

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS DE ABARROTES,  
EN LA TERMINAL, ZONA 4."  
TESIS DE GRADO**

**JAZMINT JUDITH SAGASTUME ORELLANA**  
CARNÉ 11360-14

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS DE ABARROTES,  
EN LA TERMINAL, ZONA 4."**

TESIS DE GRADO

TRABAJO PRESENTADO AL CONSEJO DE LA FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

POR

**JAZMINT JUDITH SAGASTUME ORELLANA**

PREVIO A CONFERÍRSELE

EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS EN EL GRADO ACADÉMICO DE LICENCIADA

GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, OCTUBRE DE 2018  
CAMPUS CENTRAL

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**

RECTOR: P. MARCO TULIO MARTINEZ SALAZAR, S. J.  
VICERRECTORA ACADÉMICA: DRA. MARTA LUCRECIA MÉNDEZ GONZÁLEZ DE PENEDO  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y PROYECCIÓN: ING. JOSÉ JUVENTINO GÁLVEZ RUANO  
VICERRECTOR DE INTEGRACIÓN UNIVERSITARIA: P. JULIO ENRIQUE MOREIRA CHAVARRÍA, S. J.  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO: LIC. ARIEL RIVERA IRÍAS  
SECRETARIA GENERAL: LIC. FABIOLA DE LA LUZ PADILLA BELTRANENA DE LORENZANA

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DECANA: DRA. MARTHA ROMELIA PÉREZ CONTRERAS DE CHEN  
VICEDECANO: DR. GUILLERMO OSVALDO DÍAZ CASTELLANOS  
SECRETARIA: MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA  
DIRECTORA DE CARRERA: MGTR. MELANIE DENISS PAOLA HURTARTE BORRAYO

## **NOMBRE DEL ASESOR DE TRABAJO DE GRADUACIÓN**

MGTR. ROLANDO OCTAVIO MERIDA VALENZUELA

## **TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN**

MGTR. NORMA EUGENIA SALAZAR CABALLEROS DE ROMERO  
MGTR. TANIA ELIZABETH GUILLIOLI SCHIPPERS  
LIC. ANA GABRIELA CORADO CUMES DE MORALES



**Orden de Impresión**

De acuerdo a la aprobación de la Evaluación del Trabajo de Graduación en la variante Tesis de Grado de la estudiante JAZMINT JUDITH SAGASTUME ORELLANA, Carnet 11360-14 en la carrera LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, del Campus Central, que consta en el Acta No. 01795-2018 de fecha 15 de octubre de 2018, se autoriza la impresión digital del trabajo titulado:

**"EL DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LOS DISTRIBUIDORES MAYORISTAS DE  
ABARROTES, EN LA TERMINAL , ZONA 4."**

Previo a conferírsele el título de ADMINISTRADORA DE EMPRESAS en el grado académico de LICENCIADA.

Dado en la ciudad de Guatemala de la Asunción, a los 23 días del mes de octubre del año 2018.

**MGTR. CLAUDIA ANABELL CAMPOSANO CARTAGENA, SECRETARIA  
CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Universidad Rafael Landívar**



Guatemala, 27 de agosto de 2018

Licenciado  
Héctor Aníbal Salvatierra  
Director  
Departamento de administración de empresas  
Universidad Rafael Landívar  
Ciudad

Estimado Licenciado Salvatierra:

Atentamente me dirijo a usted para someter a su consideración el trabajo de tesis de la estudiante Jazmint Judith Sagastume Orellana, carné 1136014, previo a optar el título de Administrador de empresas, en el grado de Licenciada.

He asesorado el trabajo de investigación cuyo título es *El diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4*, y considero que llena satisfactoriamente los requisitos para su aprobación. Por lo anterior, me permito solicitar se nombre terna examinadora para que establezca el dictamen correspondiente.

En espera de su favorable resolución, me es grato suscribirme, atentamente,

  
Rolando Octavio Mérida Valenzuela  
Asesor

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, quien es la fuente de toda sabiduría, por darme la vida, por su provisión y protección en cada área.

A mis padres por creer en mí, por todo el amor y el apoyo incondicional que me brindaron en este proceso.

A mis hermanos quienes son mi motivación.

A mi asesor, Rolando Mérida, quien me apoyó con su conocimiento y experiencia de la mejor forma.

A cada persona involucrada en la realización de la presente investigación.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
INTRODUCCIÓN .....	2
I. MARCO DE REFERENCIA.....	3
1.1 Marco contextual.....	3
1.1.1 Antecedentes .....	3
1.1.2 La Terminal.....	7
1.1.3 Los distribuidores mayoristas en La Terminal.....	9
1.1.4 Los abarrotes .....	11
1.2 Marco teórico.....	14
1.2.1 Diseño organizacional.....	14
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	26
2.1 Objetivos .....	27
2.1.1 Objetivo general.....	27
2.1.2 Objetivos específicos .....	27
2.2 Variable de estudio .....	27
2.2.1 Definición conceptual .....	28
2.2.2 Definición operacional.....	28
2.3 Alcances y Limitaciones .....	28
2.4 Aporte .....	29
III. MÉTODO .....	30
3.1 Sujetos.....	30
3.1.2 Sujeto 1: Gerente general de los distribuidores mayorista.....	30
3.1.3 Sujeto 2: Supervisores de los distribuidores mayoristas.....	31
3.1.4 Sujeto 3: Colaboradores de cada distribuidor mayorista .....	31
3.2 Población y muestra.....	31
3.2.1 Sujeto 1: Gerente general de cada distribuidor mayorista .....	31
3.2.2 Sujeto 3: Supervisores de cada distribuidor mayorista .....	32
3.2.3 Sujeto 3: Colaboradores de cada distribuidor mayorista .....	33
3.3 Instrumentos.....	33

3.3.1 Guía de entrevista para cada gerente general de los distribuidores mayoristas de abarrotes .....	33
3.3.2 Encuesta para supervisores .....	33
3.3.2 Encuesta para colaboradores .....	34
3.4 Procedimiento .....	34
IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	36
4.1 Resultados de los colaboradores .....	36
4.1.2 Resultados de <i>Formalización</i> .....	36
4.1.3 Resultados de <i>Centralización y descentralización</i> .....	39
4.1.4 Resultados de <i>Cadena de mando</i> .....	41
4.1.5 Resultados de <i>Especialización</i> .....	43
4.1.6 Resultados de <i>Departmentalización</i> .....	45
4.2 Resultados de los supervisores .....	47
4.2.2 Resultados de <i>Formalización</i> .....	47
4.2.3 Resultados de <i>Centralización y descentralización</i> .....	50
4.2.4 Resultados de <i>Amplitud de control</i> .....	52
4.2.5 Resultados de <i>Cadena de mando</i> .....	56
4.2.6 Resultados de <i>Especialización</i> .....	58
4.2.6 Resultados de <i>Departmentalización</i> .....	60
4.3 Resultados de los gerentes generales .....	62
4.3.2 Resultados de <i>Formalización</i> .....	62
4.3.3 Resultados de <i>Centralización y descentralización</i> .....	64
4.3.4 Resultados de <i>Amplitud de control</i> .....	66
4.3.5 Resultados de <i>Cadena de mando</i> .....	67
4.3.6 Resultados de <i>Especialización</i> .....	68
4.3.7 Resultados de <i>Departmentalización</i> .....	69
V DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	70
VI. CONCLUSIONES .....	75
VII RECOMENDACIONES .....	78
VII BIBLIOGRAFÍA .....	79

## Índice de imágenes

Imagen 1	Secciones del mercado La Terminal.....	8
Imagen 2	Vista aérea del mercado de La Terminal.....	9
Imagen 3	Despacho de producto.....	12
Imagen 4	Vehículos abastecidos.....	12
Imagen 5	Distribuidores mayoristas.....	13
Imagen 6	Distribuidor mayorista.....	13
Imagen 7	Niveles organizacionales.....	15
Imagen 8	Modelo mecanicista y modelo orgánico.....	16
Imagen 9	Estructura simple.....	19
Imagen 10	Estructura burocrática.....	20
Imagen 11	Estructura matricial.....	20
Imagen 12	Comparación tramo de control.....	23

## Índice de diagramas

Diagrama 1.	Principales productos vendidos.....	11
Diagrama 2	Ventajas y desventajas de una estructura simple.....	17
Diagrama 3	Centralización y descentralización.....	22
Diagrama 4	Cadena de mando .....	24
Diagrama 5	Formas de departamentalización.....	25

## RESUMEN

La presente investigación se llevó a cabo con el objetivo de saber cuál es el diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4. Se eligieron 5 distribuidores mayoristas de abarrotes. El tamaño de la muestra fue de 5 gerentes generales, 10 supervisores y 30 colaboradores, para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico intencional. Los instrumentos utilizados para recabar la información de los 6 indicadores fueron: la entrevista, para los gerentes generales y el cuestionario, para supervisores y colaboradores.

Luego que se recopiló toda la información de las empresas, se presentaron los resultados y se ordenaron en cuadros y esquemas, para los cuestionarios y se transcribieron las entrevistas de forma literal.

En los resultados, según las entrevistas y cuestionarios, se observa que el diseño organizacional de los distribuidores mayoristas de abarrotes tiene un bajo grado de formalización, con reglamentos no estandarizados, donde los colaboradores y supervisores siguen sólo instrucciones verbales. Hay departamentos establecidos, sin embargo, los mismo no están debidamente organizados. La toma de decisiones está centralizada en los gerentes generales y supervisores, la cadena de mando no es respetada por los colaboradores y la unidad de mando es interrumpida por los mismos. El trabajo está dividido, por lo que los puestos están especializados. Por último, la cantidad de subordinados a cargo de los gerentes y supervisores son muchos, por lo que no pueden ser dirigidos con eficiencia.

## INTRODUCCIÓN

El mercado de La Terminal, ubicado en la zona 4, es el principal centro de abasto del área metropolitana en Guatemala, convirtiéndose en un lugar significativo de venta al por mayor. Dentro del mercado se encuentran los distribuidores mayoristas de abarrotes, los cuales se encargan de abastecer a distribuidores minoristas, a tiendas de barrio y distintos minisúper dentro de la ciudad de Guatemala y el interior de la república.

Los distribuidores mayoristas, como organizaciones, están buscando tener mayor eficiencia y eficacia a través de la construcción de una estructura que permita y faciliten obtener los resultados buscados. El diseño organizacional, como lo describe Robbins et al. (2009), es el cambio de una estructura en la organización. Este concepto, ha tomado gran relevancia para las empresas debido a la necesidad de crecer y desarrollarse ordenadamente.

Se decidió hacer esta investigación debido al crecimiento desordenado dentro del mercado de La Terminal, incluidos los distribuidores mayoristas de abarrotes e investigar cómo manejan los mismos, el diseño organizacional dentro de cada empresa.

Para la elaboración del presente anteproyecto se realizó el planteamiento del problema, el marco contextual, el cual incluye los antecedentes del tema e información de la industria. Así mismo, un marco teórico, donde se recopiló información sobre el diseño organizacional, por último, el método, que incluye, el tipo de investigación, el sujeto de análisis y los instrumentos que se utilizaron para la recolección de datos.

