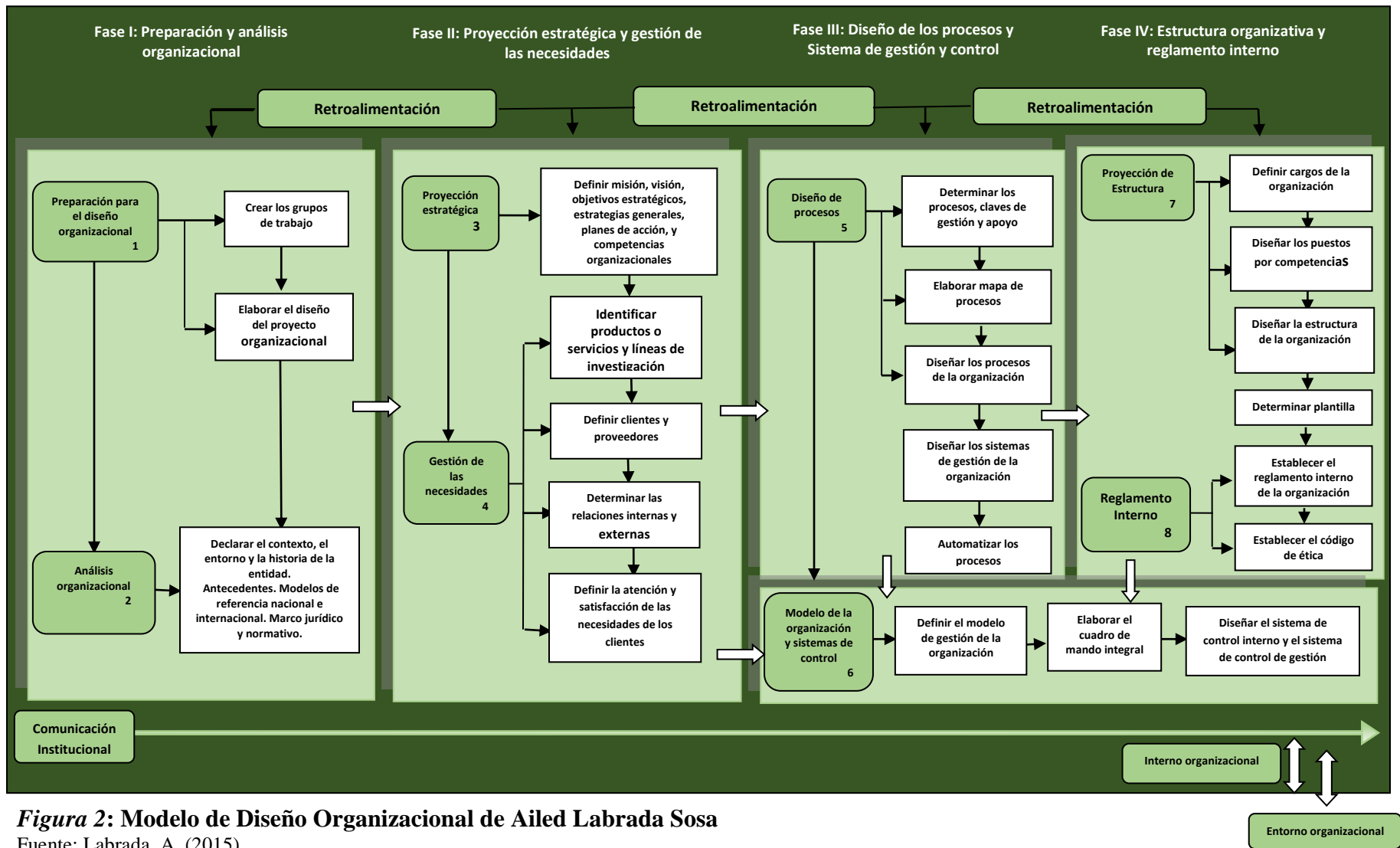


Figura 2: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa

Fuente: Labrada, A. (2015).

2.2.3. Organización

Para Andrade S. (2005), la organización es “La acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”.

Aramburu y Rivera (2010), mencionan que la organización representa una función intrínseca de la tarea de los directivos de la gestión, además de ello la organización puede ser entendida como un proceso de organizar por medio del cual se logre desarrollar una actividad de forma eficiente, con la finalidad de lograr los objetivos planteados. Por otro lado la organización como entidad está relacionada con las empresas.

Además de ello (Aramburu y Rivera, 2010), señalan que la organización es entendida también como una disciplina del conocimiento, es decir la organización está centrada en el estudio de los grupos humanos, por ello una organización es un conjunto de teorías que se encargan del estudio de las características, funciones, formas de operar de las organizaciones, mediante el cual pretende precisar normas, métodos, principios para su desarrollo adecuado.

Salazar A. (2005), indica que la organización ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana, porque la mutua dependencia de los individuos y la protección contra amenazas, han fomentado una intensa actividad organizativa en la humanidad a través del tiempo. Los gobiernos, los ejércitos y las instituciones han estudiado la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor. La organización ha sido estudiada y son muchas sus aportaciones en el área administrativa.

Sin embargo, es de gran importancia que el acto de organizar dé como resultado una estructura de la organización, que pueda considerarse como el marco

de trabajo que retiene unidas en las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, es decir, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas.

Por lo que la organización está basada en un organigrama, definiremos los tipos de organigramas:

Proceso de diseño de la estructura organizativa

Aramburu y Rivera (2010), menciona que el diseño de la organización comprende tres etapas, la primera consiste en la división del trabajo, la agrupación de tareas según órganos, por último fijar líneas que permitan tener un enlace entre las áreas.

Proceso de formación de órganos

Permite organizarse y crear una estructura que permita la realización de forma eficiente la actividad, es aquella donde se debe establecer normas y crear la distribución de tareas así como los cargos de mayor jerarquía para una buena toma de decisiones y que permita el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Por ello se debe organizar teniendo en cuenta:

- a. Fijar objetivos alcanzables.
- b. Asignación de las tareas teniendo en cuenta los recursos con que se cuenta y los objetivos a lograr.
- c. Llevar a cabo la designación de los responsables de acuerdo a los requerimientos con la finalidad de que cumplan su responsabilidad.

2.2.3.1. Tipos de organigrama

Fleitman, J. (2000), considera que los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Salazar, A. (2005), manifiesta que es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, que interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo que hemos desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

Se describe de la siguiente manera según el autor Salazar, A. (2005):

Estructuras monofuncionales

Se caracteriza por la concentración de la autoridad en una persona o grupo de personas que son, en la mayoría de los casos, fundadores de la empresa, que se ocupan de la totalidad de las decisiones y funcionamiento de la estructura Organizacional.

Estructura jerárquica

También conocida como departamentalización funcional, es la más difundida y utilizada ya que representa a la organización estructural. Esta estructura, se podía llamar tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas, se fundamenta en los principios de la teoría clásica.

Estructura descentralizada

Este modelo es una evolución y una variación del modelo jerárquico y funcional que se describió en el inciso anterior, entre sus características propias se encuentra la toma de decisiones confiada a una pluralidad de divisiones autónomas en base a líneas de productos y/o territorios, quedando las decisiones estratégicas a los altos niveles y las

decisiones tácticas a las divisiones autónomas, se incrementan los órganos de asesoría para los altos niveles.

Estructuras no piramidales

Son estructuras surgidas de las limitaciones de las estructuras piramidales ante los retos de organización de los grandes organismos, estas estructuras están basadas en matrices las cuales se forman con las líneas verticales de la autoridad y la línea horizontal de la responsabilidad sobre un proyecto específico, en la intersección de las líneas se da una contribución o apoyo de carácter funcional, por ejemplo, el gerente de finanzas apoya en esa área de especialidad al responsable de un determinado proyecto, en cual conserva la autoridad sobre todo el proceso. Por esta razón son también conocidos como “matriciales, por equipos o por proyectos”.

2.2.4. Análisis estratégico (FODA)

Vértice (2008), menciona que el análisis estratégico permite entender lo que sucede en la empresa, mediante el cual establece objetivos para mejorar la situación actual de la empresa, que permitan incrementar las ventas y reducir los costos. Por medio de la indagación sobre las condiciones actuales de la empresa y las condiciones futuras del mismo, el cual dependerá de sus posibilidades en las actuaciones de la directiva en la gestión.

Por medio del análisis del entorno actual de la empresa se lleva un proceso de planificación para lo cual se procede a:

- a. La identificación de las competencias y el análisis del entorno (SEPTE).
- b. La identificación de las ventajas competitivas de la empresa (fortalezas), así como las posibles debilidades.
- c. Análisis de las oportunidades de la empresa en el entorno económico.
- d. Análisis empresarial y características del entorno, análisis interno (debilidades y fortalezas), análisis externo (amenazas y oportunidades).

2.2.5. Procesos

Al definir el mapeo de procesos Corma, P. (2014), lo define como un esquema o diagrama que presenta una visión global de la estructura de la empresa, donde se presentan todos los procesos que la forman, así como sus principales relaciones. Para elaborarlo se deben conocer todas las conexiones además de las entradas (inputs) y salidas (outputs) de cada proceso, teniendo en cuenta que la entrada tiene unos objetivos marcados en relación al cliente y la salida de éste tiene que satisfacer las necesidades del cliente en relación a los objetivos marcados.

2.2.6. Estructura organizacional.

Vértice (2008), menciona que la estructura organizacional es aquella que permite adoptar los componentes de un conjunto de sistemas de acuerdo a las características que presenta cada una de ellas, tiempo y lugar. La estructura organizacional es aquel proceso en donde todos los sistemas o áreas se integran y poseen características o funciones similares. Además, una organización es entendida como la división del trabajo mediante la adopción de responsabilidades entre distintas personas que conforman la organización.

Una estructura debe poseer actividades relacionadas a las obligaciones de la empresa, es decir mediante el desarrollo de un organigrama donde esté descrito los puestos de trabajo. Poseer criterios en la asignación de tareas a cada unidad orgánica, áreas, así como personas.

Organigrama

El organigrama es la representación de las distintas áreas o departamentos, así como funciones de la empresa, es decir, es una representación gráfica que permite la relación entre la autoridad y la división de las actividades en donde:

- a. Se articulan las diferentes funciones.
- b. Se describen los distintos puestos de trabajo.
- c. Se establecen las formas o canales de comunicación entre departamentos.
- d. Permite conocer la relación entre los puestos y áreas de trabajo.

2.2.7. Documentos de gestión

Los documentos de gestión empresarial son instrumentos técnicos que regulan el modelo de gestión interna de las empresas e instituciones y que permiten mantener el control de la calidad en todos los ámbitos de la organización, así como establecer los lineamientos estratégicos de las acciones y las competencias entre las autoridades, oficinas, sedes, recursos humanos, procedimientos, operaciones y todo lo relacionado a la empresa o institución pública del aparato funcional interno, que permitirá obtener los objetivos centrales de la empresa o las entidades públicas.

Según Zegarra, V. (2012), define como manual de organización y funciones (MOF), un documento formal que las empresas elaboran para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

El Manual de Organización y Funciones contiene, esencialmente las estructuras organizacionales, comúnmente llamado organigrama y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suelen incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación.

Según Salas, M. (2010), determina que el Reglamento de Organización y Funciones (ROF); es el documento técnico normativo de gestión institucional que formaliza la estructura orgánica de la entidad, orientada al esfuerzo institucional y al logro de su misión, visión y objetivos. Contiene las funciones generales de la entidad, y las funciones específicas de los órganos y unidades orgánicas, estableciendo sus relaciones y responsabilidades.

El ROF deberá ser empleado como un instrumento de gestión administrativa, para establecer campos funcionales y responsabilidades; como un medio para efectuar el proceso de dirección y control. El ROF describe la estructura hasta el nivel del órgano o unidades orgánicas, en tal sentido supedita a los Manuales de Organización y funciones (MOF), los cuales llegan hasta el nivel de cargo.

2.2.8. Cultura organizacional

Pérez (1999), ha definido la Cultura Organizacional, como un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, con el objetivo de ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Para otros autores (Goffee y Jones, 2001), la Cultura Organizacional es asimilable al carácter, es decir la forma de actuar de una Organización. En este sentido, la cultura es para la Organización lo que la personalidad es para el individuo, donde la individualidad de una organización estaría dada por su cultura.

Para estos autores la cultura comprende valores, símbolos, comportamientos y asunciones que son ampliamente compartidos en el seno de una organización. Dicho de otra manera, es una forma común de pensar, lo que produce una forma de acción común en lugar de trabajo. Normalmente estas asunciones, creencias y valores compartidos no son explícitos sino implícitos. En consecuencia, la definen como el conjunto de suposiciones, valores y normas que comparte un grupo y que inciden en el ambiente de trabajo (Goffee y Jones, 2001). No obstante, las diferentes definiciones de la noción de Cultura Organizacional, ponen énfasis en distintos aspectos de ésta. A modo de ejemplo, para algunos la cultura es fundamentalmente un mecanismo “corporativo” de homogeneización y control de

los integrantes, una forma coercitiva de crear “compromiso” que socializa a los miembros en las “reglas de juego” de la Organización.

Por otro lado, Mintzberg (Mintzberg, 1991), define la Cultura como Ideología de la Organización, es decir, como un sistema rico en valores, tradiciones y creencias que la distinguen de otras organizaciones. Para este autor esta ideología está enraizada en el sentido de misión asociada a un liderazgo carismático, desarrollada a lo largo de tradiciones y sagas, que luego se refuerza por medio de identificaciones de los miembros. Para este autor (Mintzberg, 1991), en aquellas organizaciones en que la ideología es su parte más importante, llamadas Misioneras, poseen una misión clara, centrada, inspiradora y distintiva.

2.3.- Definición de términos básicos

Estrategias

Las estrategias es un proceso de conocimiento y creatividad para poder adaptar en la actualidad, con la finalidad de obtener los objetivos planteados, para lo cual se deben tener claro las estrategias y la estructura de la organización de la empresa donde debe primar la responsabilidad del desarrollo y progreso. (Equipo vértice, 2008).

Misión

Es la razón de ser de una empresa, es decir es la razón de la existencia de la misma, el cual justifica su existencia, quienes son, cuáles son los fines que busca, por ello la misión es un centro de mayor motivación que involucra los valores de los grupos de interés (Mora, 2003).

Visión

Es cómo queremos que sea nuestra empresa en el futuro, es decir cómo nos vemos en un largo plazo, el cual debe ser una situación deseable y a su vez

alcanzable, la visión de la empresa también es un elemento de motivación, el cual permite a la empresa a tener una orientación única (Mora, 2003).

Plan estratégico

El plan estratégico se ubica en la base de la formulación de los planes estratégicos de la empresa, el plan tienen como finalidad guiar en la toma de decisiones de los administrativos de la empresa, permite dar origen a logros de los objetivos, permite llevar una adecuada programación de las actividades a ser desarrolladas en un tiempo determinado para el logro de los objetivos propuestos por la administración de la empresa (Frías, 2001).

Líneas estratégicas

Es la relación de la empresa con los trabajadores de la misma, que permite el logro de los objetivos establecidos convirtiéndose así en una causa común, una tarea compartida, permitiendo una buena relación con los altos directivos y los colaboradores de la empresa para facilitar las actividades a desarrollar (Frías, 2001).

Recursos

Medios que posee la empresa para la realización de las actividades, el cual le permita el logro de los objetivos planteados, las mismas que deben ser en cantidades necesarias para facilitar la actividad de la empresa. (Gilli, at. 2007).

Procesos

Conjunto de acciones a ser desarrolladas dentro de la organización, que pueden ser, transformación de materias primas, capacitación al personal de la empresa, detección de las necesidades del consumidor, identificación de errores dentro de la empresa, entre otros que implican a la organización (Gilli, at. 2007).

III. METODOLOGÍA

3.1.- Diseño de investigación

En el presente estudio de investigación se considerará los enfoques cualitativos, lo que permitió analizar e interpretar los resultados adquiridos en todo el proceso de la investigación.