## I. MARCO DE REFERENCIA

### 1.1 Marco contextual

#### 1.1.1 Antecedentes

A continuación, se mencionan diferentes investigaciones relacionadas con el diseño organizacional:

*Nacionales:*

Cordón (2015), en la tesis titulada *Evaluación del diseño organizacional en una asociación de semilleristas en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula* definió como objetivo establecer qué elementos básicos de diseño organizacional se llevan a cabo en el lugar antes mencionado, tomando como sujetos de estudio al gerente general y personal del área administrativa y operativa, utilizando como instrumentos cuestionarios estructurados.

En las conclusiones, el mismo autor establece el tipo de estructura organizacional con la que opera la asociación es informal y que a los empleados se les oriente únicamente de forma verbal, también que cuenta con un organigrama vertical, integral y que el mismo, no cubre las necesidades de la organización

En consecuencia, se recomendó utilizar una estructura de diseño organizacional que se adapte a las necesidades de la asociación, en donde se defina claramente las líneas de autoridad, también que se creen departamentos que cuenten con empleados más especializados en las tareas asignadas. Además, se recomendó actualizar el organigrama de la empresa, para que este cumpla con las necesidades que demanda la organización, especificando claramente las líneas de autoridad, los niveles jerárquicos y el puesto que ocupa cada empleado dentro de la estructura.

Asimismo, Martínez (2013) en la investigación *Creación de la unidad administrativa de ventas para una empresa comercializadora de artículos promocionales, ubicada en la ciudad capital* tuvo como objetivo crear la unidad administrativa de ventas que permita satisfacer las necesidades de la empresa Mercadeo Total S.A, así como establecer lineamientos técnicos y eficientes que contribuyan a lograr objetivos organizacionales de la empresa. Es una investigación descriptiva y utilizó como instrumentos de investigación guías de observación, boleta de entrevista, fichas bibliográficas y cuadros de tabulación. Los sujetos de estudio fueron propietarios y colaboradores de la empresa.

Como conclusiones, el mismo autor estableció que todas las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajo de la unidad de análisis han sido diseñadas empíricamente y que la misión y visión de la empresa tiene problemas de redacción, lo cual dificulta la interpretación.

Expuesto lo anterior, el investigador recomendó iniciar un proceso de elaboración de descriptores de puestos claros, precisos y detallados de las funciones, responsabilidades y relaciones de cada puesto.

En otra tesis titulada *Propuesta de un manual de organización y funciones para el área de cocina industrial de una empresa agroindustrial de la costa sur de Guatemala* realizada por Salan (2012) el objetivo fue determinar cuál es el contenido e información pertinente para elaborar un manual de organización y funciones para el área de cocina industrial de la empresa objeto de estudio. Es una investigación de tipo descriptiva, como sujetos utilizó un total de 23 trabajadores, los cuales corresponden al 77% de la población, utilizando como instrumentos un cuestionario con 11 preguntas cerradas.

Este autor concluye que un manual de organización y funciones diseñado para el área de cocina industrial debe describir la organización formal del área haciendo referencia en cada puesto los objetivos de este, las funciones y la autoridad. También que se organizó el área de cocina de acuerdo al criterio de agrupación de puestos que utiliza la empresa objeto de estudio para delimitar la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad. Asimismo, que todo administrador debe determinar en forma explícita las funciones y responsabilidades de cada miembro del área de trabajo ya que de esta forma se garantiza el logro de objetivos.

Salan (2012) recomendó implementar un manual de funciones en el área de cocina industrial que contenga la descripción de la organización formal del área, actualizar continuamente el manual de, establecer dentro del mismo la jerarquía de cada puesto del área de cocina industrial, delimitando las líneas de autoridad y responsabilidad y por último, que las funciones deberán estar orientadas a satisfacer las necesidades de alimentación del personal

López (2007) en otra investigación llamada *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de Quetzaltenango*, tuvo como objetivo determinar cómo se aplica el diseño organizacional en estas empresas, tomando como sujetos de estudio a gerentes y colaboradores de las áreas administrativas. Es una investigación descriptiva y utilizó entrevistas dirigidas a gerentes y propietarios, además boletas de opinión dirigidas a colaboradores, como instrumentos de investigación.

El investigador concluyó que las empresas de ingeniería civil de Quetzaltenango aplican elementos clave del diseño y estructura organizacional, que distribuyen los proyectos por grupos y cada trabajador se especializa un parte del proyecto, también que estas empresas utilizan líneas de mando. Se estableció que el grado de descentralización es mayor al grado de centralización y que la estructura es formal.

Debido a lo anterior, se recomendó que es necesario que se realicen revisiones del proceso en la estructura organizacional, que tengan plasmado en algún manual la estructura de departamentalización, que los gerentes o propietarios coloquen en lugares visibles organigramas y que también implementen métodos, guías y estándares para una adecuada supervisión de la aplicación del diseño.

*Internacionales:*

En otra investigación llamada *El diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios* realizada por Huaco (2011), el autor describe como objetivo general analizar el diseño organizacional de la Municipalidad Distrital, demostrar sus limitaciones en la producción de los servicios y proponer un modelo alternativo orientando la producción de servicios dentro estándares de productividad satisfactorios. La investigación es de tipo descriptiva y dentro de los instrumentos utilizó la entrevista y encuestas, las cuales se pasaron a 20 personas.

El investigador concluyó que la Municipalidad Distrital presenta limitaciones estructurales por lo que deben mejorar el diseño organizacional, que la estructura organizacional actual contiene las características del modelo burocrático, piramidal y frondoso, también que el organigrama y los instrumentos normativos presentan limitaciones estructurales y que es necesario aplicar un nuevo diseño organizacional que permita superar las limitaciones que presenta dicha entidad.

En consecuencia, Huaco (2011) hizo una propuesta de diseño organizacional creando una estructura organizativa conformada por un conjunto de unidades y estas por flujos de trabajo o procesos que permitirían el logro de los objetivos trazados.

Finalmente, en otro estudio llamado *Desarrollo de una nueva estructura organizacional en la empresa de energía de Pereira S.A E.S. P* realizada por los investigadores Villa & Cruz (2008), el objetivo es construir una nueva estructura organizacional para dicha empresa, soportada en claras líneas de autoridad, comunicación, interacción, participación y aporte que responda a la modernización institucional, al trabajo por procesos, el desarrollo de competencias humanas y el cambio organizacional. Debido a que la información para la investigación es de carácter cuantitativo y cualitativo, los instrumentos utilizados fueron la matriz transaccional y formatos de manual de funciones y competencias, que, a su vez, se identifican claramente los individuos que intervienen en el proceso.

La investigación concluyó que toda formación y reconstrucción organizacional que se pretenda hacer al interior de una empresa responderá generalmente al direccionamiento estratégico, a la modernización corporativa y cumplimiento legal. El insumo principal para cumplir con lo propuesto en este trabajo de investigación fue el levantamiento de las cargas de trabajo de todo el personal activo de la empresa.

Por ello, se recomendó la socialización a todo nivel y el seguimiento y actualización constante, antes, durante y después de su implementación y funcionamiento, nombrando una comisión de personal responsable.

### **1.1.2 La Terminal**

La Terminal, el lugar donde están ubicados los distribuidores mayoristas de abarrotes, es el principal centro de abasto del área metropolitana en Guatemala. Como lo informa Gamarro (2017), La Terminal es un lugar que se mantiene activo las 24 horas y donde los comerciantes calculan que las transacciones superan los Q30 millones en efectivo o crédito diarios.

Aquí es donde la demanda y la oferta convergen en la expresión más pura y en cada operación se aplica el espíritu económico sobre el intercambio, consumo, transacción y distribución de bienes como lo describe Gamarro (2017). Aproximadamente se cargan y descargan 500 camiones diarios, y otros vehículos, como *pick ups* y carros, los cuales contienen verduras, legumbres, frutas, carnes, granos básicos y todo tipo de productos de consumo de primera necesidad.

El mercado La Terminal se construyó en 1958 y abastece a 23 mercados municipales y 12 cantonales en el área. Existen alrededor de 40 mil comerciantes grandes, medianos y pequeños instalados en La Terminal.

A continuación, se presentan las secciones en las que se divide el mercado de La Terminal:

Imagen 1.1

Secciones del Mercado La Terminal



Fuente: Méndez (2017)

En la siguiente imagen se muestra la vista del área remodelada del mercado de La Terminal:

Imagen 1.2

Vista área del mercado de La Terminal



*Fuente: Interiano (2017)*

### **1.1.3 Los distribuidores mayoristas en La Terminal**

Kotler & Armstrong (2012, p.399) definen un canal de distribución como el “conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial” es decir, un intermediario que se encarga de comercializar un producto o servicio y lo hace llegar del productor hasta el consumidor.

Así mismo, Kotler & Armstrong (2012) definen la venta al por mayor a todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios a quienes los compran para revenderlos o usarlos en su negocio. Un mayorista es quien se encarga de la venta al por mayor. Los distribuidores mayoristas de La Terminal, además de vender, desempeñan otras funciones mencionadas por Kotler & Armstrong (2012) como:

- La compra: Buscan minimizar sus costos a través de las economías de escala, es decir, comprar una escala mayor de determinado producto a cambio de un costo menor, creando estrechas relaciones con los proveedores, con esto logran que el producto llegue a un costo bajo al consumidor final.
- Promociones: Son fundamentales para lograr las ventas en volumen.
- Desarrollo de surtidos: Es clave para el éxito de estos negocios vender diversos productos, de diferentes marcas, a diferentes precios; de esta forma se fidelizan con sus clientes y atraen a potenciales compradores.
- Almacenamiento: Toda la mercadería está almacenada en bodegas amplias, esto debido al volumen de la mercadería.
- Transporte: Vehículos como camiones y pickups que ayudan a trasladar la mercadería a clientes que no pueden llegar al lugar a abastecerse.
- Financiamiento: Generalmente los mayoristas venden al contado, sin embargo, las ventas más fuertes se hacen al crédito. Asimismo, trabajan por medio de crédito con los proveedores.
- Aceptación de riesgo: Se arriesgan al asumir la responsabilidad por robo, daño o descomposición en la mercadería adquirida.

Según Argueta (entrevista personal, abril 2017), uno de los pioneros en esta actividad, los distribuidores mayoristas de abarrotes en La Terminal surgieron el año, 1980, al buscar la superación y el desarrollo personal. Después de 37 años, hay más negocios y competencia dentro del área.

### 1.1.4 Los abarrotes

Los abarrotes, como lo describe la Real Academia Española (2017) son “artículos comerciales, principalmente comestibles, de uso cotidiano y venta ordinaria”. Los principales productos que venden los distribuidores mayoristas se muestran en el siguiente diagrama:

Diagrama 1.1

#### Principales productos vendidos



Fuente: Elaboración propia

### 1.1.5 Mezcla de marketing en los distribuidores mayoristas de abarrotes en La Terminal

- **Productos:** Se ven sometidos a tener una amplitud de líneas de productos con inventarios altos para satisfacer la alta demanda.
- **Precio:** Representa un factor importante para que los mayoristas logren la venta, teniendo un margen de utilidad bruta por unidad, es decir por caja, de 3 a 5 por ciento en los productos más vendidos, y un 10 a 12 por ciento en lo menos comunes.
- **Promoción:** Vital para el éxito de estas empresas, muchos de ellos desarrollan estrategias de promoción donde incluyen en el costo productos que suelen bonificar los proveedores

y los otorgan como incentivos por incrementar la compra, permitiendo la rotación del inventario.