La Investigación es de tipo descriptivo, por el cual buscamos resolver un problema real en donde se detallaran los pasos que se deben seguir para rediseñar un sistema mediante un conjunto de métodos, técnicas o procedimientos para recopilar, organizar, presentar y analizar datos con el fin de detallarlos o de realizar interpretaciones y generalizaciones válidas.

3.2.- Área y línea de investigación

3.2.1.- Área

Ciencias Sociales

3.2.2.- Línea de investigación

Gestión operativa y gestión táctica

3.3.- Población muestra y muestreo

3.3.1. Población:

La población que abarca esta investigación está conformada por todos los trabajadores que actualmente vienen laborando en la Corporación O'Globo S.A.C., que son un total de 13 personas.

3.3.2. Muestra y muestreo:

Para la presente investigación se ha creído conveniente tomar como muestra a las 13 personas que conforma la empresa Corporación O'Globo.

El muestreo utilizado fue el no probabilístico ya que se trabajó con los datos proporcionados por los mismos trabajadores a través de una entrevista para el recojo de la información.

3.4.- Operacionalización de variables

Tabla 1
Operacionalización de variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
REDISEÑO ORGANIZACIONAL	Diseño organizacional actual	Organigrama Actual
	Análisis Estratégico	Macro: SEPTTE Micro: Cadena de Valor, 5 Fuerzas de Porter, FODA, EFE, EFI, FODA Cruzado
	Procesos	Mapeo de procesos
	Estructura Organizacional	Organigrama a proponer
	Documentos de Gestión	Manual Organizacional de Funciones
	Cultura Organizacional	Valores, Costumbres, Tradiciones.

Fuente: Elaboración propia.

3.5.- Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de la información se utilizan las siguientes fuentes:

Fuentes primarias

Donde se realizará una entrevista al Gerente General, para poder conocer de manera directa la situación organizacional de la empresa, también realizaremos entrevistas a expertos que nos permita conocer el análisis del entorno y por último se realizarán entrevistas a profundidad a los trabajadores para determinar la cultura organizacional, de tal manera que se pueda prever que estrategia a utilizar para implementar el nuevo rediseño.

Fuentes secundarias

Para lo cual se accederá a libros, revistas, artículos científicos, tesis y otras fuentes que nos guíe para el desarrollo de la investigación.

Una vez seleccionadas las unidades de investigación se procederá a diseñar técnicamente los instrumentos de recolección. Al respecto se elaborarán fichas de observación y boletas de entrevistas.

3.6.- Técnicas de procesamiento de datos

Los resultados de las entrevistas se describirán en el documento Word 2010. Una vez que los resultados se detallen en el documento se analizará la información y se obtendrán los resultados. Estos resultados fueron presentados en párrafos detalladamente descritos, para realizar el análisis correspondiente.

3.6.1.- Análisis del macroentorno-matriz SEPTE

Tabla 2
Matriz SEPTE

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> El consejo Nacional de Democratización del Libro y de fomento de la Lectura (Promolibro) amparado en la Ley de democratización del libro y de fomento de la lectura, Ley N° 28086, presenta al país el Plan Nacional del Libro y la Lectura (PNLL), el cual sienta las líneas maestras y acciones específicas para la producción, difusión, conservación del libro y fomento de la lectura de modo que se convierta a la cultura escrita en el elemento fundamental del desarrollo y de la vida solidaria y pacífica. (Ministerio de Educación, 2016) 	<ul style="list-style-type: none"> El Banco Central de Reserva del Perú ha estimado el crecimiento económico del país en 4% para el 2016 y para el próximo año en 4,6%, crecimiento impulsado por la actividad primaria. (BCRP, 2016) La proyección de crecimiento mundial para el 2016 se proyecta según el Fondo Monetario Internacional en 3,1% y en 3,4% en el 2017. Pronósticos que representan una baja de 0,1 puntos porcentuales en ambos años. Reino Unido bajó su pronóstico en 0,2 puntos a 1,7% y para el 2017 se prevé una desaceleración de 0,9 puntos. Sin embargo, la zona del euro elevó su pronóstico en 0,1 puntos. (FML, 2016)
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICO
<ul style="list-style-type: none"> El Perú ocupa el penúltimo lugar en el desempeño de la lectura con el 65%, es decir solo el 35% de los peruanos consume libros. Esta cifra está refrendada por un estudio de Arellano Marketing, el cuál halló que un 26% de limeños declaraba que nunca había leído un libro en su vida y que solo el 1% de ellos evaluaría la posibilidad de comprarlos. (LAMPADIA, 2015) De acuerdo al Consejo Nacional de Educación (CNE) los peruanos leemos menos de un libro por persona anualmente (el promedio es 0.86). En Lima el 26% “nunca ha leído un libro en su vida” y solo el 1% de ellos evaluaría la posibilidad de comprarlos. (LAMPADIA, 2015) 	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores referentes a innovación en el país son los más bajos de la región. Perú asigna 0.15 por ciento del PBI, mientras que el promedio de Latinoamérica es de 0.7 por ciento, según Ministerio de la Producción. (Perú21, 2015) En el 2015 se aprobó ley que promueve la inversión científica, desarrollo e innovación tecnológica, con ello las empresas podrán deducir el IR hasta 175% en el caso de los proyectos desarrollados directamente por el contribuyente o en centros de investigación científica, de desarrollo tecnológico o de innovación tecnológica. (Perú21, 2015)
DEMOGRÁFICO	
<ul style="list-style-type: none"> La población en Perú a Julio del presente año asciende a 30'488,625 habientes, de los cuales 50,1% son hombres y 49,9% mujeres. Solo Lima alberga 9'985,664 personas. Los departamentos de Amazonas, Ayacucho, Cajamarca y Huancavelica tienen los niveles más altos de pobreza en el país. Estas regiones registran indicadores entre 47,4% y 52,3%. (INEI, 2016) 	

Fuente: Elaboración propia

3.6.2.- Análisis del microentorno

3.6.2.1.- Cadena de valor

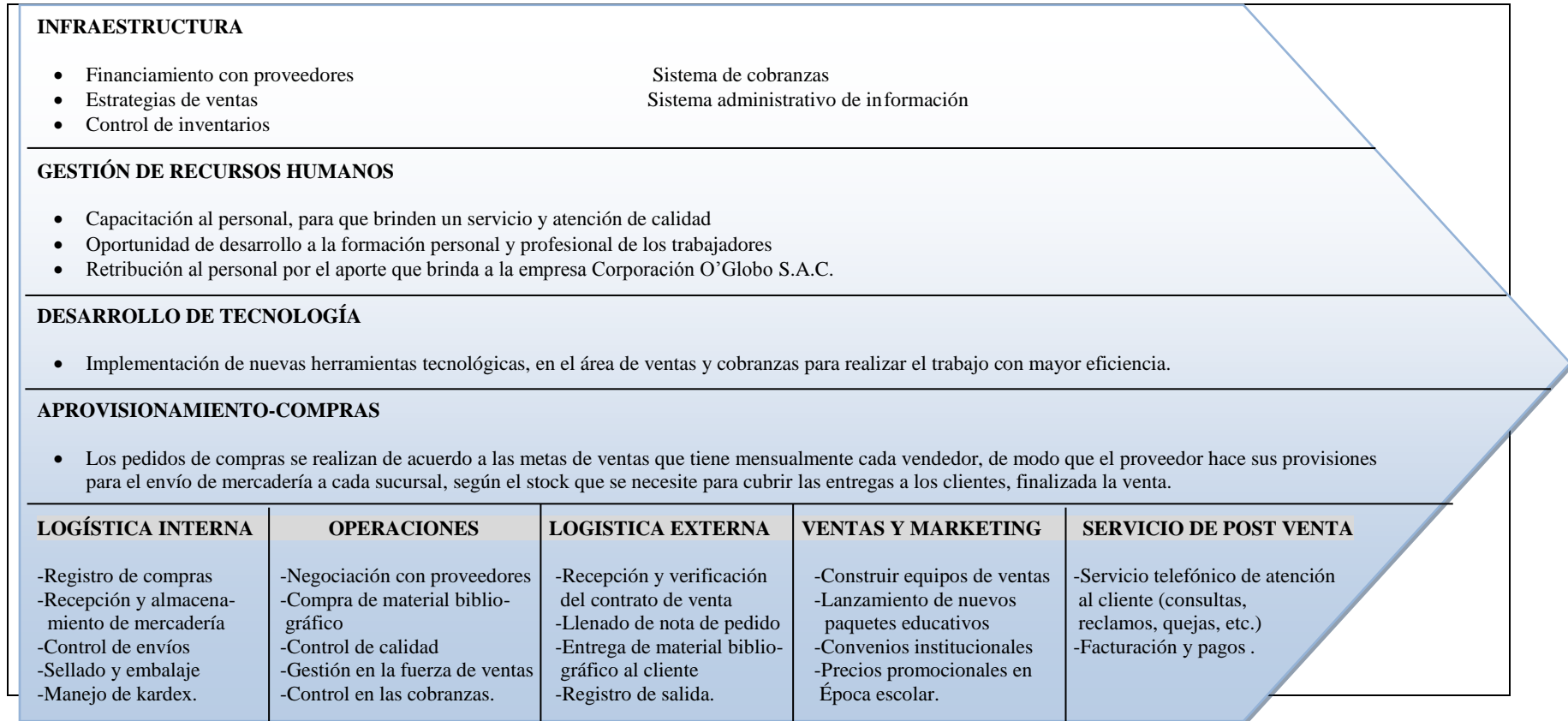


Figura 3: Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

3.6.2.2.- Cinco fuerzas de Porter

Clasificar y usar las 5 fuerzas de Porter puede ayudar a un mejor análisis de la empresa, al diseño de nuevas estrategias, a detectar nuevas amenazas o encontrar un sinnúmero de oportunidades, pues este análisis refiere al grado de competencia existente en una industria y por tanto, permite una apreciación más acertada del atractivo de un negocio.

Amenazas de nuevos competidores

Una de las principales barreras en la entrada de nuevos competidores para Corporación O'Globo, sería la necesidad de capital para poder invertir más en la comercialización de los materiales educativos, así como en la infraestructura y tecnología de tal manera que se hagan más atractivo para nuestros clientes, otorgándoles buen precio, calidad y confianza.

Rivalidad entre competidores

En el país existen varias editoriales que a través de los años ha ido incrementando su mercado, generando mayor impacto en la rivalidad con los competidores.

Corporación O 'Globo va en busca de nuevas estrategias de venta y consolidarse como una de las mejores empresas que ofrece material educativo a través de conferencias de capacitación, realizando una venta más atractiva a la de la competencia, lográndose posicionar con mejor calidad, precio y variedad.

Entre los principales competidores se puede destacar:

- Editorial Axis
- Grupo Culmen S.A.C.
- Grupo Sinergia
- Corporación Pacífico
- Maxwell Corp EIRL

Amenazas de productos sustitutos

Corporación O 'Globo se dedica a la venta de material bibliográfico físico, el mismo que con el transcurrir del tiempo ha ido perdiendo importancia con los cambios vertiginosos de la tecnología como lo es la internet, entre las personas que están en busca de conocimiento e información. El libro es por excelencia el mejor medio para educarse y aprender pero actualmente no solo pueden encontrarse en su presentación tradicional físicamente, sino también como libros electrónicos o e-books. Ejemplo claro de lector de libros electrónicos son los Kindle, tabletas que permiten comprar, almacenar y leer libros digitalizados a partir de la tienda virtual Amazon.com. Así como Amazon existen otras empresas con el mismo enfoque.

Poder de negociación con los clientes

El poder de negociación que realiza Corporación O'Globo con sus clientes es satisfactorio, ya que, a través de las conferencias gratuitas de Coaching, les brindamos una capacitación que ayuden a su formación tanto personal como profesional.

Además, se les ofrece de manera voluntaria a quienes desean adquirir un material educativo actualizado, de buena calidad, con precios promocionales, que pueden ser pagados al contado o al crédito, de forma mensual, de modo que nuestro cliente no solo quede satisfecho con el producto brindado, sino que tenga las facilidades de pago oportuno.

Como clientes de Corporación O'Globo, podemos mencionar a todo tipo de empresas públicas y privadas, de los diferentes rubros en el mercado como son:

- Bancos
- Cajas Municipales
- Municipalidades
- Tiendas comerciales (Saga, Ripley, Tottus, Plaza Vea, Sodimac, etc.)
- Empresas de transportes
- Colegios, etc.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores son una pieza fundamental del sistema total de entrega de los productos a los clientes de la empresa, ya que ellos proporcionan el material bibliográfico oportunamente y poder cumplir con nuestros clientes satisfactoriamente. Por ello podemos decir que una de las ventajas que tiene Corporación O' Globo es la buena negociación que mantiene con sus proveedores, en lo que podemos mencionar su línea de crédito, plazos establecidos de pago, calidad y entrega oportuno de los pedidos.

De esta manera Corporación O' Globo ha venido trabajando de forma consolidada, confiable y eficiente, ofreciendo a sus clientes un servicio y productos de calidad.

Entre sus proveedores tenemos:

Proveedores de bienes:

- Gupo Editorial Cultural Perú S.A.C.
- Diseuropa S.A.C. (Lexus)
- Imprenta Germesac
- Imprenta Neyra
- Confecciones “Angel”

3.6.2.3.- Análisis FODA

Tabla 3

Análisis de la matriz FODA

	FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Eje Positivo	1.- Ubicación geográfica estratégica	1.- Posibilidad de expansión geográfica
	2.- Experiencia en el rubro	2.- Mayor financiamiento con las entidades bancarias
	3.- Buena negociación con los proveedores	3.- Tendencia del crecimiento de mercado (apertura de nuevas empresas y colegios)
	4.-Venta a través de capacitaciones a empresas y centros educativos	4.-Alianzas estratégicas con empresas y centros educativos
	5.- Precios de venta competitivo	5.- Difusión del hábito de lectura en los estudiantes y profesionales
	6.- Productos promocionales	6.-Obtener un mayor reconocimiento a nivel nacional
	7.-Control y revisión de los productos	7.-Utilizar la tecnología como la internet
	8.-Buena relación con los trabajadores	
	DEBILIDADES	AMENAZAS
Eje Negativo	1.-Falta de recursos financieros para realizas nuevos proyectos	1.- Los altos costos de producción por la subida del dólar
	2.-Falta de implementación de equipos tecnológicos	2.- Entrada de nuevos competidores
	3.-No se cuenta con personal en supervisión en ninguna área, ni sucursal	3.- El impacto que tiene la tecnología en las personas para la búsqueda de información
	4.- Falta de reestructuración en algunas áreas	4.- Disminución de la población lectora
	5.- No se cuenta con vehículos propios para las entregas del material educativo	5.- Aumento de la piratería de libros
	6.- Falta de capacitación al personal	

Fuente: Elaboración propia.

3.6.2.4.- Matriz evaluación factores externos (EFE)

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores exteriores utilizada para dar ponderación a las oportunidades y amenazas más importantes del sector.

Tabla 4
Matriz EFE

MATRIZ EFE – Evaluación de Factores Externos			
OPORTUNIDADES	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Mayor financiamiento con las entidades bancarias	0.07	4	0.28
2. Tendencia del crecimiento de mercado (apertura de nuevas empresas y colegios)	0.11	4	0.44
3. Obtener un mayor reconocimiento a nivel nacional	0.08	4	0.32
4. Posibilidad de expansión geográfica	0.08	3	0.24
5. Alianzas estratégicas con empresas y centros educativos	0.08	3	0.24
6. Difusión del hábito de lectura en los estudiantes y profesionales	0.09	3	0.27
7. Utilizar la tecnología como el internet para dar a conocer a la empresa.	0.06	3	0.18
AMENAZAS	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Los altos costos de producción por la subida del dólar	0.10	2	0.20
2. Entrada de nuevos competidores	0.07	2	0.14
3. Disminución de la población lectora	0.10	2	0.20
4. Cambio de climas bruscos, afectan la venta y reparto de las mismas	0.03	1	0.03
5. El impacto que tiene la tecnología en las personas para la búsqueda de información	0.12	1	0.12
6. Aumento a la piratería de libros	0.01	1	0.01
TOTAL	1		2.67

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de las calificaciones son los siguientes			
1 = amenaza mayor	2 = amenaza menor	3 = oportunidad menor	4 = oportunidad mayor

Fuente: Elaboración propia.