- *Plaza*: Están situados en el mercado más importante de Guatemala, La Terminal, zona 4.

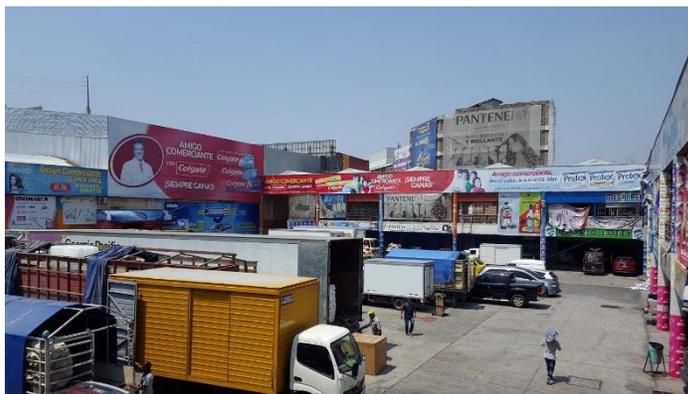
A continuación, se presentan imágenes de varios distribuidores mayoristas de abarrotes dentro de La Terminal:

Imagen 1.3  
Despacho de producto



*Fuente: Investigadora (2017)*

Imagen 1.4  
Vehículos que se abastecen



*Fuente: Investigadora (2017)*

Imagen 1.5  
Distribuidores mayoristas



*Fuente: Investigadora (2017)*

Imagen 1.6  
Distribuidor mayorista



*Fuente: Investigadora (2017)*

## 1.2 Marco teórico

A continuación, se presentan conceptos implicados en este estudio el cual se basa en el diseño organizacional.

### 1.2.1 Diseño organizacional

Chiavenato (2009, p.92) afirma que el diseño organizacional es “el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias”. Asimismo, Rascado et al. (2004) indica que el diseño organizacional es aquel proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos.

#### 1.2.1.1 Organigrama

Según Hernández (2007) un organigrama es la representación gráfica de la estructura de la organización, es decir la disposición y orden de los órganos o cargos en una empresa. El mismo autor afirma que por su forma, el organigrama puede ser:

- *Vertical*: Tiene forma de pirámide regular, comúnmente el más usado.
- *Horizontal*: También tiene forma de pirámide, pero *acostada*.
- *AFNOR*: Tiene forma de red desplazada de izquierda a derecha.
- *Circular*: Los niveles de autoridad se representan mediante círculos concéntricos.
- *Radial o sectorial*: Muestra la ubicación de los distintos puestos de la organización en un círculo formado por varios anillos segmentados los cuales representan los niveles jerárquicos.

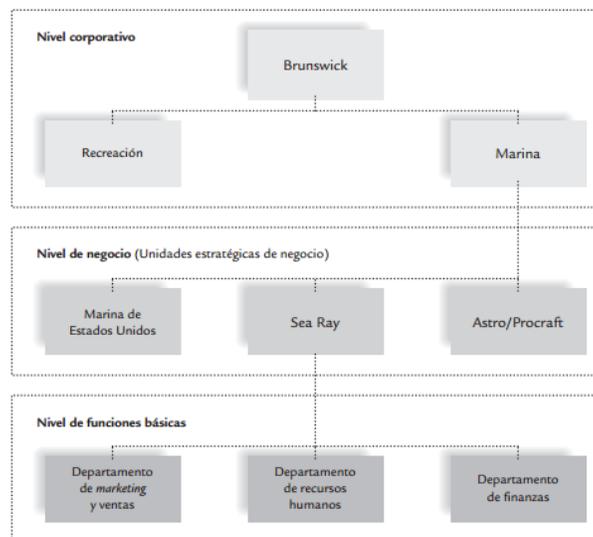
Según Hitt et al. (2006) existen tres niveles organizacionales, también conocidos como *pirámide organizacional*:

- *Nivel corporativo*: Aquí se encuentran los puestos responsables de la dirección de la organización.
- *Nivel de negocios*: También se le conoce como *UEN* o nivel de unidad estratégica de negocios. Estos puestos se ocupan de determinar las formas que les permitirán competir con eficacia en el mercado.
- *Nivel de las funciones básicas*: Es el nivel de las funciones básicas, estos centran la atención en facilitar el logro de los objetivos. Aquí se encuentran, por lo general, los administradores a cargo de departamentos como: Finanzas, *marketing*, recursos humanos, entre otros.

A continuación, un ejemplo de los niveles organizacionales según Hitt et al. (2006):

Imagen 1.7

### Niveles organizacionales



Fuente: Hitt et al. (2006)

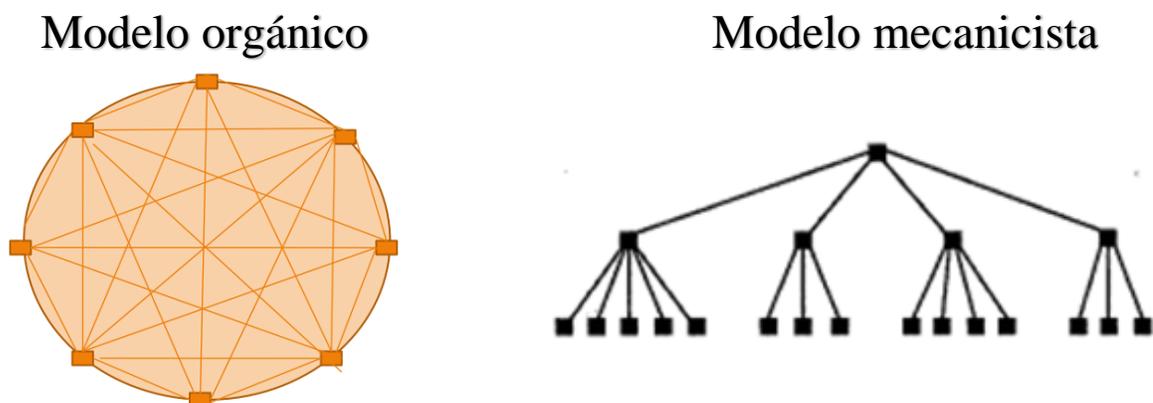
Para analizar las dimensiones básicas del diseño organizacional Chiavenato (2009) determina que existen dos modelos básicos:

- *Modelo mecanicista:* Este modelo es conocido también como el *diseño tradicional*, presenta una configuración piramidal, basada en departamentos y puestos. Es básicamente, rígido e inflexible. Este modelo es adecuado para entornos estables o con pocos cambios, ya que aprovecha la estabilidad con un diseño que busca una mayor eficiencia.
- *Modelo orgánico:* Este el modelo que más se está utilizando dentro de las organizaciones ya que busca el desempeño flexible y ágil. Presenta una forma circular, basada en equipos provisionales u multifuncionales, además es extremadamente flexible y cambiante.

A continuación, se presenta la forma gráfica de estos dos modelos, según Chiavenato (2009):

Imagen 1.8

Modelo mecanicista y modelo orgánico



Fuente: *Elaboración propia, con base en Chiavenato (2009)*

Robbins & Judge (2009) identifican los diseños organizacionales más comunes que están actualmente en uso:

- *Estructura simple:* Esta estructura es más utilizada en micro y medianas empresas, donde el encargado es también el propietario. Esta estructura tiene un grado bajo de departamentalización, la toma de decisiones es centralizada y posee amplias extensiones de control. A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas de esta estructura:

Diagrama 1.2

Ventajas y desventajas de una estructura simple

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simple</li> <li>• Rápida</li> <li>• Flexible</li> <li>• Bajo costo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difícil de aplicar a empresas grandes</li> <li>• Bajo nivel de formalización</li> <li>• Decisiones muy cargadas en la dirección.</li> </ul>

*Fuente: Elaboración propia, basado en Robbins & Judge (2009)*

- *La burocracia:* Esta estructura se caracteriza tener un alto nivel de formalización y especialización, la toma de decisiones es centralizada y la amplitud de control es angosta. Dentro de las ventajas que se encuentran en esta estructura están: Su capacidad de permitir hacer tareas estandarizadas y especializadas eficientemente. Debido a que los trabajos están agrupados en departamentos por función, como resultado, se logra alcanzar economías de escala y no hay duplicación en cuanto a tareas por persona. Asimismo, dentro de sus debilidades se encuentran: Frecuencia de conflictos entre las unidades debido a la

especialización, las reglas están tan estandarizadas que las personas que trabajan en este tipo de empresas se rigen y se cierran tomando decisiones ya programadas, aun cuando se enfrentan a problemas mayores. Chiavenato (2009) menciona los puntos fuertes del modelo burocrático, estos son:

- Racionalidad para alcanzar los objetivos de la empresa.
  - Puestos definidos con precisión y colaboradores que conocen bien sus deberes.
  - Rapidez en la toma de decisiones. Cada miembro sabe qué hacer, las órdenes y el papeleo transitan por canales ya establecidos.
  - Interpretación unívoca debido a reglamentos escritos. La información es confidencial y solo se otorga a quien debe saberla.
  - Rutinas y procedimientos uniformes, esto facilita la estandarización y la disminución de costos y de errores.
  - Continuidad de la organización por la sustitución del personal. Los criterios para la selección son basados en la competencia técnica.
  - Constancia. Las decisiones son programadas y tomadas en las mismas circunstancias.
  - Confiabilidad. El negocio es dirigido con apego a reglas establecidas. Las decisiones son previsibles y la toma de decisiones es despersonalizado.
- *La estructura matricial:* Esta matriz rompe el concepto de unidad de mando ya que utiliza una cadena de mando dual, es decir, los empleados tienen dos jefes, el gerente de departamentos según la función y aquellos según el producto. Tiene dos formas de departamentalización: Por función y por producto. Las ventajas de esta matriz son: Facilitar la asignación eficiente de especialistas, facilita la coordinación cuando las

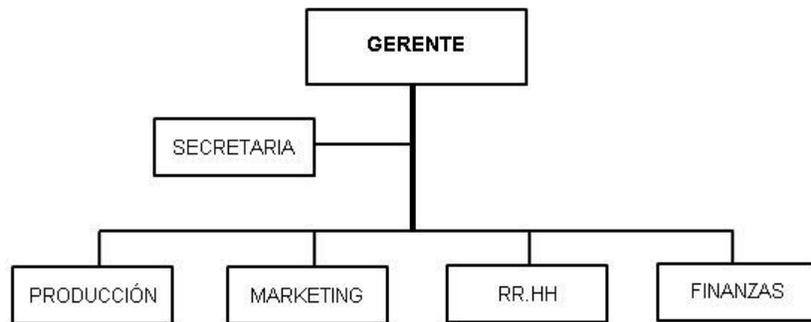
organizaciones tienen múltiples actividades complejas, reduce las *buropatologías*, es decir, las líneas duales de autoridad reducen la tendencia de los miembros departamentales a ocuparse tanto de proteger a sus pequeños mundos que las metas de la empresa se vuelven secundarias.