Según el puntaje que se ha obtenido en la matriz EFE, se ha podido concluir que ante las amenazas que presenta la Corporación O'Globo, ésta responderá de manera satisfactoria, aprovechando las oportunidades que tiene en el mercado, para poder desarrollarse y alcanzar los objetivos.

3.6.2.5.- Matriz evaluación factores internos (EFI)

Tabla 5

Matriz EFI

MATRIZ EFE – Evaluación de Factores Interno			
FORTALEZAS	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Experiencia en el rubro	0.12	4	0.48
2. Buena negociación con los proveedores	0.11	4	0.44
3. Venta a través de capacitaciones a empresas y centros educativos	0.10	4	0.40
4. Precios de venta competitivo	0.08	3	0.24
5. Productos promocionales	0.04	3	0.12
6. Control y revisión de los productos	0.07	3	0.21
7. Ubicación geográfica estratégica	0.08	3	0.24
8. Buena relación con los trabajadores	0.08	3	0.24
DEBILIDADES	Peso	Calificación	Total Ponderado
1. Falta de recursos financieros para realizas nuevos proyectos			
2. Falta de implementación de equipos tecnológicos	0.07	2	0.14
3. Falta de restructuración en algunas áreas	0.06	2	0.12
4. No se cuenta con vehículos propios para las entregas del material educativo	0.04	2	0.08
5. Poca publicidad	0.02	2	0.04
6. No se cuenta con personal en supervisión en ninguna área, ni sucursal	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.96

Fuente: Elaboración propia.

Los valores de las calificaciones son los siguientes			
1 = debilidad mayor	2 = debilidad menor	3 = fortaleza menor	4 = fortaleza mayor

Según el puntaje que se ha obtenido en la matriz EFI, se ha podido concluir que la Corporación O’Globo, es fuerte ante sus debilidades, sin dejar de lado la constante innovación y estrategias a seguir, para seguir mejorando y creciendo.

3.6.2.6. FODA Cruzado

Tabla 6

Foda Cruzado

Estrategia FO	Estrategia DO
<p>1.- Abrir nuevos puntos de venta en la zona norte del país, con módulos educativos promocionales. (F1-F6-O1).</p> <p>2.- Invertir en nuevos proyectos para la venta a través de capacitaciones a nivel nacional (F2-F3-O2).</p> <p>3.- Crear una Página Web que permita brindar mayor información a todas las instituciones y público en general, además de mostrar un catálogo amplio de nuestros productos. (F4-O7).</p>	<p>1.-Obtener mayor financiamiento para realizas nuevos proyectos para la expansión y entrada de nuevos mercados. (D1-O1-O2).</p> <p>2.-Invertir en tecnología y aprovecharla para promocionar nuestros productos. (D1-D2-O2-O7)</p>
Estrategia FA	Estrategia DA
<p>1.-Desarrollar nuevos paquetes promocionales que sean más atractivos e interactivos. (F3-A2).</p> <p>2.- Llegar a más puntos del país con las capacitaciones gratuitas, promoviendo de esta manera la lectura y la cultura. (F1-F2-A4-A5)</p>	<p>1.-Desarrollar planes financieros para invertir en infraestructura y tecnología, de modo que estemos preparados para hacer frente a los nuevos competidores. (D1-D2-A1-A2).</p> <p>2.- Invertir en la capacitación del personal, para que estén debidamente preparados para incrementar la producción de la empresa. (D6-A2)</p>

Fuente: Elaboración propia.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.- Resultados

De acuerdo a la presente investigación se han realizado entrevistas aplicadas al gerente general de la Corporación O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo, donde se ha podido concluir que la empresa se está manejando empíricamente y que a pesar de su experiencia profesional y laboral no cuentan con estrategias políticas definidas para poder lograr un mejor éxito en la empresa. Además, los trabajadores no cuentan con un manual de funciones que esté debidamente escrita formalmente, sino que cumplen sus funciones conforme al trabajo que desempeñan en el día a día en sus puestos de trabajo.

También podemos mencionar que la empresa tiene su organigrama estructural, pero no está debidamente escrito en documentos formales, sino que está estructurada de forma empírica, comentada en forma verbal, lo que origina que en algunas oportunidades haya duplicidad en la ejecución de las tareas laborales por parte de los trabajadores y no puedan cumplir sus funciones en forma efectiva y eficiente.

Al carecer la empresa de organigramas formales que muestren gráficamente los diferentes niveles de autoridad, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, se tiene como consecuencia que los empleados no se ubiquen jerárquicamente, lo que da como resultado la dualidad de funciones y mando.

4.1.1.- Organigrama Actual de Corporación O'Globo SAC

Es muy frecuente encontrar en las pequeñas empresas ausencia de lineamientos definidos pues no saben cómo deben distribuir las labores en sus trabajadores. La Corporación O'Globo SAC, del mismo modo, carece de un organigrama, toda su estructura es manejada de manera empírica y en consecuencia el personal hace más de las funciones que le toca desempeñar o duplicidad de tareas. Ante la falta de dicho organigrama formal se procedió en primer lugar, a la elaboración de un organigrama que reflejara la estructura organizacional actual de la empresa, y como se puede apreciar en la figura 4, hacen falta áreas de funciones para que los trabajadores realicen

mejor su trabajo. Se ha considerado necesario entonces, implementar algunos puestos de trabajo para que haya una organización y planificación en las distintas áreas.

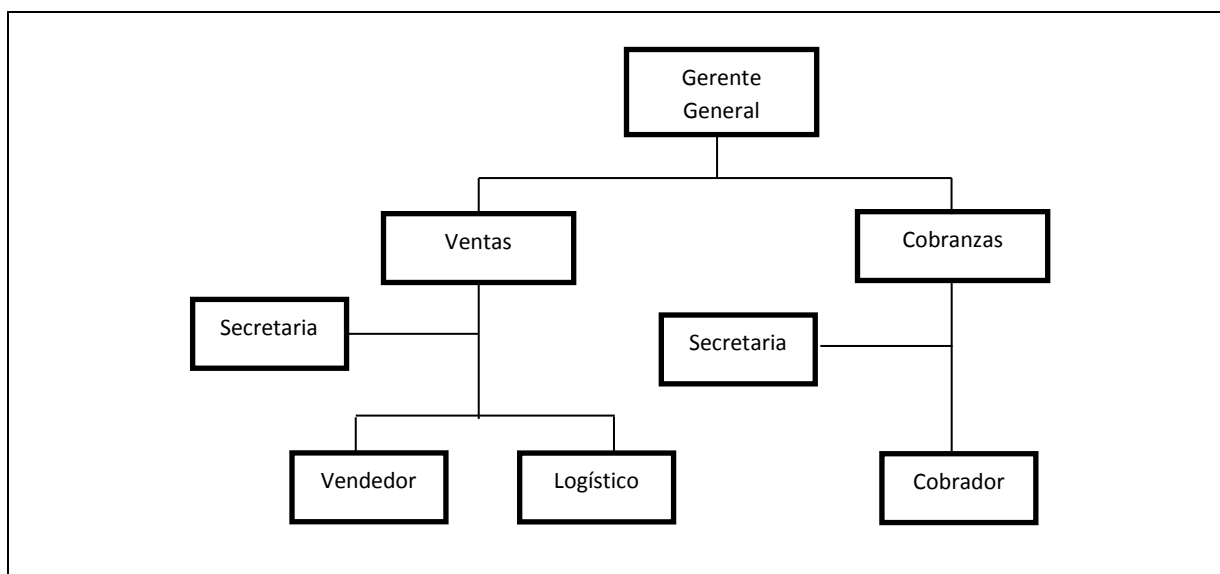


Figura 4: Organigrama actual de Corporación O'Globo SAC-Chiclayo

Fuente: Elaboración Propia

4.1.2.- Flujo de mapeo de negocio

Mediante un análisis en los procesos que viene desarrollando la empresa, podemos decir que los trabajadores están realizando sus labores como en ese momento lo requiere el trabajo, no hay un orden a seguir, el cual interrumpe el desarrollo y crecimiento.

A continuación, se presenta el flujo de negocio actual de Corporación O'Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.

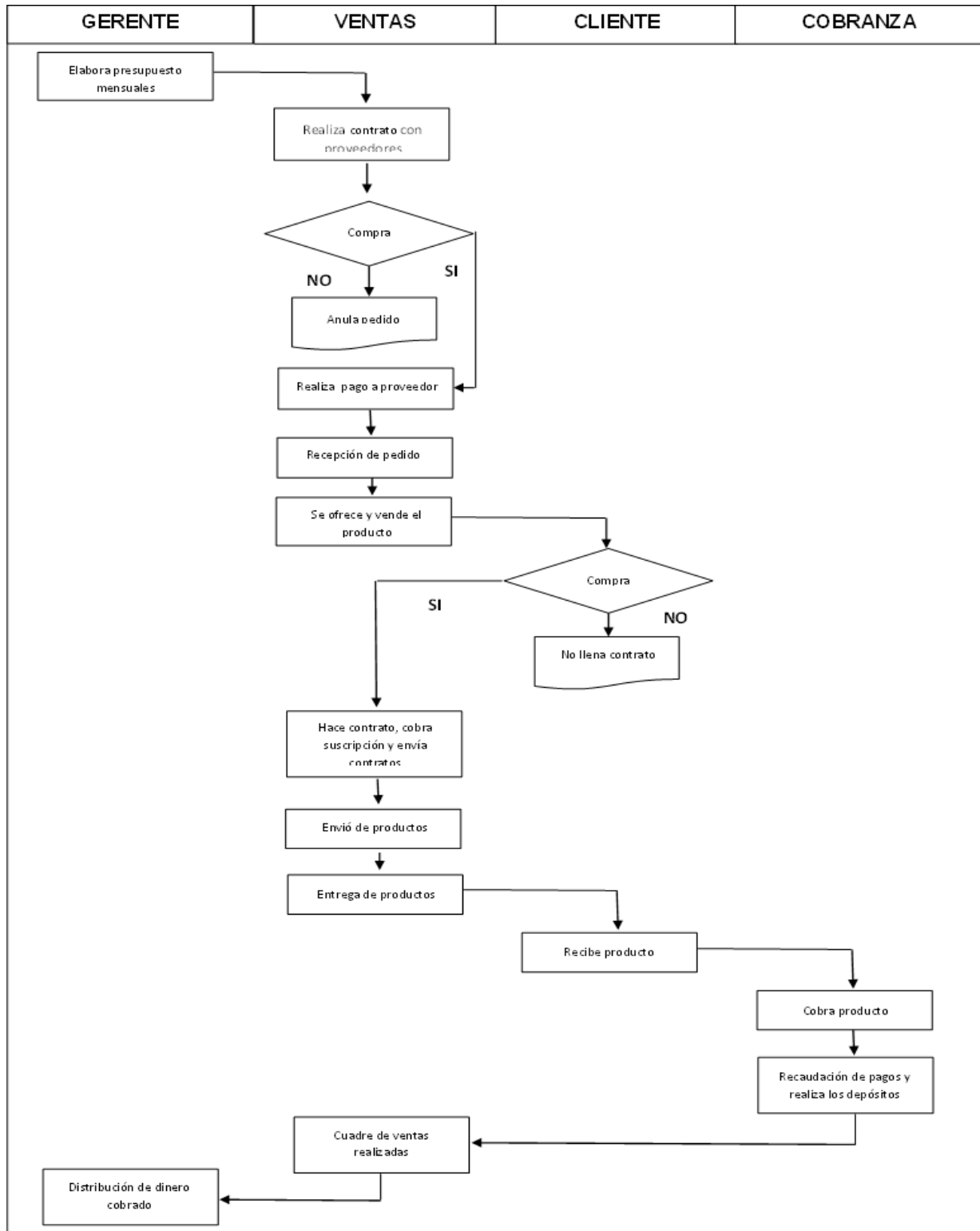


Figura 5: Flujo de Negocio Actual de Corporación O'Globo SAC-Chiclayo

Fuente: Elaboración Propia

4.1.3.- Análisis del entorno – Las cinco fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores; esto indica que las empresas nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta. Este es el caso de O'Globo SAC, debido a que se encuentra en el sector de editoriales el cual se ha convertido a través de los años en un sector un poco atractivo debido a los libros online, ebook entre otros. Sin embargo, esta empresa mantiene sus clientes debido a que maneja una alta preferencia por la calidad de sus productos y precio, debido a que esta empresa se encuentra en un sector altamente competitivo, la rivalidad entre los competidores es alta porque en el mercado existen empresas que se dedican a lo mismo. Por esto, O'Globo SAC maneja una estrategia que consiste en identificar a las nuevas empresas que tienen la posibilidad de ingresar a este mercado, vigilando las estrategias que van a implementar con el fin de estar un paso delante de la nueva competencia.

Prosiguiendo con la descripción el poder de negociación entre los proveedores; de acuerdo al sector en el que se encuentra la empresa, podemos observar que el poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que existe gran variedad de proveedores, con alta calidad y adecuados precios. Por esta razón O 'Globo SAC maneja una estrategia de integración hacia atrás, ya que quiere siempre tener un control directo con sus proveedores. En este momento la amenaza de productos sustitutos únicamente se puede ver debido a la existencia del internet, donde existen libros gratuitos, publicaciones online de gran ayuda para el usuario de hoy, enciclopedias, entre otros. En cuanto a esta fuerza competitiva, el poder de negociación con los proveedores tiene que tener en cuenta que los clientes del momento ya están más informados de que la empresa está en la obligación de prestarles un servicio de calidad sin importar el precio que paguen; por lo que las fuerzas que continuamente aparecen en el entorno de la empresa, son de cuidado, pues a pesar que es una empresa sólida y exitosa, tiene riesgos a los cuales tiene que someterse. No hay que dejar de lado estas nuevas fuerzas y hay que pensar más en lo que puede pasar a un futuro, pues puede llegar un nuevo competidor y apoderarse de los clientes.

4.1.4.- Documentos de gestión (MOF)


En la empresa Corporación O'Globo SAC, no existe un manual de organización y funciones formal. Actualmente se cuenta con 14 trabajadores, los cuales están divididos en cargos. Sobre las funciones de la gerencia general, éstas son en base a declaraciones, pero no de manera formal definitiva; las funciones de los trabajadores dentro O'Globo SAC; es el área administrativa, las ventas, Cobranza, Logística. De alguna manera instruyen en el manual de funciones al momento de delegar trabajos y sirve para poder guiarse en los procesos que se presenten en la empresa, no obstante, también el jefe inmediato hace recordar los procesos a seguir a los trabajadores.

Por otro lado los trabajadores sugieren, para la mejora de su productividad en la empresa Corporación O'Globo SAC que se cuente con un manual de funciones y estructural, el cual ayudará en todas las áreas a estar interrelacionadas para poder mejorar los procesos de la empresa, sin embargo será la única manera más óptima de incrementar la rentabilidad de la empresa.

A continuación se muestra un manual de funciones para cada puesto de la empresa elaborado en base a las entrevistas realizadas, pues como se precisó anteriormente, la empresa no tiene documentos formales sino que trabaja de manera empírica y por tanto, se tuvo que precisar tentativamente como es dicho manual de funciones actualmente.


Tabla 7

Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Gerente General	
Dependencia:	Ninguno	
Jefe Inmediato:	Ninguno	
Supervisa directamente:	Todas las áreas	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Responsable de controlar y dirigir las labores que desempeñan los trabajadores con el fin de lograr un desarrollo satisfactorio en la empresa.		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Administrar correctamente la empresa • Negociación directa con los proveedores • Realiza transacciones bancarias • Realiza proyecciones anuales de ventas y cobranzas • Controla y dirige a las secretarias de ventas y cobranzas • Asigna lugar (sucursal) donde se debe desempeñar cada trabajador • Asigna los pagos que deben recibir cada uno de los trabajadores. • Fija reuniones con el personal • Hacer cumplir los horarios asignados. 		