- Y dentro de las desventajas, la propensión a generar luchas de poder, así mismo el énfasis en cada individuo, es decir, las constantes peleas entre gerentes por función y gerentes por productos por *arrebatarse* el poder.

En las siguientes imágenes se muestra la forma gráfica de los diseños organizacionales mencionados anteriormente, basado en Robbins & Judge (2009):

Imagen 1.9

Estructura simple



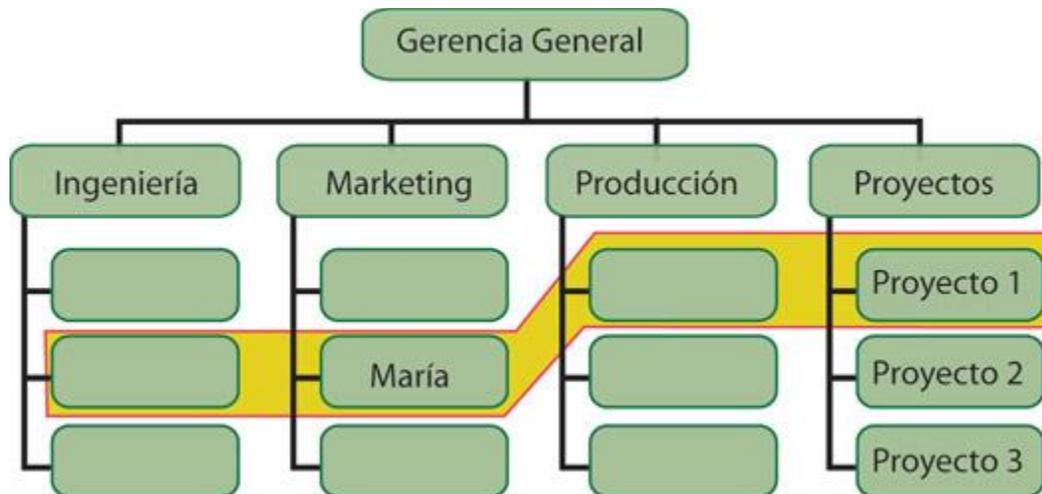
*Fuente: Robbins & Judge (2009)*

Imagen 1.10  
Estructura burocrática



Fuente: Robbins & Judge (2009)

Imagen 1.11  
Estructura matricial



Fuente: Robbins & Judge (2009)

## **Formalización**

“Grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización” (Chiavenato, 2009). La formalización se refiere al nivel en el cual los puestos están estandarizados, es decir, la cantidad de libertad que maneja cada puesto. Por ejemplo, se espera que los empleados, dentro de una organización, manejen las llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, es decir una producción uniforme. El grado de formalización difiere entre cada organización, esto depende de las necesidades y el giro de las mismas.

Robbins et al (2009, p. 221) describen que la formalización “se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados”. El mismo autor, afirma que actualmente muchas empresas dependen menos de reglas estandarizadas para guiar el comportamiento del personal, a pesar de que se necesite siempre cierta formalización para lograr la consistencia y control.

## **Centralización y descentralización**

“El término de centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien” (Robbins & Judge, 2009, pág. 524).

Así mismo, Robbins et al. (2009) afirman que la centralización es el grado en el que las decisiones se toman en niveles superiores dentro de la organización, es decir, cuando los gerentes de alto nivel toman decisiones provenientes de niveles inferiores, a pesar de que la información sea escasa. Por otra parte, la empresa está descentralizada cuando empleados de niveles inferiores toman decisiones. A continuación, se enlistan algunos factores que afectan el uso de la centralización o descentralización de una organización:

## Diagrama 1.3

### Centralización y descentralización

Más centralización	Más descentralización
<ul style="list-style-type: none"><li>•El entorno es estable.</li><li>•Los gerentes de niveles inferiores no son tan capaces o experimentados en la toma de decisiones como los gerentes de nivel más alto.</li><li>•Los gerentes de niveles inferiores no desean involucrarse en las decisiones.</li><li>•Las decisiones tienen relativamente poca importancia.</li><li>•La organización enfrenta una crisis o el riesgo de un fracasa empresarial.</li><li>•La compañía es grande.</li><li>•La implementación eficaz de las estrategias de la compañía depende de que los gerentes no emitan opiniones sobre lo que sucede.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•El entorno es complejo, incierto.</li><li>•Los gerentes de niveles inferiores son capaces y experimentados en la toma de decisiones.</li><li>•Los gerentes de niveles inferiores desean involucrarse en las decisiones.</li><li>•Las decisiones son importantes.</li><li>•La cultura corporativa es abierta para permitir que los gerentes opinen sobre lo que sucede.</li><li>•La compañía está geográficamente dispersa.</li><li>•La implementación eficaz de las estrategias de la empresa depende de que los gerentes participen y sean flexibles en la toma de decisiones.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia, con base en Robbins et al. (2009)

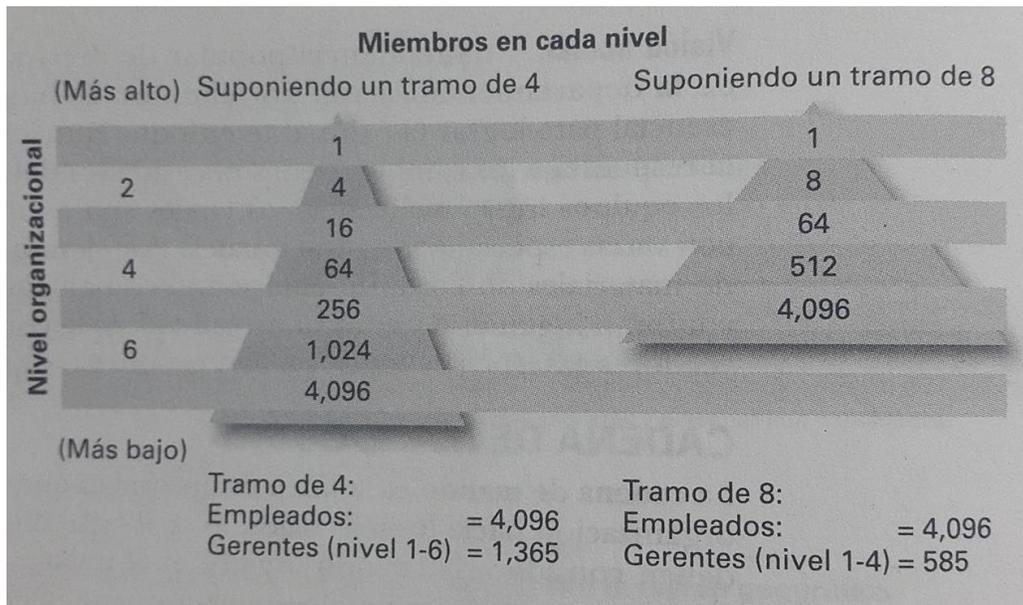
### **Amplitud de control**

También llamada tramo de control y extensión de control, Robbins & Judge (2009) lo define como la “cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz”. También lo definen como el “número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia”

En la siguiente imagen, por los autores antes mencionados, se muestra la comparación entre un tramo de nivel bajo y uno más alto.

Imagen 1.12

Comparación tramo de control



Fuente: Robbins et al. (2009)

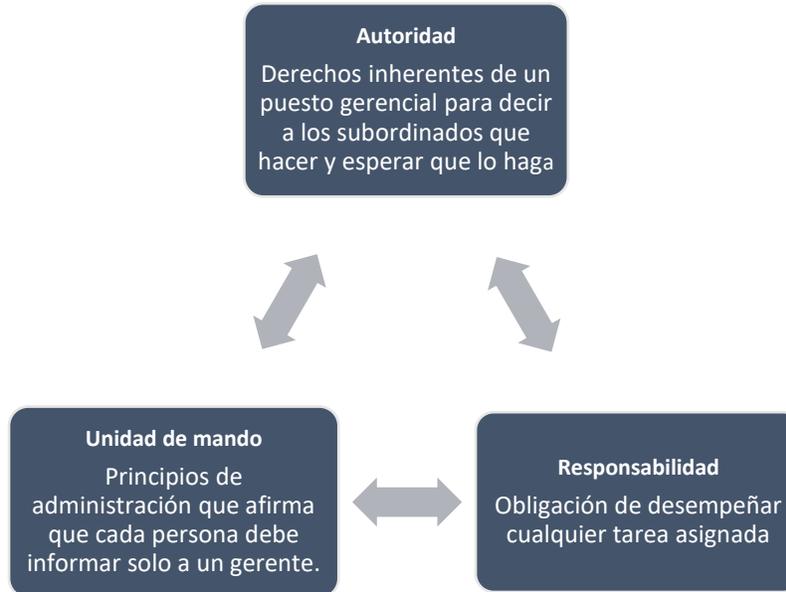
**Cadena de mando**

Según Robbins & Judge (2009, pág. 523) la cadena de mando es la “línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo y aclara quien reporta a quién”.

Robbins et al. (2009) identifican tres conceptos necesarios que integran la cadena de mando y la describen de la siguiente forma:

Diagrama 1.4

Cadena de mando



Fuente: Elaboración propia, con base en Robbins et al. (2009)

### **Especialización**

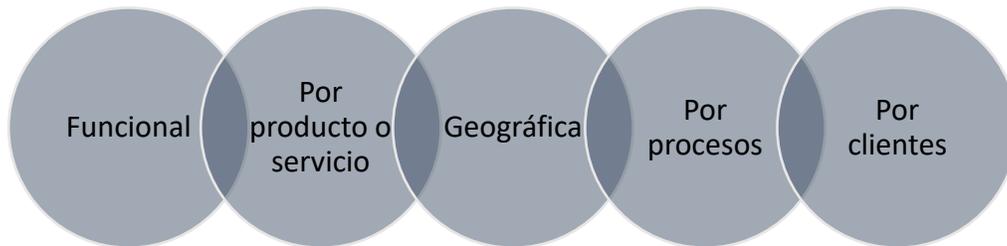
Robbins et al. (2009) afirman que la especialización del trabajo consiste en dividir cada actividad laboral en tareas separadas, es decir, que cada subordinado se especializa en hacer una parte de la actividad en lugar de hacerla toda, esto aumentará los resultados y mejorará la calidad.

### **Departamentalización**

“La base para agrupar los puestos” (Robbins & Judge, 2009, pág. 521). Así mismo, (Chiavenato, 2009) afirma que a medida que las empresas crecen, se incrementa la complejidad del trabajo de la organización, debido al número de tareas e integrantes.