Fuente: Elaboración Propia


Tabla 8:**Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Secretaria de Ventas**

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Secretaria de ventas	
Dependencia:	Ventas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Vendedores y logística	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Es la persona encargada de supervisar al equipo de ventas, logrando de este modo que cada uno cumpla con su meta propuesta en el mes, ofreciendo a los clientes un excelente producto con calidad y buen precio, logrando fidelizarlos.</p>		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades que realiza el personal de ventas • Supervisa y controla al personal de ventas y logística • Atención personal, telefónica o vía E-mail a los clientes • Realizar informes de cierre mensual que presenten los vendedores • Realiza liquidación de ventas dos veces al mes • Revisa reportes de cobranza de vendedores • Coordina con logística para verificar el stock en almacén • Hace los pedidos a los proveedores • Manejo de caja chica 		

Fuente: Elaboración Propia


Tabla 9

Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Secretaria Cobranzas

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Secretaria de cobranzas	
Dependencia:	Cobranzas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Cobradores	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Responsable de organizar y coordinar el área de cobranzas, así como gestionar las actividades que realizan los cobradores, con el objetivo de cumplir las metas establecidas por el equipo de cobranza y lograr un eficiente desempeño en el cargo.		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades que realiza el personal de cobradores • Supervisa y controla al personal de cobranza • Atención personal, telefónica o vía E-mail a los clientes • Realizar informes de cierre mensual de cobranzas • Realiza liquidación de cobranzas mensual por cobrador • Revisa reportes de cobranza de cobradores • Realiza depósitos de bancos para pagos de cobradores 		


Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10**Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Vendedores**

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Vendedores	
Dependencia:	Ventas	
Jefe Inmediato:	Secretaria de Ventas	
Supervisa directamente:	Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Tiene por objetivo principal cumplir con las metas atrasadas de ventas, asignadas por la empresa.		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las ventas a través de capacitaciones a todas las instituciones públicas y privadas • Asesorar a los clientes en la venta • Ofrecer información sobre los productos que ofrece la empresa • Acordar con los clientes las condiciones de ventas (entrega del producto, fecha de pago, etc.) • Realizar sus reportes de ventas 		

Fuente: Elaboración Propia


Tabla 11**Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Cobradores**

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Cobrador	
Dependencia:	Departamento de cobranzas	
Jefe Inmediato:	Secretaria de Cobranza	
Supervisa directamente:	Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Tiene por objetivo principal cumplir con las metas atrasadas de cobranza, asignadas por la empresa.</p>		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar toda la cartera de clientes asignada por mes • Cumplir con la meta de cobranza • Reportarse dos veces como mínimo durante la semana con los depósitos realizados • Ofrecer información sobre los productos que ofrece la empresa • Acordar con los clientes las fechas de pago • Realizar sus reportes de cobranza 		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12

Manual de Funciones Actual de Corporación O'Globo-Chiclayo: Logístico

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Logístico	
Dependencia:	Logística	
Jefe Inmediato:	Secretaria de ventas	
Supervisa directamente:	Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Realizar los repartos conforme a los contratos (pedidos), realizados por el vendedor, de manera que se entreguen en los plazos acordados con el cliente.		
FUNCIONES ESCENCIALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que los repartos sean conforme con el pedido • Supervisar la mercadería enviada por los proveedores • Verificar que la mercadería se encuentre en buen estado para su venta • Tener el almacén en orden • Contabilizar la mercadería que se encuentra en stock • Coordinar con la secretaría de ventas para realizar los repartos • Tener el inventario al día 		

Fuente: Elaboración Propia

4.1.5.- Cultura Organizacional

De acuerdo a los datos recolectados mediante la entrevista aplicada a los empleado, para conocer la cultura organizacional que existe; se pudo rescatar que existe un buen clima laboral, todos los trabajadores se ayudan entre sí, cuando existe algún problema con un integrante, practican los valores, indicando que son la esencia principal para funcionar bien como asociación de manera que tengan una excelente relación, y lo único que desean es trabajar y entregar los servicios ofrecidos para una mejor calidad de vida tanto de ellos como la de sus familias, por otro lado la comunicación es difícil como en todo ambiente laboral; las costumbres que se realizan es la celebración de los cumpleaños; por otro lado las creencias, como por ejemplo, el gerente y dueño de la empresa es de religión adventista lo que hace que todas las personas que integran la empresa no laboren los días sábados.

4.2. Discusión

Debido a que las organizaciones en la actualidad están más inmersas a enfrentar desafíos y nuevos retos para mejorar su efectividad, eficiencia e incrementar su productividad, es que están dispuestos al cambio y a una nueva reestructuración, por ello es necesario que las empresas rediseñen su organización para poder enfrentar los cambios que se dan en el mercado y si no estamos preparados, podría ser muy bien aprovechado por la competencia.

Una empresa que está dispuesta a cambiar y salir de su zona de confort, busca mejoras continuas.

Como podemos observar en la presente investigación todos los procesos o cambios que se realicen en una organización, siempre va a depender de la fuerza humana, nada sería posible sin la colaboración y esfuerzo de los trabajadores. El trabajo en equipo, un buen clima laboral, capacitación al personal, manuales de procedimientos para realizar las labores de forma eficiente, son algunas de las tareas que se deben trabajar para poder tener el compromiso de contribuir con el desarrollo de la organización. El gerente debe encaminar a su personal hacia la transformación de los procesos, ayudar a sus empleados a realizar un trabajo más valioso, con mayores conocimientos y habilidades para poder plantear estrategias, metas y objetivos que sean alcanzables y permitan el bienestar de la organización.

V. PROPUESTA

Con un nuevo rediseño organizacional de Corporación O’Globo, se intenta contar con una planificación que permitan definir los objetivos que se desean lograr, mejorar el desempeño en las labores realizadas por los trabajadores, implementar nuevos sistemas que permitan hacer más eficiente el trabajo diario a fin de incrementar la producción y diagnosticar problemas que se puedan originar dentro de los procesos a desarrollar ya sea a corto o largo plazo.

5.1.- Organigrama propuesto para la Corporación O’Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.

En el siguiente gráfico muestra el organigrama propuesto para Corporación O’Globo, en donde se muestran las áreas y nuevas áreas, con nuevo personal para que no exista recarga de trabajo, ni duplicidad de la misma y de esta manera puedan desempeñar sus funciones de manera correcta, trabajando siempre en equipo con el propósito de lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

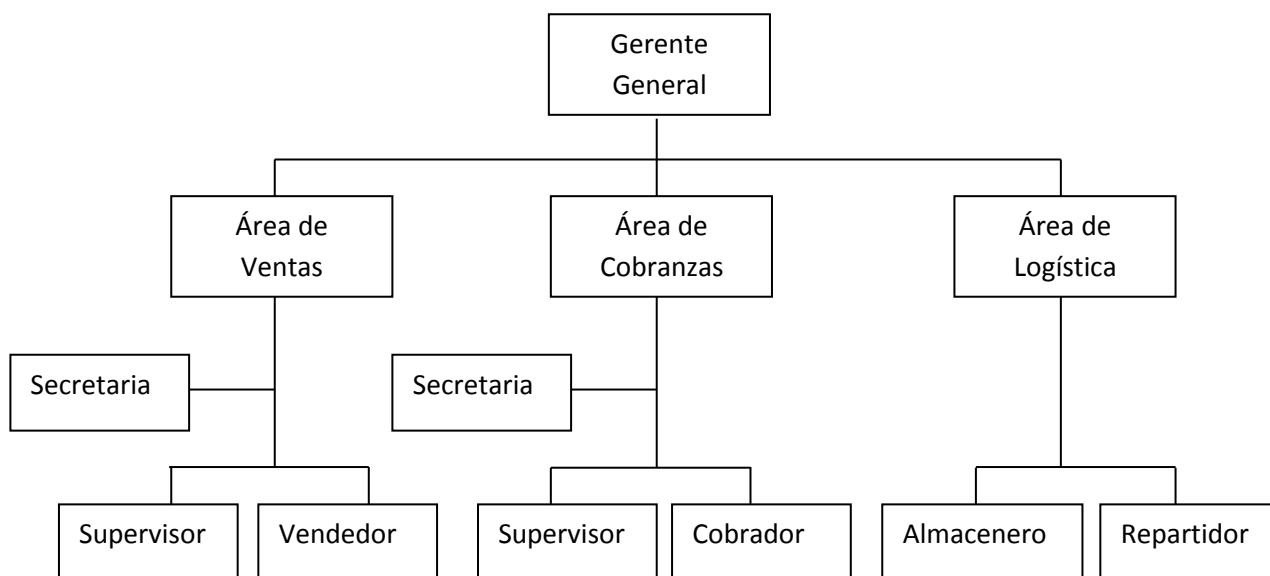


Figura 6: Organigrama propuesto para la Corporación O ‘Globo - Chiclayo

Fuente: Elaboración Propia.

5.2.- Flujo de negocio propuesto

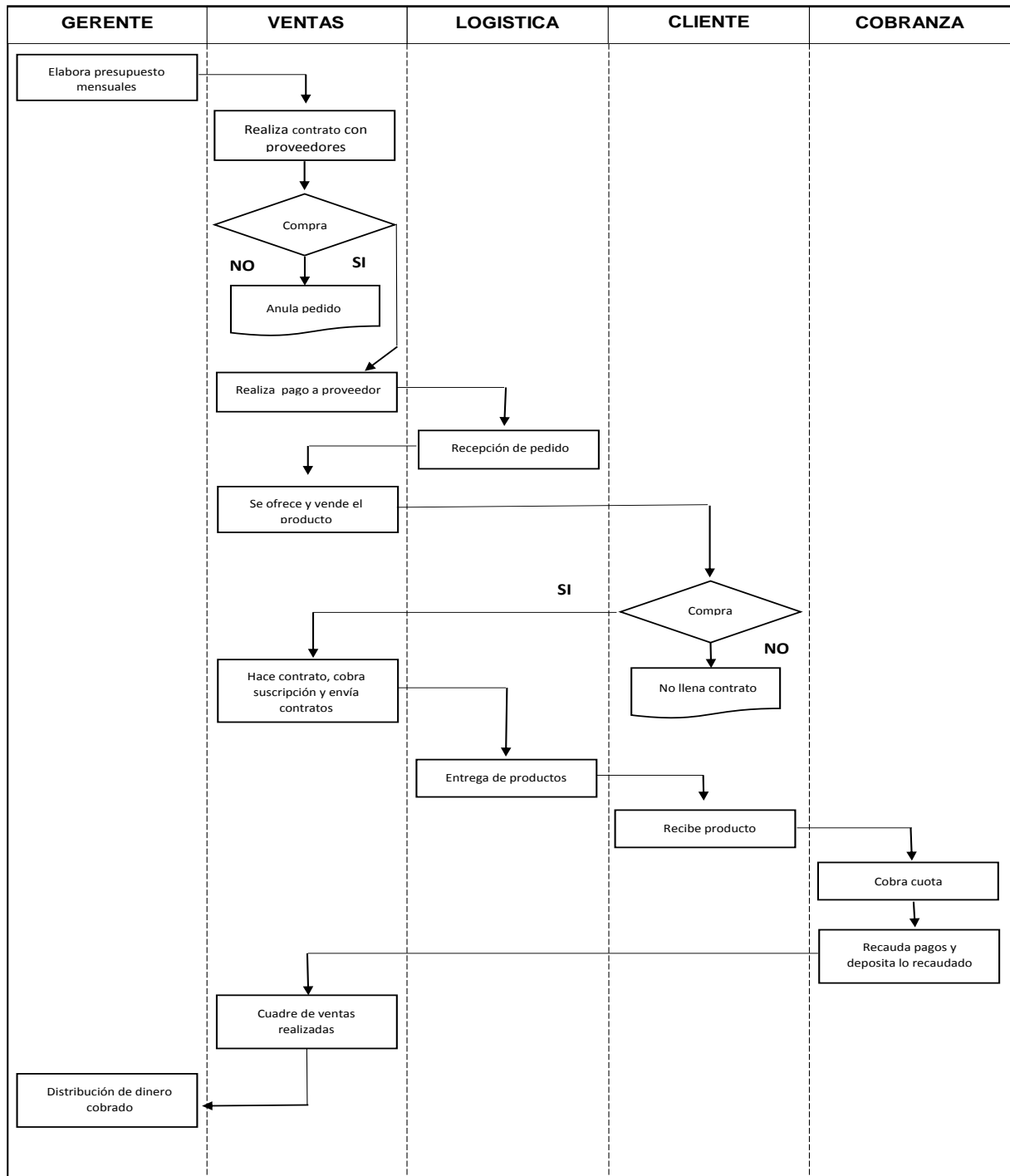


Figura 7: Flujo de Negocio propuesto para la Corporación O'Globo-Chiclayo

Fuente: Elaboración Propia

5.3.- Manual de organización y funciones propuesto para la Corporación O'Globo

En los siguientes cuadros muestra de forma gráfica el Manual de Organización y funciones (MOF) propuesto para la Corporación O'Globo. La finalidad es que cada trabajador tenga en claro las funciones que debe desempeñar dentro de su puesto de trabajo, de manera ordenada y exitosa, logrando una mejor organización.


Tabla 13
Manual de Funciones propuesto: Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Gerente General	
Dependencia:	Ninguno	
Jefe Inmediato:	Ninguno	
Supervisa directamente:	Ventas y cobranza	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Es la persona que dirige la empresa, máximo responsable del buen funcionamiento de la misma, tiene como objetivo principal hacer que se cumplan todas las funciones correctamente, mediante una eficiente administración, con el propósito de sacar la empresa adelante y lograr el bienestar de todos los trabajadores.		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir y representar legalmente la empresa. • Organizar, planificar, coordinar y controlar los procesos productivos de la empresa. • Hacer cumplir las normas legales de la empresa. • Supervisa las transacciones bancarias que se realizan durante el mes. • Negociar con los proveedores • Elabora proyecciones de ingresos y egresos mensuales. • Evalúa constantemente los costos de producción. • Asignar y supervisar al personal las funciones q deben desempeñar dentro de su puesto de trabajo. • Elabora plan de mercado para los vendedores. • Elabora presupuesto de ventas mensuales. 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	Profesional de las carreras de Administración de empresas, ciencias económicas, o carreras afines. Experiencia en las actividades del puesto	
ACTITUDES	Ser objetivo, trabajar en equipo, actitud de líder, tener don de mando, iniciativa, capacidad de toma de decisiones.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14


Manual de Funciones propuesto: Gerente General

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Secretaria de ventas	
Dependencia:	Departamento de Ventas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Vendedores y Logística	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Responsable de organizar y coordinar el área de ventas, tanto a nivel del producto como gestionar las actividades que realizan los vendedores, con el objetivo de cumplir las metas establecidas por el equipo de ventas y lograr un eficiente desempeño en el cargo.		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y dirige al equipo de ventas • Negocia los contratos de ventas con los clientes • Elaborar presupuesto de ventas mensuales junto con la gerencia • Elaborar plan de mercado para los vendedores junto con la gerencia • Realiza y verifica los reportes de liquidación de ventas • Realiza informes mensuales sobre la venta realizada por cada uno de los vendedores • Enviar los informes de liquidación de ventas mensual a los vendedores • Atención personal, telefónica o vía E-mail a los clientes • Pasar al área de logística el informe de los contratos de ventas para su debida entrega • Realiza informes de gastos generadas por el equipo de ventas 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	<p>Egresada de la carrera técnica de Secretariado ejecutivo, asistente de gerencia o estudios universitarios</p> <p>Con conocimientos administrativos básicos, dominio de Microsoft y redacción.</p>	
ACTITUDES	Organizada, proactiva, con iniciativa, responsable, con excelente trato a los clientes.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 15


Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Cobranza

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Secretaria de cobranzas	
Dependencia:	Departamento de Cobranzas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Cobradores	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Responsable de organizar y coordinar el área de cobranzas, tanto a nivel de cobros por las ventas realizadas, como también gestionar las actividades que realizan los cobradores, con el objetivo de contar con el presupuesto adecuado para invertir en todo lo requerido por la empresa.</p>		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organiza y dirige al equipo de cobranzas • Encargada de realizar los cierres de cobranza junto a los cobradores de cada zona • Verifica los reportes de liquidación de cobradores • Realiza transferencias bancarias para pagos de cobradores • Realiza informes mensuales sobre las cobranzas realizadas por cada uno de los cobradores, realiza cuadros comparativos por mes, proyección de cobranza, caída de cartera. • Manejo de cartera pesada (Infocorp) • Realiza informes de proyecciones de ingresos y egresos junto a gerencia • Enviar a los cobradores después de cada cierre los recibos y cargo de cobranzas • Atención personal, telefónica o vía E-mail a los clientes • Manejo de caja chica 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	<p>Egresada de la carrera técnica de Secretariado ejecutivo, asistente de gerencia o estudios universitarios</p> <p>Con conocimientos administrativos básicos, dominio de Microsoft y redacción.</p>	
ACTITUDES	<p>Organizada, proactiva, con iniciativa, responsable, con excelente trato a los clientes.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 16


Manual de Funciones propuesto: Vendedor

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Vendedor	
Dependencia:	Departamento de Ventas	
Jefe Inmediato:	Secretaria de ventas	
Supervisa directamente:	Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Encargado de responder por toda la gestión de ventas. Visita a las instituciones con el objetivo de brindar capacitaciones para que al finalizar esta, pueda ofrecer al público en general el material educativo y realice las ventas, con el fin de lograr su meta del mes.		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Dar charlas de capacitación a las instituciones públicas y/o privadas, con el fin de vender el material educativo • Coordinar con las empresas para realizar la capacitación a su personal • Asesorar a los clientes en la venta • Informar a los clientes sobre los productos promocional • Innovar sobre las nuevas técnicas de ventas • Responder por el desarrollo de la zona asignada para realizar las ventas 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	Psicólogo, administrador, contador, Relacionista público. Con dominio de escenario, expositor, con buen manejo de relaciones sociales.	
ACTITUDES	Compromiso, determinación, entusiasmo, responsabilidad	

Fuente: Elaboración Propia


Tabla 17

Manual de Funciones propuesto: Cobrador

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Cobrador	
Dependencia:	Departamento de Cobranzas	
Jefe Inmediato:	Secretaria de cobranza	
Supervisa directamente:	Ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
Encargado de realizar la cobranza de acuerdo a la cartera de clientes asignadas por zona, con el objetivo de realizar una cobranza eficiente, llegando a cumplir el porcentaje asignado por la empresa.		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cobrar toda la cartera de clientes asignados mediante un cargo de cobranzas • Coordinar con los clientes las fechas y lugar de pago durante el mes • Cumplir con la cobranza al porcentaje asignado por gerencia • Reportarse diariamente para informar la cobranza mediante reportes de cobranzas y depósitos al banco • Responder por el desarrollo de la zona asignada para realizar las cobranzas 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	<p>Estudios técnicos, con dos años de experiencia en manejo de cartera de clientes y cartera morosa.</p> <p>Conocimiento de rutas, manejo de motocicleta</p>	
ACTITUDES	Responsable, amable, con buena atención a los clientes, confiable, organizado y con buena presentación.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 18
Manual de Funciones propuesto: Almacenero

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Almacenero	
Dependencia:	Departamento de Logística	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Repartidor	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Responsable del correcto funcionamiento del área de logística, encargado de revisar toda la documentación que llegue a su despacho como son facturas, guías de remisión o cualquier otro documento concerniente a su área, además de supervisar todos los procesos de depósito, almacenamiento y despacho de los productos, con el objetivo de distribuir a los clientes los pedidos de material bibliográfico en tiempo y forma.</p>		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar y planificar la preparación y distribución de los pedidos • Gestionar y supervisar al personal que hace el reparto (repartidor) • Manejo del kardex • Coordinar con el área de ventas para verificar los pedidos que se realicen en el día. • Verificar que el material se encuentre actualizado y en buen estado • Realizar los pedidos de material bibliográfico a los proveedores • Cuidar las reservas de mercadería 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	Técnico o bachiller, con conocimientos en operaciones logísticas y manejo de kardex.	
ACTITUDES	Responsable, eficiente, con buena organización, capaz de resolver problemas y trabajar en equipo.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 19


Manual de Funciones propuesto: Repartidor

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Repartidor	
Dependencia:	Departamento de logística	
Jefe Inmediato:	Almacenero	
Supervisa directamente:	ninguno	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Encargado que todo reparto del material educativo llegue al cliente en óptimas condiciones, atender a los clientes amablemente en el momento de la entrega de modo que nuestro cliente quede satisfecho y contento con el producto que está recibiendo, logrando fidelizarlos.</p>		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con los clientes para el reparto del material educativo • Cumplir con los repartes coordinados durante el día • Reportar al almacenero las entregas que se realizaron durante el día • Controlar los gastos de transporte para la entrega del material • Organizar la documentación que llegue a su despacho • Ingresar los repartos al kardex • Organizar que el material educativo esté conforme (sin fallas de imprenta, sucios, rotos o desactualizados) • Empaque y embalaje • Tener en orden el almacén 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	<p>Con estudios concluidos o técnico de cual carrera profesional. Con conocimientos en manejo de kardex, buen trato a los clientes.</p>	
ACTITUDES	<p>Disciplinado, con buen trato a los clientes, honrado.</p>	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20


Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Ventas

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Supervisor de ventas	
Dependencia:	Departamento de ventas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	vendedores	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Persona encargada de lograr un direccionamiento estratégico de toda la gestión de ventas en los diferentes territorios, resolver problemas, dar nuevas ideas, diseñar nuevos procesos de venta, tener la mejor disponibilidad y voluntad de manera que se puedan cumplir las metas trazadas por el equipo de ventas, a través del liderazgo y disponibilidad.</p>		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las labores que vienen desarrollando los vendedores. • Acompañar a los vendedores en su ruta de trabajo. • Crear programas de capacitación a toda la fuerza de venta. • Desarrollar nuevas estrategias de ventas • Motivar al equipo de ventas al logro y a la excelencia • Realizar su ruta de visitas por las diferentes sucursales, con el fin de reunirse con su equipo en las fechas establecidas. • Redactar informes de venta (según la sucursal) sobre las diferentes actividades que se han Realizado, para tener informado a su jefe inmediato. • Reunirse con su jefe inmediato para analizar la situación de ventas. • Coordinar con la secretaria de ventas sobre cualquier información solicitada de los vendedores. • Reclutar y seleccionar vendedores con el perfil deseado. • Recoger las inquietudes y exigencias de los clientes con el fin de mejorar el servicio. • Llegar a la meta con todo su equipo de venta, según lo han determinado • Investigar y proponer nuevos mercados de venta • Revisar los reportes de venta de los vendedores 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	Egresado de instituto técnico o universidades de las carreras de administración, contabilidad, economía o carreras afines.	
ACTITUDES	Responsable, trabajo en equipo, con logros a perseguir, proactivo y de buen trato.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21

Manual de Funciones propuesto: Supervisor de Cobranza

	MANUAL DE FUNCIONES	FECHA: 01-03-2016
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO		
Nombre del Cargo:	Supervisor de cobranza	
Dependencia:	Departamento de cobranzas	
Jefe Inmediato:	Gerente General	
Supervisa directamente:	Cobradores	
OBJETIVO PRINCIPAL		
<p>Persona encargada de lograr un direccionamiento estratégico de toda la gestión de cobranza en los diferentes territorios, resolver problemas, dar nuevas ideas, diseñar nuevos procesos de cobranzas, tener la mejor disponibilidad y voluntad de manera que se puedan cumplir las metas trazadas por el equipo de cobranza, a través del liderazgo y disponibilidad.</p>		
DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las labores que vienen desarrollando los cobradores. • Acompañar a los cobradores en su ruta de trabajo. • Dominio de manejo de cartera pesada. • Saber negociar con clientes morosos. • Crear programas de capacitación a toda la fuerza de cobranza. • Desarrollar nuevas estrategias de cobranza • Motivar e incentivar a los cobradores por los logros obtenidos. • Realizar su ruta de visitas por las diferentes sucursales, con el fin de reunirse con su equipo en las fechas establecidas. • Redactar informes de cobranza (según la sucursal) sobre las diferentes actividades que se han Realizado, para tener informado a su jefe inmediato. • Reunirse con su jefe inmediato para analizar la situación de cobranza. • Recoger las inquietudes y exigencias de los clientes con el fin de mejorar el servicio. • Llegar a la meta con todo su equipo de cobranza, según lo han determinado. 		
PERFIL DE CONTRATACIÓN	Egresado de instituto técnico o universidades de las carreras de administración, contabilidad, economía o carreras afines.	
ACTITUDES	Responsable, trabajo en equipo, con logros a perseguir, capacidad de negociar, proactivo y de buen trato.	

Fuente: Elaboración Propia

5.4.- Cultura Organizacional propuesta para la Corporación O’Globo SAC de la ciudad de Chiclayo.

1. Objetivos

Objetivo General

Propuesta de mejora de la cultura organizacional en la corporación O’GLOBO SAC de la ciudad de Chiclayo.

Objetivo específico

Promover la creatividad y el trabajo en equipo con un rendimiento mucho más productivo, el cual conduzca a la mejora personal y crecimiento profesional.

Promover un programa de incentivos y reconocimientos, con la finalidad de lograr mayor participación de los trabajadores en la empresa.

Apoyar y/o fomentar oportunidades de preparación permitiendo el logro de metas individuales, promoviendo campañas de motivación basadas en valores.

Ámbito de aplicación

El programa propuesto se orientará a ser aplicada sobre los trabajadores de la Corporación O’Globo SAC, cuya ubicación es Ca. Los Sauces Nro. 105 Urb. Santa Victoria de la ciudad de Chiclayo, cuya actividad se encuentra en el rubro de actividades de consultoría de gestión.

Competencias a desarrollar

Con la aplicación de la propuesta se espera lograr en los trabajadores de la Corporación O’Globo SAC:

- Trabajo en equipo y compañerismo dentro de la corporación a fin de mejorar el desempeño laboral y el crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores de la Corporación.
- Mayor identificación con la empresa por parte de los colaboradores de la empresa, mayor comunicación y respeto.
- Mayores niveles de motivación en la realización de las actividades, y práctica de valores.

Base teórica que sustente la propuesta

Fernández (1997) refiere que la cultura organizacional busca mediante mecanismos el logro de objetivos o resultados que contribuyan a la finalidad de la organización, por ello la cultura organizacional es la interpretación de la realidad de la organización, donde se incluyen aspectos como, creencias, norma, valores y premisas que tienen los miembros respecto a la organización y que les permita distinguirse de los demás, la cultura organizacional se encuentra orientados a:

Una de las culturas organizacionales está basada en una cultura de grupos, trabajo en equipo, los cuales se basan en normas y valores, ya que el grupo enfatiza el desarrollo de recursos humanos y la participación de la misma en la toma de decisiones, mediante consensos en donde debe fluir la confianza y el compromiso de los mismos.

Otro llamado como cultura racional está basada en el logro de objetivos mediante la planificación y la productividad, por ello los colaboradores de la organización estén motivados en el logro de objetivos deseados, el mismo que tendrá una recompensa.

La cultura está impregnada por los cambios, es decir los colaboradores de la organización están motivados por la importancia de las labores y/o actividades que realizan, por otro lado, reciben motivación por parte de la organización.

1. Estrategia para mejora de la cultura organizacional

Objetivos	Prioridades a lograr	Actividades	Prioridad			Recursos	Responsable
			P	N	I		
Promover la creatividad y el trabajo en equipo con un rendimiento mucho más productivo, el cual conduzca a la mejora personal y crecimiento profesional.	Incentivar el trabajo en equipo y la conformación del mismo	<p>Buscas estilos que mejoren la comunicación interna, en el marco del respeto mutuo entre todos los empleados.</p> <p>Implementar equipos de trabajo con sus respectivos objetivos a lograr.</p>			X	Humano= gerencia y recursos humanos Físico: instalaciones de la empresa.	La gerencia y cada jefe de área
Promover un programa de incentivos y reconocimientos, con la finalidad de lograr mayor participación de los trabajadores en la empresa.	Desarrollar actividades orientadas a la motivación.	<p>Implementar premiso para el reconocimiento del esfuerzo de cada trabajador.</p> <p>Desarrollar evaluaciones mensuales del desempeño.</p>			X	Humano: gerencia, jefes de área y recursos humanos Físico: instalaciones de la empresa	Recursos humanos

Fuente: Elaboración propia

2. Estrategia para mejora de la cultura organizacional

<p>Apoyar y/o fomentar oportunidades de preparación permitiendo el logro de metas individuales, promoviendo campañas de motivación basadas en valores.</p>	<p>Ser participe e influir en la motivación del equipo de trabajo de organización</p> <p>Incentivar a la generación de confianza entre todos los integrantes de la organización</p>	<p>Desarrollar actividades como: Felicitaciones por los logros de forma personal.</p> <p>Desarrollar mecanismos para identificar al empleado del mes.</p> <p>Asensos.</p> <p>Reconocimientos en público.</p> <p>Desarrollar actividades de esparcimiento, como salidas al campo, práctica del deporte</p>				<p>Recursos Humanos: gerencia, jefes de área, recursos humanos</p>	<p>Recursos Humanos</p>
--	---	---	--	--	--	--	-------------------------

Fuente: Elaboración propia

P = prioridad

N = necesarios

I = importante.

1. Metodología

Objetivo 1.

Promover la creatividad y el trabajo en equipo con un rendimiento mucho más productivo, el cual conduzca a la mejora personal y crecimiento profesional.

Es necesario promover el trabajo en equipo, en el marco de las normas que se rige la empresa, los equipos de trabajo deben ser conformados con la finalidad de mejorar la productividad, a través de participaciones en la toma de decisiones donde fluya la creatividad de cada trabajador de la empresa. Los equipos de trabajo deben estar conformados por el gerente o los jefes de área mediante las siguientes actividades a desarrollar.

1. En primera instancia de debe establecer si el área necesariamente necesita la conformación de equipos de trabajo, esto con la finalidad no hacer esfuerzos en áreas que no necesitan la conformación de grupos de trabajo.
2. Definir las prioridades a ser logrados en una primera instancia, esto una vez establecido el área donde se necesita la conformación de equipos de trabajo, donde se debe especificar las tareas y las funciones específicas a ser cumplidas en los plazos establecidos, el grupo de trabajo debe buscar siempre la participación de todos, en el marco del respeto y valores.
3. Los grupos de trabajo debe estar establecido con un número específico de trabajadores, los jefes deben permitir que los integrantes de los grupos de trabajo deben conformarse como lo prefieren los mismos trabajadores.
4. Realizar el seguimiento adecuado de los grupos de trabajo, con la finalidad de observar si se están cumpliendo con los objetivos establecidos y las expectativas, ver si se está generando la motivación, mayor participación en las actividades, mayor comunicación y mayor desempeño. Dicho seguimiento debe estar a cargo del gerente o los jefes de cada área y el responsable de cada grupo de trabajo.

Objetivo 2.**Promover un programa de incentivos y reconocimientos, con la finalidad de lograr mayor participación de los trabajadores en la empresa.**

Esta actividad permite a la empresa a desarrollar puntos claros para el reconocimiento de los esfuerzos por parte de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos, mediante incentivos que reconozcan el esfuerzo de realizado en el desarrollo de las actividades. Para dicha actividad se sugiere:

1. Se deben establecer formas claras de reconocimientos e incentivos, de acuerdo a los logros, para ello se debe llevar la evaluación mensual del desempeño en el trabajo, identificar al empleado que obtuvo mayores niveles de venta, por medio de la gerencia de la empresa poder felicitarlo personalmente por el logro alcanzado.
2. Establecer incentivos y/o reconocimientos, para los trabajadores que brinden sugerencias a la empresa en temas como: gestión, estrategias de ventas, cumplimiento de metas, entre otros, con ello lograra la mayor participación de los trabajadores en la gestión.
3. Para mejorar la cultura de la organización a través del desempeño laboral, el cual se puede lograr mediante la motivación a los trabajadores, se debe dar a conocer los incentivos y/o premios, los mismos que deben ser claros y específicos y los modalidades y objetivos que se deben lograr para ser acreedor del incentivo o reconociendo por parte de la empresa.

Incentivos tentativos:

- Tiempo libre
- Cursos de capacitación
- Cursos de especialización
- Libros, folletos, discos, entre otros

Objetivo 3.

Apoyar y/o fomentar oportunidades de preparación permitiendo el logro de metas individuales, promoviendo campañas de motivación basadas en valores.

La actividad permite a la empresa a que sus empleados se sienten satisfechos con el trabajo realizado, el cual se logra mediante la motivación de los directivos hacia los empleados dando oportunidad para ser participe en la gestión. Por lo cual se sugiere desarrollar las actividades de motivación como son:

1. Permitir a los colaboradores de la empresa a la participación en la gestión, mediante generación de ideas de motivación.
2. Hacer sentir importante al trabajador dentro de la empresa, para lo cual el gerente o jefe de área debe reunirse de forma individual para ver sus funciones y las responsabilidades, así como el cumplimiento de metas, el cual ara que el colaborador se sienta valorado dentro de la gestión, así como permitirá mayor comunicación entre el alto mando y el colaborador. Dicha actividad se debe llevar semestral.
3. La gerencia debe priorizar la reunión con los grupos de trabajo, para ver temas de clima laboral, así como intercambiar ideas del cumplimiento de las metas, para lo cual se debe recordar los valores del equipo de trabajo, realizar reconocimientos en público, valorar las metas, así como evaluar las mismas. Dicha actividad se debe llevar al finalizar cada mes.
4. Fijar prioridades y/o actividades que traigan mayor atracción y la participación de todos, entre los cuales pueden destacar las áreas con personal más amable, respetuoso, el área más limpio y ordenado, entre otros.
5. Fomentar el respeto y confianza entre todos los integrantes de la organización, mediante actividades como, tardes deportivas donde se

busca la participación de todos y mayor comunicación entre las áreas de la organización.

4: Presupuesto de la propuesta

Objetivos	Tiempo		Metas	Presupuesto estimado
	Inicio	Termino		
Objetivo 1. Promover la creatividad y el trabajo en equipo con un rendimiento mucho más productivo, el cual conduzca a la mejora personal y crecimiento profesional.	Octubre 2016	No definido	Fortalecer el trabajo en equipo con valores y principios	Se sugiere la asignación de 0.2% de las utilidades obtenidas por la empresa
Objetivo 2. Promover un programa de incentivos y reconocimientos, con la finalidad de lograr mayor participación de los trabajadores en la empresa.	Octubre 2016		Aumentar mayor identificación con la empresa	
Objetivo 3. Apoyar y/o fomentar oportunidades de preparación permitiendo el logro de metas individuales, promoviendo campañas de motivación basadas en valores.	Octubre 2016		Mayor motivación y respeto de los trabajadores	

Fuente: Elaboración Propia

5. Cronograma de actividades

Objetivo 1. Promover la creatividad y el trabajo en equipo con un rendimiento mucho más productivo, el cual conduzca a la mejora personal y crecimiento profesional.				
Actividad a desarrollar	Actividades a desarrollar de forma específica	Lugar	Responsables	Fecha
Establecer si el área necesita de la conformación de equipos de trabajo siempre en el marco de los valores.	El gerente de la empresa debe realizar reuniones con cada jefe de área, para determinar el área donde es prioridad formar un equipo de trabajo e inculcar valores entre los integrantes	Lugar de reuniones de la empresa	Gerencia y los responsables de cada área	Octubre 2016
Definir las prioridades a ser logrados	En la misa reunión el gerente y los responsables de área deben establecer las metas a ser logradas por cada equipo de trabajo, las mismas que deben ser claras y alcanzables.			
Definir la conformación de grupos y los objetivos a ser logrados, con la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo, y promover el respeto mutuo.	Después de la conformación del equipo de trabajo, cada responsable del grupo debe definir juntamente los integrantes, los objetivos a ser logrados y el tiempo previsto. Incentivar a dar sugerencias a los integrantes del equipo de trabajo. Promover el respeto entre todo y el compañerismo.	En la oficina de cada área	Jefes de cada equipo de trabajo	
Realizar el seguimiento adecuado de los grupos de trabajo	Las actividades deben estar bien programadas. Cada jefe de área debe reportar a la gerencia de los objetivos logrados. Se debe promover la opinión y participación de cada integrante del equipo de trabajo.			

Fuente: Elaboración Propia

5. Cronograma de actividades

Objetivo 2. Promover un programa de incentivos y reconocimientos, con la finalidad de lograr mayor participación de los trabajadores en la empresa.				
Actividad a desarrollar	Actividades a desarrollar de forma específica	Lugar	Responsables	Fecha
Establecer formas claras de reconocimiento e incentivos	Las formas y reglas de reconocimiento de debe realizar por medio de una reunión entre el gerente y los jefes de área.	Lugar de reuniones de la empresa	Gerencia y los responsables de cada área	Octubre 2016
	Recopilar todas las ideas y sugerencias de los participantes de la reunión.			
Establecer los premios	Establecer las ideas más viables para dar incentivos			
	Establecer normas claras para la obtención del incentivo.			
Fijar como precio una capacitación y/o especialización	Explicar a los colaboradores de la empresa las condiciones para lograr un premio de capacitación	Gestión de talento humano		

Fuente: Elaboración Propia

5. Cronograma de actividades

Objetivo 3. Apoyar y/o fomentar oportunidades de preparación permitiendo el logro de metas individuales, promoviendo campañas de motivación basadas en valores.				
Actividad a desarrollar	Actividades a desarrollar de forma específica	Lugar	Responsables	Fecha
Permitir la participación de todos, mediante la generación de ideas, respetando sus opiniones y/o ideas	Cada jefe de área debe reunirse con sus colaboradores para permitir la participación con ideas motivacionales	en cada área	Jefes de área	Octubre 2016
Reuniones es de forma individual con cada uno de los trabajadores	El gerente debe visitar a cada trabajador de forma individual, para hacerle sentir que es importante en la gestión de la empresa.	En cada área de trabajo	Gerente	
	Felicitarle de forma personal por los logros			
	Hablar de los objetivos y estrategias de la empresa y pedirle su opinión.			
Fomentar los valores del equipo de trabajo, por parte de la gerencia	Priorizar por parte de la gerencia, reuniones con los grupos de trabajo, ver temas de cumplimiento de metas	Salas de reuniones de la empresa	La gerencia, recursos humanos y los jefes de área.	
	Bridar reconocimientos en público por el esfuerzo			
	Valorar las metas, siempre fomentando el respeto y la confianza			
Fomentar el respeto y la confianza entre todos los integrantes de la empresa	Realizar reuniones con todos los integrantes de la organización.			
	Durante la reunión pedir sugerencias a los participantes de las actividades a realizar donde pueden participar todos.			
	Escoger la sugerencia donde todos estén de acuerdos, las cuales pueden ser: Tardes deportivas, paseos, entre otros.			

Fuente: Elaboración Propia

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo a la investigación realizada se ha podido diagnosticar que la Corporación O'Globo no cuenta con una estructura organizada definida y formal, por ello es necesario un rediseño en la organización que contenga una buena planificación en todos sus procesos con el fin de mejorar.

Del análisis del entorno realizado a la Corporación O'Globo SAC, se consiguió como resultado que la empresa no cuenta con un FODA elaborado, que permita conocer la situación real en que se encuentra actualmente la empresa. Asimismo, se evaluó el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en donde se reflejó que la empresa va encaminada a lograr posicionarse frente a sus competidores, mantiene buena negociación con sus proveedores y buena relación con sus clientes; sin embargo necesita implementar nuevas estrategias que le permitan obtener una mayor liquidez para poder invertir y comercializar sus productos cada vez más innovadores.

En la entrevista aplicada al personal se identificó que el personal no cuenta con manuales de funciones que permita una correcta descripción de puestos de trabajo, para mejorar el desempeño laboral y nivel operativo de la misma.

De los datos recolectados en la entrevista se pudo constatar que en la Corporación O'Globo SAC existe un buen clima laboral; además de practicarse valores de respeto, lealtad y compañerismo, lo cual es importante para evitar conflictos entre ellos y desarrollar trabajos en equipo que favorezca al desempeño de las actividades y logro de objetivos.

VII. RECOMENDACIONES

La Corporación O'Globo SAC debe diseñar un plan con un enfoque estratégico en cuanto a tareas, procesos, competencia, responsabilidades y todo lo que permita obtener resultados positivos para la empresa.

Es importante que el personal cuente con documentos de gestión adecuados, formales y escritos, para determinar las funciones de cada puesto de trabajo, grado de autoridad y responsabilidad.

Evaluar constantemente los resultados que se vienen dando, con el propósito de mejorar los procesos existentes o prevenir alguna situación que esté originando problemas dentro del entorno laboral.

Fomentar siempre los valores, las buenas costumbres a fin de exista un buen clima laboral y trabajo en equipo.

VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aramburu, N. y Rivera, O. (2010). Organización de empresas. Bilbao, España: Deusto San Sebastián. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=jKuNuxFZU7YC&printsec=frontcover&dq=organizacion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwix-dqFrqbPAhXCkh4KHQk8BBAQ6AEIHDA#v=onepage&q&f=false>
- Carballo, B. (2012) Diseño organizacional: definiendo la estructura más adecuada según la cultura de la organización.
- Corma, P. (2014). Identificar y elaborar el mapa de procesos de la empresa. Recuperado de: <http://www.captio.net/blog/identificar-y-elaborar-el-mapa-de-procesos-de-la-empresa>
- Daft R. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Recuperado de:
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- Enríquez, R. (2012). Los modelos organizacionales. Recuperado de:
<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/12/los-modelos-organizacionales.html>
- Fernández, M. (1997). Eficiencia Organizacional. Madrid, España: Díaz de Santos
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. McGraw-Hill, 2000, p. 246.
- Fondo Monetario Internacional (2016). El FMI reduce su pronóstico de crecimiento mundial por el brexit y advierte de los riesgos para las perspectivas. Recuperado de: <http://www.imf.org/es/news/articles/2016/07/18/18/11/na07192016>
- Frías, P. (2001). Desafíos de modernización de las relaciones laborales. Santiago de Chile, Chile: Editorial LOM. Recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=2LLgAqUum6MC&pg=PA87&dq=mision+y+vision+de+una+empresa&hl>
- Gilli, J. J. (2007). Diseño organizativo: Estructura y procesos. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A. recuperado de:
<https://books.google.com.pe/books?id=IXpfAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=dise%C3%B1o+organizacional&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiy493vtqbPAhVLox4KHeySAbQQ6AEIKzAD#v=onepage&q=dise%C3%B1o%20organizacional&f=false>
- Gofee, R. y Jones, G. (2001). El Carácter Organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios. Barcelona, España: Granica. Recuperado de:
<https://www.imf.org/es/News/Articles/2016/07/18/18/11/NA07192016-IMF-Cuts-Global-Growth-Forecasts-on-Brexit-Warns-of-Risks-to-Outlook>

- González, A. (2013). Diseño Organizacional. Recuperado de: <http://disenorganizacional-andrea.blogspot.com/2013/04/el-modelo-estrella-de-jay-galbraith.html>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). Dirección estratégica. (5ª Ed.) Madrid, España: Prentice Hall.
- Labrada, A. (2015). Escuela internacional de Doctorado en Formación de la Persona y Mercado de Trabajo Adapt-CQIA, Universidad de Bérgamo, Italia
- LAMPADIA (2015). Sin hábitos de lectura no alcanzaremos el desarrollo. Lima. Recuperado de: <http://www.lampadia.com/analisis/social/sin-habitos-de-lectura-no-alcanzaremos-el-desarrollo/>
- Ministerio de Educación (2016). Reglamento de la Ley N° 28086, Ley de democratización del libro y de fomento de la lectura. MINEDU. Recuperado de: <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/ReglamentoLey28086.php>
- Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mora, J. (2003). Guía metodológica para la gestión clínica por procesos. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=GNw5VY1Ok8kC&pg=PA51&dq=mision+y+vision+de+una+empresa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwigobvnwKbPAhVIpB4KHQvYDHgQ6AEIHjAB#v=onepage&q=mision%20y%20vision%20de%20una%20empresa&f=false>
- Núñez, J. (2004). Estructura Organizacional para la empresa mediana, fabricante de estructura metálica. Recuperado de: <http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020071160.PDF>
- Pérez, J. (1999). Políticas orientadas a la dirección de personas. Dirección estratégica. Universidad de Deus San Sebastián, España: Editorial vértice. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=c8OqyrypW50C&pg=PA39&dq=mision+y+vision+de+una+empresa&hl>
- Perú21 (2016). INEI: Población peruana supera los 31 millones de habitantes. Recuperado de: <http://peru21.pe/actualidad/inei-poblacion-peruana-supera-31-millones-habitantes-2251738>
- Robaina, D., Villazón, A., Milanés, P., Rodríguez, A., Espín R. (2011). Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Recuperado de: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/viewArticle/355>
- Ronda, P.G. & Marcané, J. A. (28 de enero 2010). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica. Recuperado de: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Salas, M. (2010). Reglamento de organización y Funciones (ROF). Recuperado de: <http://salasmacchiavello.blogspot.com/2010/10/reglamento-de-organizacion-y-funciones.html>

Salazar, A. (2005). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>

Troncoso, J. (2013). Rediseño Estratégico, Operacional y Organizacional para agregar valor a una distribuidora de libros, Chile. Recuperado de http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115271/cftroncoso_jm.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Valderrama, R., Vilhena, L. (2012). Desarrollo Organizacional. Recuperado de: <http://do-rosannysvalderrama-luisvilhena.blogspot.com/2012/01/eldesarrollo-organizacional.html>

Zegarra, V. (2012). ¿Qué es el MOF? Manual de Organización y Funciones. Recuperado de: <http://victorzegarra.net/2012/08/17/que-es-el-mof-manual-de-organizacion-y-funciones/>.

IX.ANEXOS

ANEXO 1: ENTREVISTA APAL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC

Nombre: Lic. Eduardo Marín Sánchez

Estructura organizacional

1. ¿De qué manera está estructurada la empresa?

La empresa está estructurada de una Gerencia General, un área contable, un área de ventas, un área de cobranzas, un área de logística y un personal en informática.

2. ¿Actualmente la empresa cuenta con un organigrama escrito que defina formalmente los niveles jerárquicos de la empresa?

La empresa tiene su organigrama estructural, pero eso está diseñado o comentado en forma verbal, pero no ha sido terminado en forma escrita como debería realmente ser para poder cumplir las funciones en forma efectiva y eficiente.

3. ¿El personal con el que cuenta es el adecuado?

Sí porque ellos han sido capacitados para cumplir sus funciones y responsabilidades de acuerdo a sus áreas a donde han sido asignados, pero considero que debemos que es necesario una mayor capacitación porque eso mantiene al personal siempre dispuesto a servir mejor.

4. ¿La empresa tiene misión, visión, objetivos y valores establecidos?

Sí, aunque tampoco estamos rediseñándolo de tal manera que tengamos los documentos que esté al alcance de todo el personal de tal manera que ellos estén debidamente enterados hacia a donde vamos, hacia donde apuntamos y hacia donde queremos llegar.

5. ¿El personal tiene en claro las funciones que deben realizar dentro de su puesto de trabajo?

Sí, ellos son capacitados para realizar sus tareas en los puestos donde han sido asignados, aunque algunas veces por necesidades que se dan de manera esporádicas

dentro de la empresa, se les pide el apoyo en otras áreas pero lo realizan con una previa información sobre lo que tienen que realizar.