La departamentalización se agrupa en cinco formas, según Chiavenato (2009)

Diagrama 1.5  
Formas de departamentalización



*Fuente: Elaboración propia, en base a Chiavenato (2009)*

A continuación, se describen las formas de departamentalización citadas por Chiavenato (2009):

- *Departamentalización funcional:* Consiste en crear departamentos por funciones, es decir, agrupar los especialistas en actividades similares.
- *Departamentalización por productos o servicios:* Consiste en agrupar a todos los profesionales ya tareas relacionadas con cada producto o servicio y hacer responsable a cada unidad por su desempeño.
- *Departamentalización geográfica:* Consiste en agrupar a las personas en base al área o territorio atendido por la organización.
- *Departamentalización por procesos:* Agrupa personas y tareas a lo largo del proceso productivo.

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mercado de La Terminal, ubicado en la zona 4 de la ciudad de Guatemala, es un espacio de abastecimiento para la ciudad, siendo uno de los mercados más importantes, ejerciendo un lugar significativo de mayoreo. Existe una gran variedad de negocios, desde la oferta de frutas y verduras, hasta la venta de textiles, flores, ropa, etcétera. Dentro de estos negocios también están los mayoristas, quienes se encargan de abastecer muchas de las tiendas de barrio y a otros minoristas, tanto en la ciudad de Guatemala, como en el interior de la República.

A través de los años se han observado más distribuidores dentro del área de mayoreo, y cómo estos han crecido, pasando de ser microempresas a empresas medianas. Sin embargo, no han innovado su estructura y el diseño organizacional.

Por medio de la investigación preliminar se determinó que, en cuanto al nivel de formalización, todos estos negocios no tienen reglamentos y procedimientos estandarizados para llevar a cabo los procesos. En cuanto al nivel de centralización, hay falta de comunicación e información por parte de los propietarios y empleados, así como escaso conocimiento de las medidas en las que las decisiones están centralizadas o descentralizadas. Por último, las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación en cada puesto no están especificadas.

En consecuencia, podría existir el desorden en los procesos e ineficiencia en las operaciones de estos negocios, además, posibles conflictos de coordinación entre dirigentes y empleados. Esto puede ser provocado por la falta de líneas de comunicación y un escaso orden en la jerarquía

Por lo mencionado anteriormente, es necesario crear reglamentos y procedimientos oficiales para cada operación, con el fin de formalizar y agilizar los procesos. Así mismo, establecer medidas donde las decisiones estén centralizadas o descentralizadas. También se sugiere agrupar

y coordinar las funciones y las diferentes actividades basadas en su similitud, es decir departamentos, para mejorar la comunicación y establecer un orden jerárquico.

Descrito lo anterior, la situación conlleva a formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el diseño organizacional que utilizan los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal?

## **2.1 Objetivos**

### **2.1.1 Objetivo general**

Identificar cuál es el diseño organizacional que utilizan los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal

### **2.1.2 Objetivos específicos**

1. Conocer el grado de formalización de los distribuidores mayoristas.
2. Identificar el nivel de centralización y descentralización.
3. Definir el nivel de amplitud del control dentro de los distribuidores mayoristas.
4. Describir cómo es la cadena de mando dentro los distribuidores mayoristas.
5. Investigar la forma de departamentalización dentro de cada empresa.
6. Determinar la especialización en estas empresas.

## **2.2 Variable de estudio**

- Diseño organizacional

### **2.2.1 Definición conceptual**

Según Pulgar & Ríos (2011, p35) el diseño organizacional es “crear la estructura de una empresa para que desarrolle las actividades y los procesos que le permitan lograr los objetivos definidos en su estrategia”.

### **2.2.2 Definición operacional**

Para efectos de esta investigación, se entiende por diseño organizacional al proceso de crear una estructura la cual cumpla con los objetivos establecidos por los distribuidores mayoristas de abarrotes en La Terminal, zona 4 de Guatemala, incluyendo la formalización, centralización, cadena de mando, amplitud de control, departamentalización, jerarquía de autoridad y especialización, las cuales son sus dimensiones básicas.

#### *Indicadores*

- Formalización
- Centralización y descentralización
- Cadena de mando
- Amplitud del control
- Departamentalización
- Especialización

### **2.3 Alcances y Limitaciones**

Este estudio se realizó con el fin de conocer cuál es el diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4. Como sujeto de estudio se incluyó

a cinco gerentes generales, dentro del gremio, así mismo, 6 colaboradores por empresa, es decir 30 colaboradores.

Como limitaciones se encontró el tiempo de cada gerente general para realizar la entrevista, así mismo, el tiempo de los colaboradores para realizar cada encuesta.

Otra limitante, es la escasa información que existe sobre el mercado de La Terminal, y la dificultad al recolectar información empírica, es decir información obtenida por medio de experiencia, con las personas que estuvieron desde los inicios en los distribuidores mayoristas de abarrotes.

## **2.4 Aporte**

El fin de esta investigación es proporcionar a los distribuidores mayoristas de abarrotes, ubicados en La Terminal, zona 4, un estudio para conocer cómo es su diseño organizacional, asimismo, proporcionar información que pueda ser utilizada como una herramienta de oportunidad para mejora de estos.

También, ofrecer a los estudiantes de la Universidad Rafael Landívar, y a otros investigadores, conceptos sobre el diseño organizacional y la unión de estos aplicados a un ámbito que ha sido poco explorado, consolidando teorías del gremio estudiado.

### **III. MÉTODO**

Esta investigación es mixta, “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Hernández, 2010, pág. 546). El estudio describe las características del diseño organizacional de los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal a partir de datos cuantitativos y cualitativos.

#### **3.1 Sujetos**

Los distribuidores mayoristas de abarrotes, de La Terminal, zona 4, quienes comercializan productos comestibles, bebidas, productos de higiene, de limpieza, granos, entre otros. Estas empresas consideran como medianas, se tomó el criterio de Banco Centroamericano de Integración Económica (2017), este establece que de 0 a 100 empleados las empresas se consideran MIPYMES y las mayores a 100 empleados son grandes.

##### **3.1.2 Sujeto 1: Gerente general de los distribuidores mayorista**

Es el encargado de administrar y de tomar decisiones que ayuden al crecimiento de la empresa. El grado de escolaridad se encuentra en el rango de sexto primaria hasta una licenciatura en el nivel superior. El rango de edad está entre 38 años hasta los 55. Se incluyeron en el estudio para conocer la administración que lleva cada empresa, por ser las personas dirigentes de las mismas.

### **3.1.3 Sujeto 2: Supervisores de los distribuidores mayoristas**

Está a cargo del personal y de verificar que el producto entre y salga completo de la bodega. El grado escolaridad está entre sexto primaria, hasta diversificado. El rango de edad está entre 25 a 60 años. Se incluyó en el estudio debido a su conocimiento en las operaciones de despacho y del personal, así como su participación dentro de cada empresa.

### **3.1.4 Sujeto 3: Colaboradores de cada distribuidor mayorista**

Son las personas que se encargan de velar por el cumplimiento de los objetivos de cada empresa. El grado de escolaridad se encuentra desde sexto primaria, hasta diversificado. Se incluyeron en el presente estudio con el fin de conocer su participación dentro de cada distribuidor mayorista de abarrotes.

## **3.2 Población y muestra**

### **3.2.1 Sujeto 1: Gerente general de cada distribuidor mayorista**

Existen ocho distribuidores mayoristas, por lo que hace un total de ocho gerentes, de los cuales se tomaron cinco para la muestra. Para la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico intencional, que según Ávila (2006, p.89) es “un procedimiento que permite seleccionar casos característicos de la población limitando la muestra a estos casos”, debido a la facilidad en la información. A continuación, se muestra información sobre los gerentes generales según su edad y género; por confidencialidad, se identifican con un número:

Tabla 3.1 Características de los gerentes generales

<b>Empresa</b>	<b>Número que lo identifica</b>	<b>Edad</b>	<b>Género</b>	<b>Grado de escolaridad</b>
Empresa A	Gerente general 1	40	Masculino	Licenciatura en administración de empresas
Empresa B	Gerente general 2	38	Femenino	Licenciatura en administración de empresas
Empresa C	Gerente general 3	52	Masculino	Primaria
Empresa D	Gerente general 4	42	Masculino	Primaria
Empresa E	Gerente general 5	55	Masculino	Primaria

### 3.2.2 Sujeto 3: Supervisores de cada distribuidor mayorista

Se seleccionó dos supervisores por cada distribuidor mayorista, haciendo un total de 10 supervisores. Para la selección de esta muestra se utilizó un muestreo intencional, por conveniencia. Las características de los sujetos según su puesto y género se muestran en la siguiente tabla, identificados con un número, por confidencialidad.

Tabla 3.2 Características de los supervisores

<b>Empresa</b>	<b>Número que lo identifica</b>	<b>Puesto que ocupa</b>	<b>Género</b>	<b>Grado de escolaridad</b>
Empresa A	Supervisor 1	Jefe de personal	Femenino	Primaria
	Supervisor 2	Jefe de sala de ventas	Femenino	Diversificado
Empresa B	Supervisor 3	Jefe de personal	Masculino	Primaria
	Supervisor 4	Jefe de personal	Femenino	Diversificado
Empresa C	Supervisor 5	Jefe de personal	Masculino	Primaria
	Supervisor 6	Jefe de personal	Masculino	Primaria
Empresa D	Supervisor 7	Jefe de personal	Masculino	Primaria
	Supervisor 8	Jefe sala de ventas	Femenino	Diversificado
Empresa E	Supervisor 9	Jefe de personal	Masculino	Diversificado
	Supervisor 10	Jefe de personal	Masculino	Primaria

### **3.2.3 Sujeto 3: Colaboradores de cada distribuidor mayorista**

Se seleccionó seis colaboradores por cada distribuidor mayorista de abarrotes, lo que hace un total de 30 colaboradores. Para la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo no probabilístico intencional.

### **3.3 Instrumentos**

Para poder recabar toda la información necesaria del trabajo de campo, se elaboraron los siguientes instrumentos:

#### **3.3.1 Guía de entrevista para cada gerente general de los distribuidores mayoristas de abarrotes**

Se realizó una guía de entrevista que cuenta con 17 preguntas abiertas dirigidas a cada Gerente General dentro de los distribuidores mayoristas seleccionados (ver en anexo III). Este instrumento fue utilizado por la cantidad y la calidad de la información que brinda, además, por la facilidad en la obtención de respuestas.

#### **3.3.2 Encuesta para supervisores**

Se hizo una encuesta con 11 preguntas cerradas dirigida a un total de 10 colaboradores (ver en anexo III) para saber cuál es el diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes. Se utilizó la encuesta debido a la facilidad para recabar información de esta. Esta encuesta se realizó específicamente para esta investigación, la misma fue validada mediante la revisión de expertos.

### **3.3.2 Encuesta para colaboradores**

Se realizó una encuesta con 8 preguntas cerradas dirigidas a un total de 30 colaboradores (ver en anexo III) para conocer el diseño organizacional de los distribuidores mayoristas de abarrotes. Se utilizó esta guía con el objetivo de recolectar información fácilmente. Esta encuesta se realizó específicamente para esta investigación y fue validada a través de la revisión de expertos.