Análisis FODA

6. ¿Qué fortalezas considera Ud. que tiene su empresa frente a otra?

Dentro de las fortalezas podría decir que la primera sería la experiencia en el rubro, ya que tengo 18 años laborando anteriormente como gerente y administrador en otras editoriales, otra sería la ubicación geográfica porque la empresa está ubicada en la zona norte, específicamente en la ciudad de Chiclayo que puede atender a los distintos lugares en donde nos encontramos laborando, otro sería el acceso a las líneas de crédito con nuestros proveedores y nuestro paquetes promocionales.

7. ¿Qué amenazas considera Ud. Como gerente, enfrenta la empresa?

Entre las amenazas considero están los altos costos de producción, con la subida de dólar los costos se han elevado y eso hace que nosotros ofrezcamos menos productos, con menos variedad y a un costo más elevado, eso hace que las ventas también se reduzcan y no lleguemos a las metas esperadas; otra también considero la entrada de nuevos competidores, con mecanismos nuevos y modernos de ventas, que nosotros aún no hemos implementado; recalcando una muy importante es el uso de la tecnología como es la internet, hoy en día es una habitualidad que se viene dando con mucha fuerza en los estudiantes sean escolares o universitarios e incluso profesionales para la búsqueda de información y la piratería en la venta de los libros.

8. ¿Qué oportunidades cree usted que tienen como empresa?

Como oportunidad tendríamos a la tenencia del crecimiento del mercado, esto nos abriría más el horizonte a nuevos mercados y poder tener alianzas estratégicas con las empresas y centros educativos, tanto en el sector público como privado y poder realizar un buen trabajo de manera que nos dé un mayor reconocimiento a nivel nacional.

Otra de las oportunidades considero la negociación con las entidades financieras para poder invertir más en la producción, infraestructura y tecnología, y aprovechar la era tecnológica para crear una página web donde podamos mostrar un catálogo con la

opción a compra y otro considero que son nuestros precios que son competitivos y de buena calidad.

9. ¿Qué debilidades cree usted que tienen como empresa?

Una de las debilidades sería que nuestros recursos financieros son un tanto limitados y eso no permite seguir invirtiendo en nuevos proyectos; otro sería falta de equipamiento tecnológico; así como también que no contamos con un personal que se dedique a supervisar las distintas áreas y sucursales donde estamos laborando, así como también la capacitaciones al personal que considero son importantes.

10. ¿Cree usted que los cambios tecnológicos estén afectando las ventas en su empresa?

Por supuesto, si bien es cierto la tecnología es una herramienta que está al alcance de todos nosotros y que nos ayuda a estar a la vanguardia, pero en nuestro rubro que nos dedicamos a la venta de material educativo afecta en gran cantidad en las ventas, porque ahora la mayoría de personas más que leer un libro, recurre a la internet, busca información y en muchas veces hacen un copia y pega y se acabó la preocupación.

11. ¿En qué cree usted que debe mejorar la empresa?

La empresa debe mejorar en varios aspectos, una de ellas sería en la parte administrativa darle más fuerza a los intereses que persigue la empresa para su desarrollo, junto con ello el capital humano que es la razón de ser de nuestra empresa, así como una mayor capacitación en cuanto a las últimas técnicas de ventas, de cobranzas, en la parte tecnológica y organizacional.

Las 5 Fuerzas de Porter

12. Considera Ud. que los recursos económicos es punto importante para evitar la posible entrada de nuevos competidores?

Creo que sí porque invertiríamos más en producción e infraestructura que permitan exhibir los materiales que la empresa ofrece y que nuestros clientes se sientan más satisfechos y confiados, y lógicamente para ello se requiere de más capital financiero.

13. ¿Considera Ud. que existe una buena negociación con sus proveedores? ¿por qué?

Sí, la experiencia de trabajar por muchos años en este rubro ha permitido que la negociación con nuestros proveedores sean las mejores, en los plazos establecidos y con los créditos oportunos, que nos han permitido continuar trabajando de manera confiable y eficiente.

14. ¿Quiénes son sus clientes?

Nuestros clientes que normalmente atendemos son las diferentes empresas y organizaciones públicas o privadas, en los diferentes sectores como son los financieros, de salud, agrícola en fin todas las que existan en el mercado; así como también los centros educativos estatales y particulares.

15. ¿Cree Ud. que el precio, calidad y atención son los mejores en comparación a la de la competencia?

Haciendo un análisis en cuanto al precio estamos bastante bien en comparación a nuestra competencia, en la calidad también porque nuestro personal de logística se encarga de revisar minuciosamente libro por libro de tal manera que el producto llegue a manos de nuestros clientes sin fallas de impresión, debidamente sellado y limpio, así como también en la actualización de las ediciones; en la atención también tratamos de que nuestros clientes sean atendidos, pero considero que podemos mejorar, en cuanto a una mayor comunicación para poder brindarles un mejor producto de tal manera que se sientan totalmente satisfechos.

16. ¿Cuáles cree usted que sería los productos que sustituyan al de los que su empresa ofrece?

A través de los años desde que tengo uso de razón siempre el libro ha sido el material educativo por excelencia, y desde antes, ahora y en un futuro creo que no pasará de moda, difícilmente que sea sustituido, existe la tecnología que facilita el acceso a la información y otros medios que pueden ayudar a la búsqueda del mismo, quizás con mayor rapidez; pero a mi opinión el libro seguirá siendo el padre de la lectura y el conocimiento en toda persona que pretende alcanzar éxito en la vida.

Documentos de Gestión y Control

17. ¿Cuentan con un manual de funciones que faciliten el desempeño laboral?

Existe pero de forma empírica, considero que debemos trabajar de tal manera que se vean reflejados en los documentos de gestión de la empresa para que el equipo en general conozca sus funciones en cuanto al puesto que ocupan y puedan desarrollarlo de una mejor manera.

Cultura Organizacional

18. ¿Conoces las necesidades de los trabajadores para poder desempeñar mejor sus funciones?

Sí, pero de forma general, las que se traducen a través de las reuniones que se convocan, donde ellos manifiestan sus necesidades, inquietudes, dudas, etc., cada trabajador es distinto al otro y nuestro deber es atenderlo y mejorar en ello porque toda mejora redundará en el éxito.

19. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

Los valores que son practicados dentro de la empresa son muchos, pero remarcando los más destacados son la puntualidad, la responsabilidad en la función que cada uno desempeña y un valor que tiene mucho que ver es el respeto que nos tenemos como personas y dentro de nuestras áreas.

20. ¿Usted, les comunica a los trabajadores cuando realizan alguna tarea con eficiencia?

Generalmente sí, pero dado a que muchos de los trabajadores están en distintos lugares, hay oportunidades que quizás por el mismo trabajo o apuro pasan desapercibidos, pero considero que el reconocimiento y felicitaciones por el buen cumplimiento de sus tareas deben ser en el momento oportuno, así el trabajador se siente más identificado y contento al realizar sus labores diarias.

21. ¿Existe una buena comunicación con los trabajadores?

Considero que sí, puesto que el personal con la que cuenta la empresa la mayoría de ellos tienen años trabajando y eso da una cierta confianza para que ellos nos puedan

expresar sus ideas, pensamientos, descontentos y eso lo vamos analizando de tal manera que contribuya no solo a la empresa como organización sino a la empresa como equipo humano también.

ANEXO 2: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC

Nombre: Carla Sánchez Chapoñan

1. **¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?**

Asistente de cobranzas

2. **¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?**

Sí, pero en algunas ocasiones cuando la empresa lo requiere.

3. **¿Sabe quién es tu jefe inmediato?**

Sí, es el Gerente General.

4. **¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?**

Si, son los agentes de cobranzas que se dedican a cobrar los montos de las ventas del material educativo. Los evalúo a través de los reportes que llenan de los clientes que han cancelado y junto con ello los depósitos de bancos que tiene que concordar con las cifras de dichos reportes y de esta manera verificar su efectividad de cobranza.

5. **¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?**

No existe, las funciones que realizo las he aprendido a través de una entrevista y capacitación donde se me indicó las tareas que debía realizar dentro de mi área.

6. **¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?**

Claro que sí, porque conocería con más detalle las funciones que debo realizar para mejorar mi ámbito laboral dentro de mi área.

7. **¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?**

Si porque permitiría un mejor desarrollo dentro de la empresa.

8. **¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?**

Sí, porque ayuda a reforzar y lograr las metas con mayor desempeño y eficiencia.

9. **¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?**

Falta de capacitación en las nuevas tendencias que se vienen dando y también falta de tecnología que hace que el trabajo que realizo se pueda realizar en menos tiempo y con mayor eficiencia.

10. **¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?**

Sobre carga de trabajo por falta de coordinación no, pero si en ocasiones hay sobre carga por falta de personal o no hay quien haga esas tareas, y también porque cada fin de mes tenemos cierre de cobranza y hay que atender a todos los cobradores para sus respectivas liquidaciones y tenerles listo su nueva cartera de cobranza.

11. **El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?**

A veces porque cuando se lo hago saber o está dentro de la ciudad, ya que normalmente se encuentra supervisando las diferentes sucursales.

12. **¿Cree usted que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?**

Si, nuestro gerente considera que las diferentes opiniones o sugerencias de alguna manera aportan a una mejor toma de decisiones.

13. **¿La comunicación es buena dentro de la empresa?**

Sí es buena, todas las áreas de alguna manera están ligadas y necesitamos estar en comunicación constante para coordinar los diferentes procesos que se van a llevar a cabo y de esta manera lograr los propósitos que nos hemos propuesto.

14. **¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?**

Siempre ha sido la puntualidad y el respeto como personas y el respeto al trabajo que venimos desempeñando en nuestras áreas.

15. **¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?**

Como costumbre podría mencionar la celebración de los onomásticos de todos nosotros y el agasajo por fiestas navideñas. Considero que si es favorable porque nos ayuda a relacionarnos mejor y a confraternizar con todo el equipo.

ANEXO 3: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC

Nombre: Damaris Sánchez Chapoñán

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Asistente de ventas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

Sí, apoyo a la parte logística, ya que como mi área es la venta de materiales, me encargo también de coordinar con el equipo de logística de tal manera que no les falte mercadería en su zona de trabajo.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, es el Gerente General.

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

Si, son los asesores de ventas, a ellos se les evalúa mediante las ventas que realizan diariamente y de esta manera ir verificando que lleguen a la meta que tienen mensual y si no es así verificar que es lo que está sucediendo y también al personal de logística a ellos los evaluó de acuerdo a la mercadería que entregan, le verifico el almacén para que tengan stock suficiente para las ventas.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No existe, las funciones que normalmente realizo es porque se me ha capacitado para el puesto y por la experiencia que he venido adquiriendo desde sus inicios en esta empresa.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Sí, se podría mejorar, hasta el momento se ha venido realizando de la mejor manera el trabajo, siempre hay dificultades como en todos los puesto de trabajo, pero se trata de

hacer lo mejor posible y si un manual de funciones permite que esto mejore, sería excelente.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Considero que siempre es bueno mejorar, porque esto permite a la empresa desarrollarse de una mejor manera y lograr sus objetivos.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Por supuesto, el trabajo en equipo dentro de la empresa es de suma importancia porque todos dependemos de todas al fin y al cabo, y eso aporta mucho a realizar un trabajo más eficiente.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Las dificultades que puedo encontrar es que debido a que los asesores de ventas se encuentran fuera de la ciudad, es un poco tedioso controlarlos a un cien por ciento, se hace lo necesario pero considero que es una gran dificultad ya que no tenemos los recursos necesarios para un mejor control.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

En algunas ocasiones existe sobre carga pero no necesariamente por falta de coordinación, sino porque no quien lo realice, entonces nos toca realizar otras funciones a parte de las nuestras y eso sobre carga.

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Sí las reconoce, cuando está en la oficina principal nos llama a su oficina y nos felicita y cuando está lejos me llama por celular y me hace saber.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, siempre me pregunta cómo vamos en mi área y me pide opiniones de lo que se puede o no hacer y veo que toma en cuenta lo que le digo.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Sí, pero en ocasiones se vuelve muy difícil especialmente con los compañeros que están en otra ciudad y por la distancia muchas veces el mensaje no se da oportunamente, pero somos un equipo y tratamos de cuidar esa línea tan importante para trabajar de la mejor manera posible.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

El respeto es fundamental en la empresa, ya que si eso se pierde de poco o nada serviría seguir haciendo un equipo de trabajo y otro es la lealtad.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Celebrar los cumpleaños de los trabajadores y reunirnos antes de navidad y realizar un compartir, ya que durante el año nos vemos poco con alguno de nuestros compañeros. Considero que es favorable por que ayuda a la unión y confraternizar.

**ANEXO 4: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC**

Nombre: Tedy Augusto Rentería Monchón

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Asesor de ventas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

No, solo me dedico a realizar ventas

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, es la asistente de ventas

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No, no conozco de la existencia de ningún manual de funciones.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Sí, porque sabríamos específicamente cuales son nuestras funciones y no solo mía sino también de mis compañeros para evitar pasar la línea en cuanto a sus funciones y causar molestias.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí, sería bueno que haya una mejor planificación en mi área porque como vendedores debemos respetar nuestras zonas y no haya cambios bruscos porque eso dificulta a la producción y atropella nuestros objetivos laborales y personales.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Claro que sí, es muy importante, hoy en día las grandes empresas se desarrollan y llegan a tener éxito porque se trabaja en equipo y de esta manera lograr todo lo planificado por la empresa. En mi caso desde que realizo la venta, ya está involucrado el de logístico, la asistente de ventas, cobranzas, debe haber una buena coordinación para que puedan darse los resultados esperados.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

A veces la dificultad es que no cuento con los materiales necesario, por ejemplo no todas las instituciones cuentan con un proyector multimedia y eso dificulta que las personas que me escuchan puedan entender mejor la charla y hacer más efectiva mi venta y otra sería el clima, como ahora me encuentro en Huancayo el clima en ocasiones me juega un mal papel.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

No, realizo mi trabajo de acuerdo a mis coordinaciones y en el tema de las ventas, mientras más vendes es mejor.

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Sí, siempre está pendiente de lo que venimos realizando y nos brinda su apoyo y confianza para seguir realizando mejor nuestro trabajo

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, cuando hay algo que mejorar siempre me toma en cuenta y me pregunta en que podemos trabajar para lograrlo.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Considero que es regular, siempre hay diferencias de lo que uno quiere y el otro no, pero finalmente siempre se llega a buenos términos.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

La responsabilidad, la honestidad y el respeto.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

La empresa tiene como costumbre la celebración de cumpleaños de los trabajadores y celebrar las fiestas navideñas. Es favorable porque la empresa se identifica con el trabajador y viceversa.

ANEXO 5: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC

Nombre: Erika Paolo De os Santos Vieyra

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Asesor de ventas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

No, realizo sólo ventas

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, es la asistente de ventas

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No conozco de exista en la empresa un manual de funciones.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Claro que puede mejorar, es como cuando tienes un artefacto, sin manual no lo puedes utilizar

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí sería bueno, pues hay algunas cosas que a mi parecer deben cambiar, como la mejora de las condiciones de los trabajadores, ya que los que nos encontramos lejos por el territorio que la empresa nos ha asignado para realizar las ventas, deberían mejorar el presupuesto para nuestros gastos y días de descanso ya que nos encontramos lejos de nuestras familias.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Por supuesto, el trabajo en equipo es sumamente importante y me atrevería a decir que hasta imprescindible, ya que si esto no funcionara bien, todo se convertiría en un caos.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Una de las dificultades es la demora con la que llega el material que nosotros vendemos, en mi caso como me encuentro en cusco, y si las ventas son muy buenas, nos falta material y por la distancia demora en llegar y eso ocasiona que como la entrega se hace de un día para otro, el cliente desista de la compra; otro sería el clima, cuando llueve las charlas se tienen que postergar y eso significa que ese día no tendremos ventas.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

No, en mi caso las coordinaciones las realizo yo misma a todas las instituciones y coordino previamente para la entrega de mis ventas con el personal de logística.

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Cuando las ventas van bien los reconocimientos se dan, pero en ocasiones no van del todo bien y eso hace que a veces haya un poco de descontento de parte del gerente.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, en el tema de las ventas siempre hay que estar en busca de nuevas estrategias y tomar decisiones inmediatas, como nosotros nos encontramos en el campo, siempre nuestros puntos de vista son tomados en cuenta para una mejor efectividad en las ventas.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

La comunicación siempre es difícil porque todos pensamos de manera diferentes y cada quien maneja sus propias estrategias, pero se trata de que todos apuntemos a un mismo objetivo que es el desarrollo y bienestar de la empresa y de todos los que la conformamos.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

La honestidad, la solidaridad y el respeto.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

De todo el tiempo que vengo trabajando es el agasajo por fiestas de cumpleaños y como el gerente y dueño de la empresa es adventista no se trabajan los sábados. Es favorable porque hace que el trabajador se sienta bien y tomado en cuenta y con respecto a guardar el sábado es un acto de fe y se respeta, pero en las ventas en muchas oportunidades hay que vender sí o sí.

**ANEXO 6: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC**

Nombre: Humberto Castañeda

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Asesor de ventas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

No, solo hago ventas.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, es la asistente de ventas.

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No conozco que exista en la empresa un manual de funciones.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realizan?

Creo que sí, pero no lo considero tan importante, en mi caso sé cuáles son mis funciones, pero si un manual de funciones ayudaría a mejorar mi trabajo bienvenido sea.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí, a mi parecer hay que mejorar todavía, por ejemplo en capacitaciones al personal y de pronto subsanar algunos errores que se estén cometiendo, y poder mejorar nuestra capacidad de trabajo.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Sí, porque la unión hace la fuerza, y si todos apuntamos sobre un mismo objetivo, las labores serán más sencillas y exitosas.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Podría ser la comunicación, ver que es lo que nos hace falta a nosotros los vendedores para poder realizar con más efectividad nuestro trabajo, como por ejemplo equipo multimedia que facilite la capacitación y poder tener más éxito en las ventas.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

Sobrecarga de trabajo por falta de coordinación

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Si, él siempre reconoce nuestras buenas actitudes y aportes, que de pronto hacemos a la empresa. Aunque en muchas oportunidades la distancia no hace que sea muy seguido.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Creo que sí me toman en cuenta, porque como comprenderá nada es como estar en el campo, en el día a día es allí donde se ven las cosas positivas o negativas para poder mejorar en nuestro ámbito laboral.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Sí es buena, pero considero que debe ser mejor, porque los que estamos lejos de la oficina principal, es algo difícil mostrar nuestras inquietudes o necesidades por línea telefónica, no es como estar en el campo.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

Uno de los que más resalta es el respeto.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Las reuniones de fin de año para ver los planes de trabajo para el próximo año y navidad.

ANEXO 7: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC

Nombre: Luis Rivas Chirinos

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Agente de cobranzas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

Sí, de vez en cuando, cuando el de logística tiene que ir a su lugar por descanso, realizo su trabajo.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, la señorita asistente de cobranza.

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No tengo conocimiento que exista, porque con los años que tengo trabajando ya lo sabría.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Claro es como una guía para los trabajadores, sería bueno que la empresa lo tenga.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí, claro siempre es bueno para el crecimiento de la empresa, siempre es bueno mejorar.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Definitivamente que sí, considero que todo trabajo en equipo bien coordinado hace fuerte la empresa.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

En mi puesto de trabajo en ocasiones la disposición de efectivo para poder movilizarme a las distintas zonas donde tengo que visitar a mis clientes, ya que en muchas de las oportunidades uno visita a un cliente, pero no te paga en ese momento y tienes que volver a visitarlo hasta en tres o quizás más oportunidades, para que cancele y evitar la mora y el crecimiento de la cartera pesada, entonces ese traslado se gasta más de lo debido, y otro considero que es el clima, porque en la ciudad del cusco donde por ahora laboro, cuando llueve es dificultoso salir y no se llega a visitar a todos los clientes que en ese día se planificó.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

En algunas veces sí, porque como le menciona anteriormente en ocasiones he tenido que hacer el trabajo del logístico y es no difícil pero complicado tener que hacer las dos cosas en un mismo día, pues conforme uno se programa no alcanza el tiempo y tienes que dejar el trabajo para el siguiente día y eso se acumula entonces se sobrecarga el trabajo que uno realiza.

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Si, por el tiempo que vengo trabajando en la empresa eso ha ido mejorando, y es satisfactorio que reconozcan el esfuerzo que uno realiza dentro de la empresa.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí me toman en cuenta, ese también es un punto en el que al transcurrir de los años ha mejorado en la empresa y es gratificante que uno sea participe de las contribuciones para mejorar los procesos de la empresa.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Con la mayoría sí, con algunos quizás no mucho porque como estamos en diferentes ciudades del país, no frecuentamos mucho.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

El respeto entre todos los trabajadores y la responsabilidad.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Es la fiesta de navidad, donde nos reunimos la mayoría de todos de los trabajadores y compartimos un momento agradable. Considero que si es favorable porque es el momento donde intercambiamos opiniones, bromas y se conversa de todos un poco ya que es difícil hacerlo normalmente por lo que estamos en distintas ciudades.

ANEXO 8: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC

Nombre: Marco Polo Montoya Cervera

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Agente de cobranzas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

Sí, cuando la empresa lo requiere.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, es la asistente de cobranza de la ciudad de Chiclayo

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No existe, todo está en función empírica.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Puede mejorar en algo, pero cada quien creo yo que sabe cuáles son sus funciones dentro de la empresa, así se ha manejado siempre, pero si en algo nos puede ayudar que bueno sería.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí, me parece que debe mejorar sobre todo en la planificación y proyección, así como también en la mejora de capacitación para el personal y los ingresos destinados a todos nosotros.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Sí, porque eso fortalece más el equipo humano que la conformamos, además se hace más rápido y eficiente, mientras más nos ayudemos mejor realizamos nuestras tareas.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Por ahora la moto que utilizo para realizar mi trabajo no es la apropiada para esta zona, ya que me encuentro en Huancayo, otro sería el bajo presupuesto que nos designan para gastos de combustible y mantenimiento de la moto, eso debería de tomarse más en cuenta en las decisiones de la empresa, ya que nos beneficiaríamos todos.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

Por falta de coordinación, no, pero en algunas ocasiones la sobre carga se debe a que nosotros tenemos fechas de cierre de cobranza que son los fines de mes y es donde se acumula el trabajo, y realmente es estresante.

11. ¿El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

En algunas ocasiones, en otras creo que pasan desapercibidos.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Por lo general sí, porque nadie como los cobradores conocemos de cerca a nuestros clientes y que en muchas oportunidades hay que lidiar con muchos de ellos y tomar decisiones inmediatas, es allí donde sugerimos alguna recomendación y si lo toman en cuenta.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Creo que sí, o al menos se trata de que así sea.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

La honestidad, la puntualidad y que seamos responsables con el trabajo que desempeñamos.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Una de las costumbres son las reuniones de almuerzo que se le brindan por el día de cumpleaños a los trabajadores y otra las reuniones de fin de año por navidad. Sí es favorable porque es un compartir y porque nos hacemos más identificados con la empresa.

ANEXO 9: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC

Nombre: Jorge Luis Silva Linares

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Agente de cobranzas

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

Sí, en algunas ocasiones como en el almacén.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, la señorita Carla Sánchez, la asistente de cobranza.

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No conozco de su existencia.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realizan?

Creo que sí porque especificaría cuales son mis funciones y obligaciones dentro de la empresa, y no solo de mis funciones, sino también la de mis compañeros para no sobrepasarnos los límites.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Sí, la empresa va bien, pero le falta mejorar en muchas cosas, como infraestructura, tecnología en otras más, y me parece que deben preocuparse más en ese aspecto para que nosotros los trabajadores tengamos las herramientas necesarias para cumplir a cabalidad con nuestras labores y así aportar más al bienestar de la empresa

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Sí, porque en la empresa desde que se realiza la venta, luego la logística y luego la cobranza deben de ir de la mano para que en este proceso se dé satisfactoriamente los resultados.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Las distancias, las rutas que tengo que cobrar son muy distantes y en muchas ocasiones no me abastezco para visitar a todos mis clientes en la fecha acordada, eso sería básicamente.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

Sobrecarga de trabajo no, considero que cada quien realiza sus funciones correctamente dentro de sus áreas y eso se debe respetar.

11. El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

A veces, pero es importante que se reconozca porque nos incentiva más a seguir contribuyendo con el desarrollo de la empresa.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, en muchas oportunidades se nos toma en cuenta, pero las decisiones finalmente las toman los administrativos.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Considero que sí, no con todos conversamos, pero con quienes coordinamos si hay buena comunicación.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

La comprensión, la honestidad y la puntualidad son importantes dentro de la empresa.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Desde que trabajo en la empresa, siempre se ha acostumbrado a no trabajar los sábados porque el dueño es adventista, otra son los almuerzos por cumpleaños de alguno de nosotros y la reunión de fin de año.

ANEXO 10: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O´GLOBO SAC

Nombre: Ivana Marín Sánchez

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Logística

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

De acuerdo como lo amerite la situación realizo otras actividades que el momento lo requiera.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, la asistente de ventas la señorita Damaris Sánchez

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No en realidad desconozco.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realizan?

Puede ser, pero no creo que sea tan esencial, porque muchas veces los trabajadores no se dan el tiempo para revisar un manual, realizan sus funciones conforme la tienen que hacer, claro que no deja de ser importante, pero si no lo hay no quiere decir que todo vaya mal.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Hasta el momento creo que todo va bien, somos un buen equipo, nos apoyamos mutuamente y si hay alguna mejora por el bien de todos nosotros que bueno que se dé.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Sí, porque de una u otra manera uno llega a necesitar el apoyo de los demás compañeros y en algún momento requieres que ese compañero te apoye en tu área, con tu trabajo.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Es que la empresa no cuenta con una movilidad propia para realizar los repartos, sino que contratamos una móvil para que nos movilice en los días de reparto y otra es el clima en esta ciudad de Huancayo, pues cuando llueve hace que no continuemos hasta el día siguiente con el reparto.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

Por falta de coordinación no, siempre es previo aviso, cuando tengo que realizar otras tareas, pero es esporádicamente.

11. El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Si las reconoce, nos felicitan y nos apoyan en nuestras labores.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí porque el trabajo no es solo de uno, sino es del equipo.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Si hay buena comunicación, porque siempre estamos en contacto para poder intercambiar alguna información o inconveniente que se pueda estar presentando en alguna oportunidad.; así como también de las necesidades de todos nosotros como trabajadores.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

El respeto y el compañerismo.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Cada fin de año se realiza una reunión con todo el personal para ver cómo nos ha ido todo el año y nuestras expectativas para el siguiente, así como la cena que se da por navidad y nuestra canasta. Si es favorable porque es una oportunidad de vernos casi

todos, e intercambiamos ideas, opiniones, y nos sentimos contentos de los reconocimientos que se nos da públicamente.

ANEXO 11: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC

Nombre: Ricardo Bustios Martínez

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Personal de Logística

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

En algunas ocasiones, realizo la cobranza en algunas zonas de la ciudad.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, la señorita encargada del área de ventas

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

En realidad no conozco de la existencia de un manual de funciones.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Claro que sí, eso ayudaría mucho al desempeño que nosotros realizamos día a día, sería importante que la empresa trabaje en ello y poder tener un manual de funciones.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Siempre hay que estar mejorando por el bienestar de la empresa y de todos los que la conformamos, la gestión que realizan es buena, pero debería ser mejor, como en invertir más en capacitaciones e infraestructura.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

El trabajo en equipo es fundamental, si un área no camina bien, el resto tampoco, todo está ligado uno con otro desde la administración, las ventas, la logística, la cobranza; entonces todos tenemos que realizar nuestras funciones correctamente y en cadena.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Los tiempos, las ventas son buenas, en cuanto más vendes es mejor, pero en el momento del reparto todos quieren que se les deje en el transcurso de la mañana y eso dificulta el trabajo y hasta puede que se caiga la venta por falta de coordinación con los clientes.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

No creo, el trabajo está asignado para cada personal y si en ocasiones se tiene que apoyar se apoya.

11. El gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

En algunas oportunidades sí, en otras no porque considero que como cada quien debe realizar su trabajo de la mejor manera, no es necesario estar informado en cada momento las cosas buenas que realizamos, si bien es cierto es importante el reconocimiento, también es importante que hagamos las cosas debidamente porque para ello hemos sido asignados.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, desde mi jefa inmediata hasta el gerente, así como cuando hay algún cambio nos los hacen saber oportunamente, también nos piden nuestras sugerencias para mejorar en alguna situación que se esté dando.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Con mi equipo de trabajo la comunicación es buena, y con otros no es buena ni mala, simplemente no nos comunicamos por las distancias quizás.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

La lealtad, la sinceridad y la honradez.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿Considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

El no trabajar los sábados por ser una empresa adventista y las reuniones que se dan el fin de año.

ANEXO 12: ENTREVISTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CORPORACIÓN O'GLOBO SAC

Nombre: Rodolfo Lozada Ramos

1. ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa?

Logística

2. ¿Realiza otras funciones aparte de las que le corresponden?

Si en algunas veces.

3. ¿Sabe quién es tu jefe inmediato?

Sí, la asistente de ventas.

4. ¿Tiene personal a su cargo? ¿Cómo lo evalúa?

No tengo.

5. ¿Conoce de la existencia de un manual de funciones donde especifique las actividades que realiza?

No lo hay.

6. ¿Cree usted que al contar con un manual de funciones mejorará el trabajo que realiza?

Si porque nos podemos informar mejor de las funciones que debemos realizar y reforzarlas de tal manera que sean mucho más eficientes.

7. ¿Cree usted que es necesario que la empresa mejore su gestión?

Creo que sí, si mejora su gestión todos estaremos en mejores condiciones para desarrollar nuestras funciones.

8. ¿Considera que el trabajo en equipo hace más eficiente el desempeño de sus tareas? ¿Por qué?

Sí, es porque es una ayuda que nos brindamos y que hace posible que lo hagamos en menor tiempo y ayude a mejorar los procesos.

9. ¿Qué dificultades encuentra para realizar mejor su trabajo?

Podría ser la coordinación que los vendedores realizan con sus clientes en el momento de realizar la venta, y hace que muchas veces se nos cruce el horario o simplemente no los encontremos, y eso hace que volvamos una y otra vez, eso hace perder tiempo y dinero.

10. ¿Considera que existe sobre carga de trabajo debido a la falta de coordinación?

En algunas ocasiones sí, porque se supone que todos cumplimos con nuestras funciones y tenemos que realizar otras sobrecargándonos de trabajo laboral.

11. ¿El Gerente reconoce la eficiencia con la que realiza sus funciones dentro de su puesto de trabajo?

Sí, siempre reconoce, y nos brinda su apoyo para seguir encaminándonos hacia los objetivos que tenemos con la empresa y los objetivos personales también.

12. ¿Cree Ud. que es tomado en cuenta al momento de tomar alguna decisión que tiene que ver con las funciones que realiza?

Sí, siempre estamos en comunicación para ver cómo están los repartos, si nuestro stock está bien y si en algo debemos mejorar.

13. ¿La comunicación es buena dentro de la empresa?

Considero que si es buena, porque la comunicación es fundamental, ya que como nos encontramos en distintas zonas, la única manera de continuar trabajado debidamente es comunicándonos a diario y esa comunicación deber ser buena, y así es.

14. ¿Qué valores son practicados dentro de la empresa?

Los valores que son practicados son la confianza, el compañerismo, la lealtad entre otros.

15. ¿Qué costumbres se tienen dentro de la empresa? ¿considera Ud. que son favorables para la empresa o deben ser cambiados?

Las reuniones por cumpleaños de algún trabajador. Considero que si son favorables son que somos tomados en cuenta en una fecha tan importante para cada uno de nosotros.