### **3.4 Procedimiento**

Los pasos para realizar este estudio fueron los siguientes:

1. Se enlistaron diversos temas para realizar la investigación, todo dentro de La Terminal, zona 4.
2. Se elaboraron resúmenes a partir de las tres mejores propuestas y se presentaron para autorización.
3. Se seleccionó el tema a base de la comparación de cada investigación preliminar y a la opinión de distintos expertos.
4. Elaboración del planteamiento de problema donde se incluyó el objetivo general, los objetivos específicos, se definió la variable con la definición conceptual y operacional, los indicadores, el alcance y las limitaciones y el aporte.
5. Se elaboró el marco contextual el cual incluye los antecedentes del tema y la industria.
6. Recopilación de información para realizar el marco teórico en base a libros, revistas, etcétera.
7. Se realizó el método, definiendo el tipo de investigación y los sujetos de estudio.

8. Se hizo la introducción y se unió cada parte mencionada con anterioridad para la presentación del anteproyecto.
9. Se seleccionaron los instrumentos para realizar el trabajo de campo, eligiendo las encuestas y una entrevista, las mismas revisadas y validadas por expertos.
10. Las encuestas se pasaron de forma individual, en horarios cómodos de trabajo para los colaboradores y supervisores.
11. Las entrevistas se realizaron de forma personal e individual, donde se registró toda la información recabada.
12. Se presentaron los resultados por medio de tablas, gráficas y esquemas.
13. Se realizó el análisis y discusión de resultados de las encuestas y las entrevistas.
14. Se concluyó con base en los resultados presentados.
15. Se dieron diversas recomendaciones con base a las conclusiones.

## IV PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el trabajo de campo, recabado por medio de encuestas a colaboradores, supervisores y gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4.

### 4.1 Resultados de los colaboradores

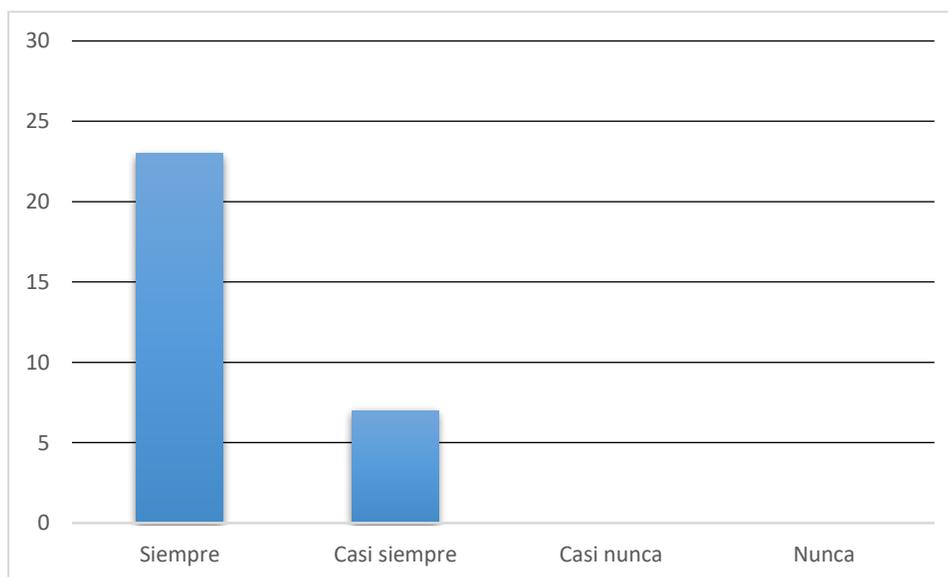
#### 4.1.2 Resultados de *Formalización*

Cuadro 4.1 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre seguir reglamentos para resolver problemas que se presentan en el trabajo

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	23	76.67
Casi siempre	7	23.33
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: *Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

Base: *30 colaboradores de distribuidores mayoristas*



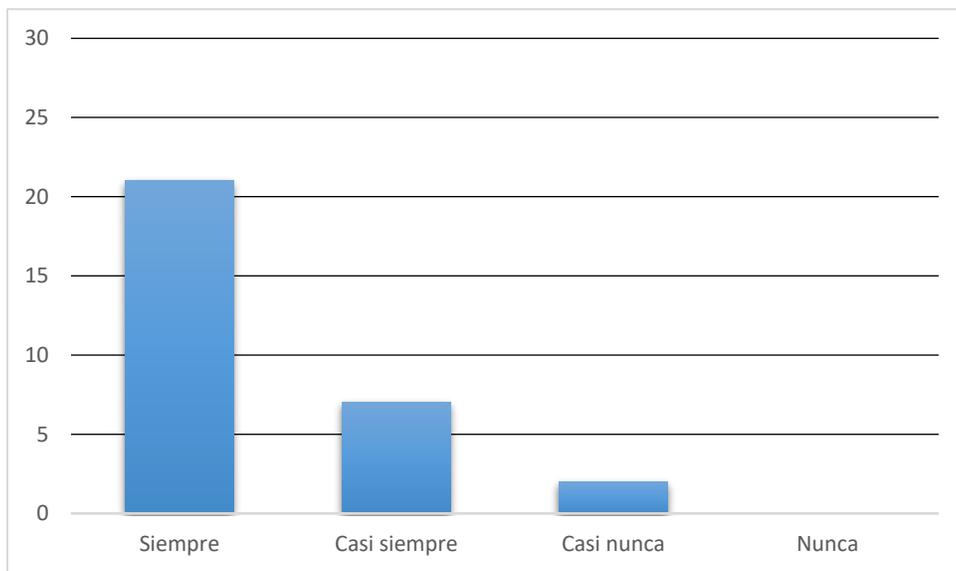
La gran mayoría de los colaboradores responden que siempre siguen reglamentos para resolver los problemas que se les presentan. Los colaboradores siguen reglamentos verbales, no existe una descripción o manual de puestos, lo que indica el bajo grado de formalización en los distribuidores mayoristas.

Cuadro 4.2 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre realizar tareas que no corresponden a su puesto

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	21	70
Casi siempre	7	23.33
Casi nunca	2	6.67
Nunca	0	0
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017

Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas



La mayoría de los colaboradores afirman que *siempre* y *casi siempre* realizan tareas que no corresponden a su puesto, el resto obtuvo resultados que *casi nunca* realizan otras tareas. Dado a los resultados anteriores se puede concluir que la formalización en el diseño organizacional de los distribuidores mayoristas de abarrotes tiene un bajo grado.

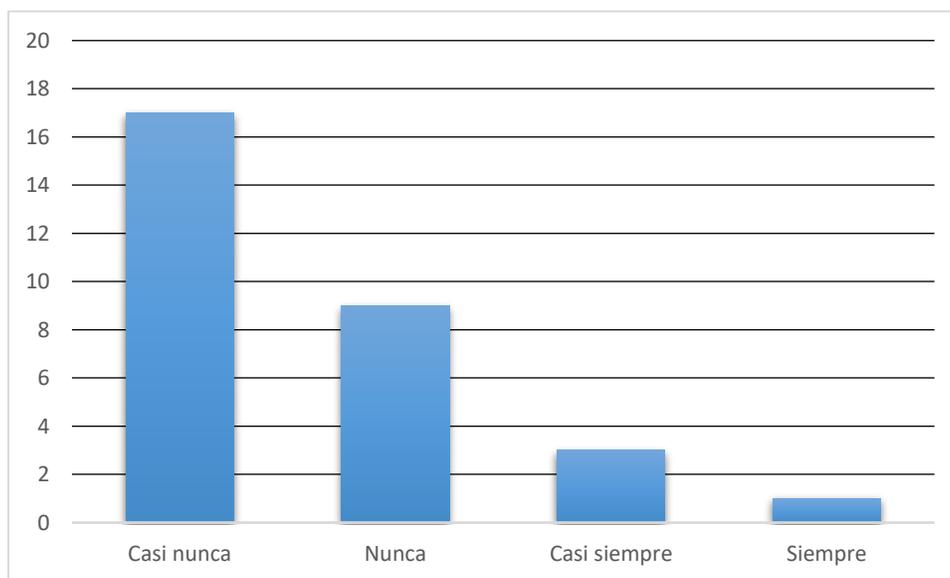
### 4.1.3 Resultados de *Centralización y descentralización*

Cuadro 4.3 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre tomar de decisiones sin necesidad de consultársele a su jefe

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	3.33
Casi siempre	3	10
Casi nunca	17	56.67
Nunca	9	30
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017

Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas



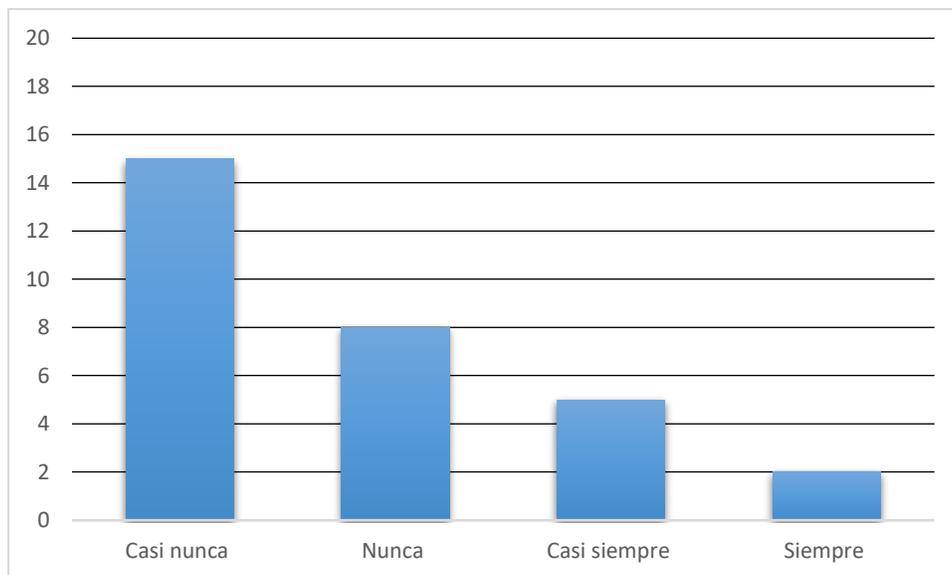
La mayoría de los colaboradores responden que *casi nunca* y *nunca* toman decisiones sin consultarlo con su jefe, el porcentaje menor *casi siempre* y *siempre* toman decisiones sin consultarlo antes con su jefe. Estos resultados muestran el grado de centralización en el diseño organizacional en los distribuidores mayoristas, en relación colaboradores-supervisores.

Cuadro 4.4 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre la libertad de tomar decisiones para resolver problemas presentados en su puesto

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	2	6.66
Casi siempre	5	16.67
Casi nunca	15	50
Nunca	8	26.67
Total	30	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017

Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas



La mayoría de los colaboradores afirman que *casi nunca* y *nunca* tienen libertad de tomar decisiones para resolver problemas que se presentan dentro de su puesto, mientras que el porcentaje menor responde que si tienen la libertad de hacerlo. Ya que la mayoría de los colaboradores no tienen libertad de tomar decisiones, se percibe un alto grado de centralización en esta área.

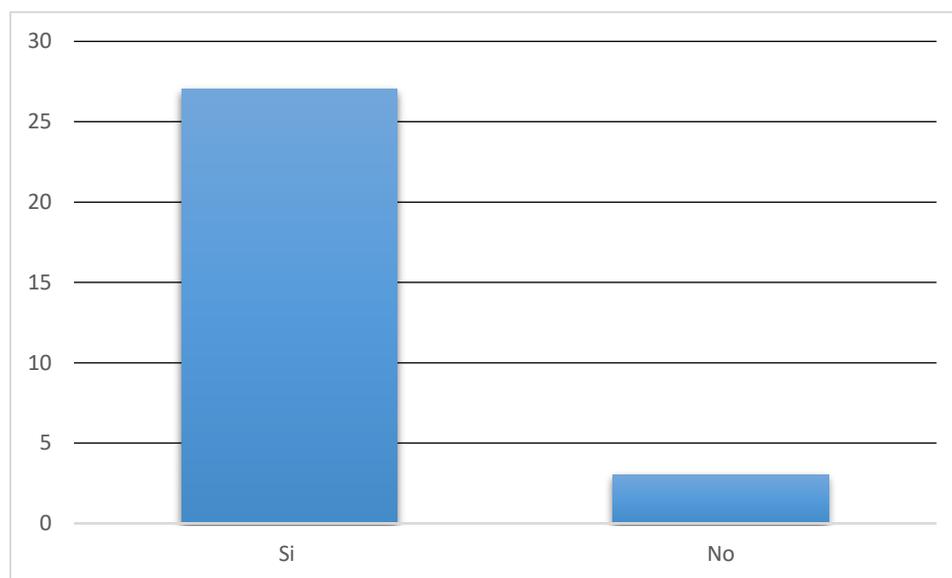
#### 4.1.4 Resultados de *Cadena de mando*

Cuadro 4.5 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre reportar a más de una persona cuando se presenta un problema

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	3	10
Si	27	90
Total	30	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*



La mayoría de los colaboradores respondieron que le reportan a más de una persona cuando tienen un problema, mientras que el porcentaje menor responde que le reporta solo a una.

Por los resultados obtenidos, se concluye que la cadena de mando no es respetada, por la línea interrumpida de la unidad de mando.

Cuadro 4.5A Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para saber a quién le reportan cuando se presenta un problema

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Encargado de compras	31	43.67
Encargado de chequeo	27	38.02
Gerente general	8	11.27
Recursos humanos	5	7.04
Total	71	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*

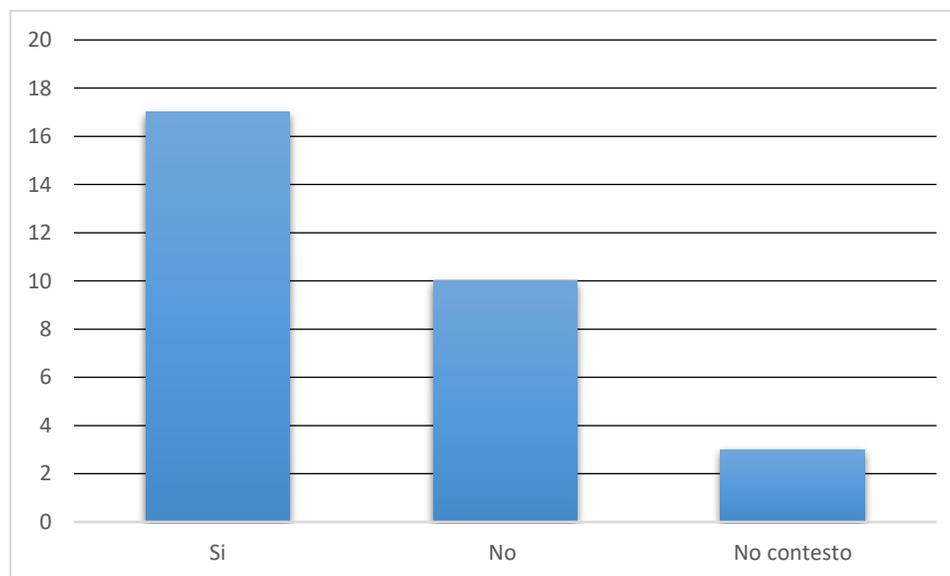
#### 4.1.5 Resultados de *Especialización*

Cuadro 4.6 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para conocer si se especializan en alguna tarea

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	10	33.33
Si	17	56.67
No contestó	3	10
Total	30	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*



De los colaboradores, 17 respondieron que ellos si se especializan en alguna tarea, 10 personas dijeron que no, los demás no respondieron la pregunta. Ya que la mayoría de los colaboradores se especializa en una tarea, se demuestra que los mismos tienen funciones establecidas y se observa que el trabajo es dividido en diversas actividades.

Cuadro 4.7 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para saber en que tarea se especializan

<b>Respuesta</b>	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
<b>Facturación, cobro, despacho, compras, chequeo y cargadores.</b>	16	53.34
<b>Compras, bodega, inventario</b>	4	13.33
<b>Encargado de inventario, bodegueros, ventas y despacho</b>	3	10
<b>Compras, facturación, despacho</b>	3	10
<b>No respondió</b>	4	13.33
<b>Total</b>	30	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*  
*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*

En el cuadro anterior se muestra como se dividen las tareas dentro de los distribuidores mayoristas, logrando aumentar resultados en cada actividad. Asimismo, se demuestra que tienen puestos de trabajo, funciones y responsabilidades.

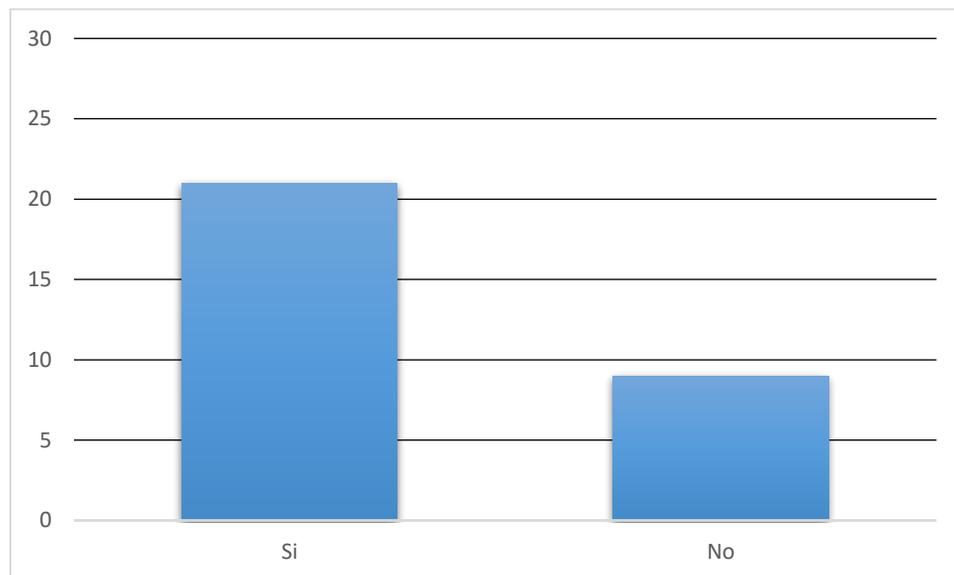
#### 4.1.6 Resultados de *Departmentalización*

Cuadro 4.8 Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre considerar si la empresa está dividida en departamentos

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	9	30
Si	21	70
Total	30	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*



La mayoría de los colaboradores responde que la empresa sí está dividida por departamentos, mientras que el porcentaje bajo, afirma que la empresa no está dividida en departamentos. Según los resultados, se concluye que las empresas si están departamentalizadas.

Cuadro 4.8A Frecuencias de respuestas ofrecidas por colaboradores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para saber en que departamento se encuentran

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ventas	17	56.67
Bodega	5	16.67
Administración	2	6.66
Despacho	6	20
Total	30	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*  
*Base: 30 colaboradores de distribuidores mayoristas*

Se observa que los distribuidores mayoristas de abarrotes tienen una forma de departamentalización funcional, ya que están agrupados por especialidad en actividades similares.

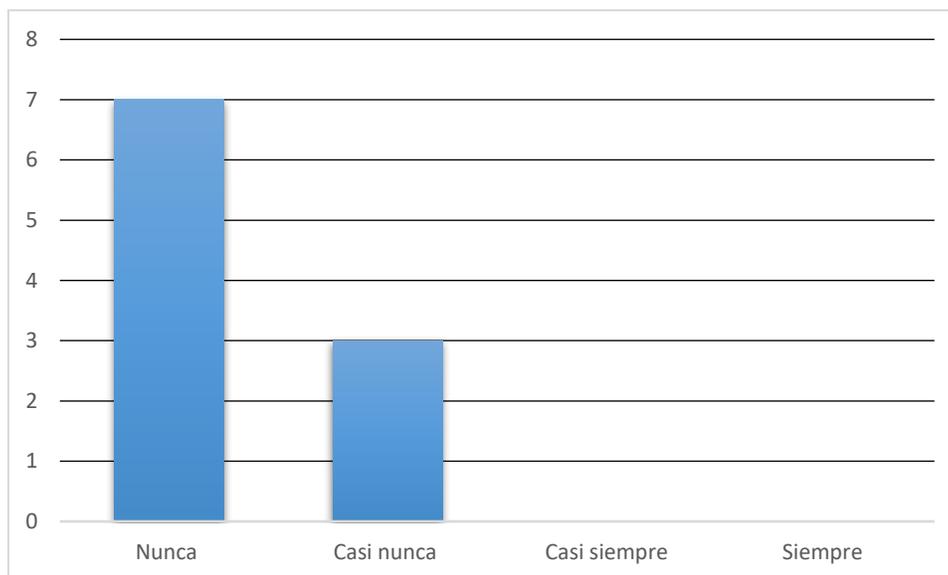
## 4.2 Resultados de los supervisores

### 4.2.2 Resultados de *Formalización*

Cuadro 4.9 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotos sobre seguir algún reglamento para resolver problemas presentados en el trabajo

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	0	0
Casi siempre	0	0
Casi nunca	3	30
Nunca	7	70
Total	10	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*  
*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*



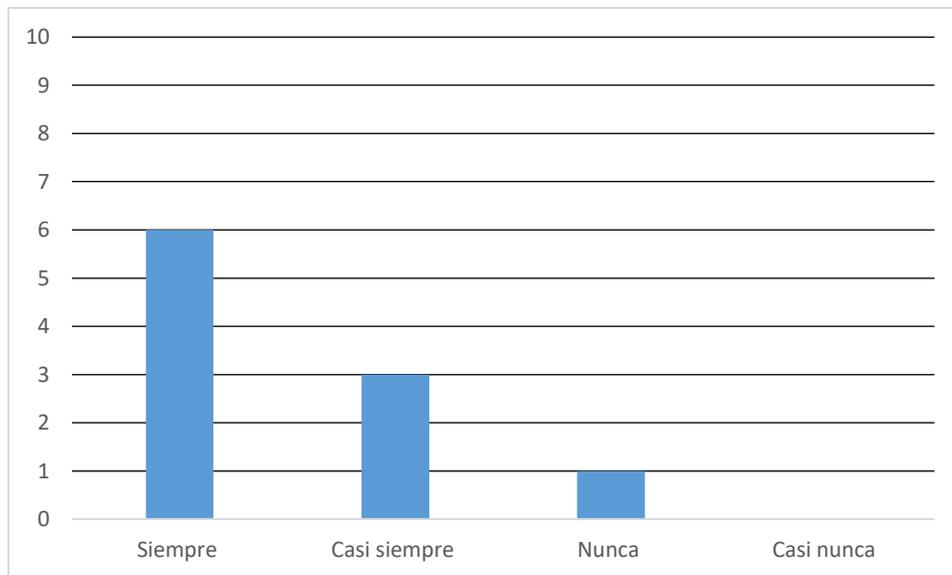
En su totalidad, los supervisores *nunca* y *casi nunca* siguen reglamentos para resolver problemas que se presentan dentro de su puesto. Según las respuestas otorgadas, en este nivel, los puestos no están estandarizados, sin embargo, siempre se lleva cierto control sobre ellos.

Cuadro 10 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotos sobre realizar tareas que no corresponden a su puesto

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	6	60
Casi siempre	3	30
Casi nunca	0	0
Nunca	1	10
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017

Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas



En su mayoría, los supervisores *siempre* y *casi siempre* realizan tareas que no le corresponden a su puesto, por lo que se deduce que son puestos poco estandarizados, con un nivel bajo de formalización. El personal a cargo tiene muchas habilidades y actitud de adaptarse a cualquier tarea asignada.

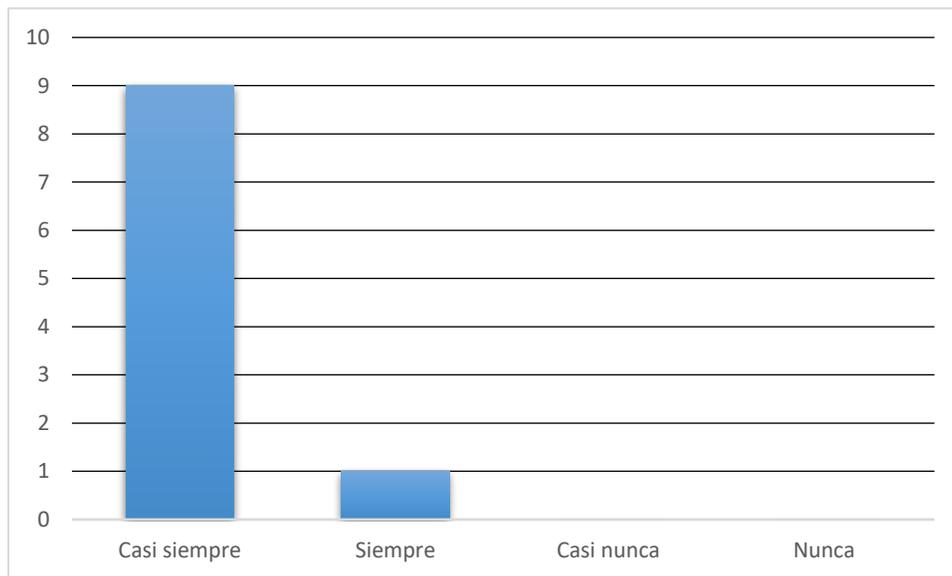
### 4.2.3 Resultados de *Centralización y descentralización*

Cuadro 4.11 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre la toma de decisiones sin necesidad con consultarlo con su jefe

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	1	10
Casi siempre	9	90
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: *Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

Base: *10 supervisores de distribuidores mayoristas*

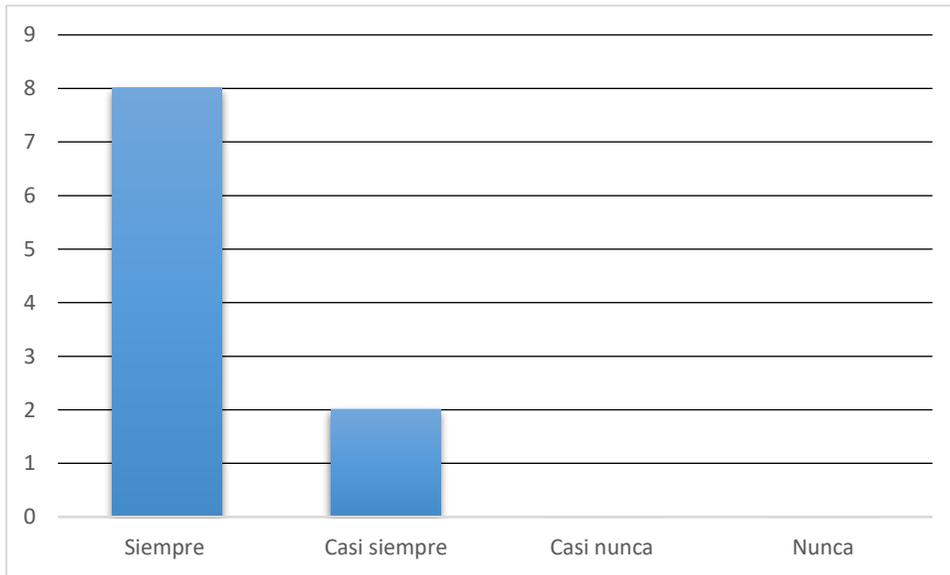


En su totalidad, los supervisores toman *casi siempre* y *siempre* decisiones sin necesidad de consultárselo a su jefe. Por lo mismo, se difiere que en esta área la toma de decisiones es descentralizada. Demostrando que la mayoría de supervisores se encuentra empoderado y en facultad para tomar decisiones.

Cuadro 4.12 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre tener la libertad de tomar decisiones para resolver problemas dentro de su puesto

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Siempre	8	80
Casi siempre	2	20
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017  
 Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas



Todos los supervisores *siempre* y *casi siempre* tienen la libertad de tomar decisiones para resolver problemas que se presentan dentro de su puesto. La toma de decisiones para los supervisores es descentralizada, ya que ellos, sin necesidad de consultarlo con su jefe, toman las decisiones para resolver los problemas que se presentan.

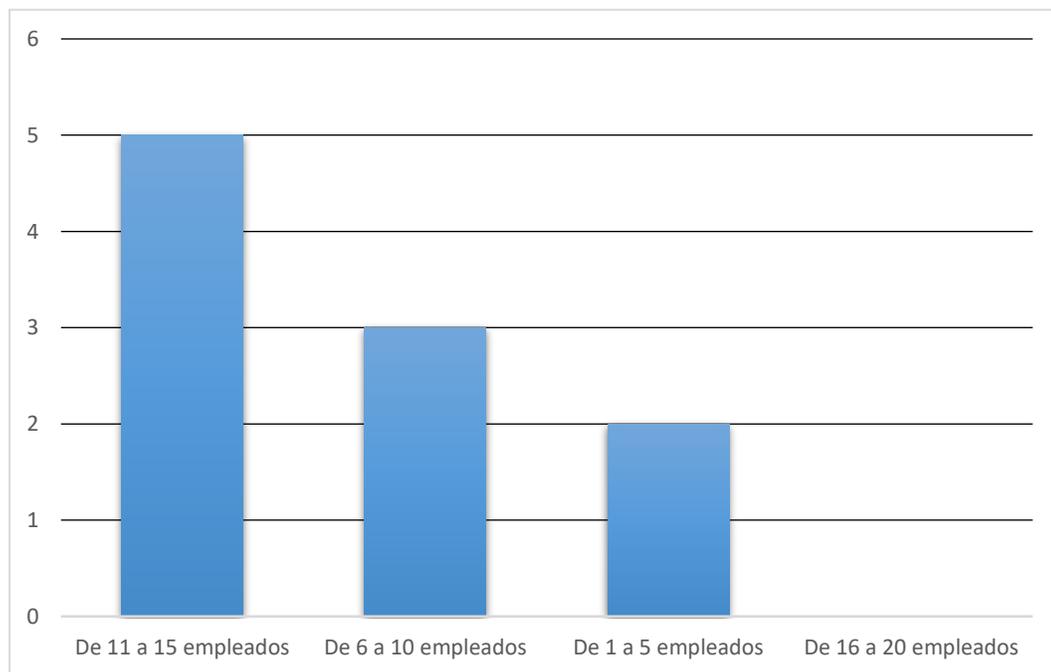
#### 4.2.4 Resultados de *Amplitud de control*

Cuadro 4.13 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para conocer la cantidad de empleados a su cargo

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 1 a 5 empleados	2	20
De 6 a 10 empleados	3	30
De 11 a 15 empleados	5	50
De 16 a 20 empleados	0	0
Total	10	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*



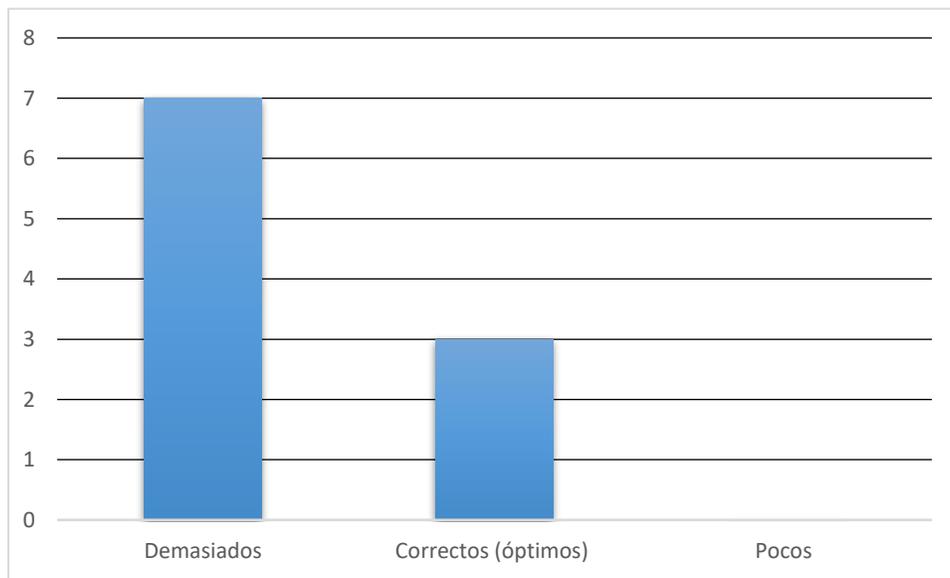
En su totalidad, los supervisores mantienen a su cargo un rango de personas entre 1 a 15 colaboradores. Esto indica que, con relación al número de empleados totales por distribuidor, la mayoría de los supervisores tienen a su cargo una cantidad significativa de colaboradores. Lo que demuestra que se cuenta con jerarquía y equipo de trabajo.

Cuadro 4.14 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotos sobre conocer si la cantidad de empleados a cargo son pocos, los correctos o demasiados

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Pocos	0	0
Correctos (óptimos)	3	30
Demasiados	7	70
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017

Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas

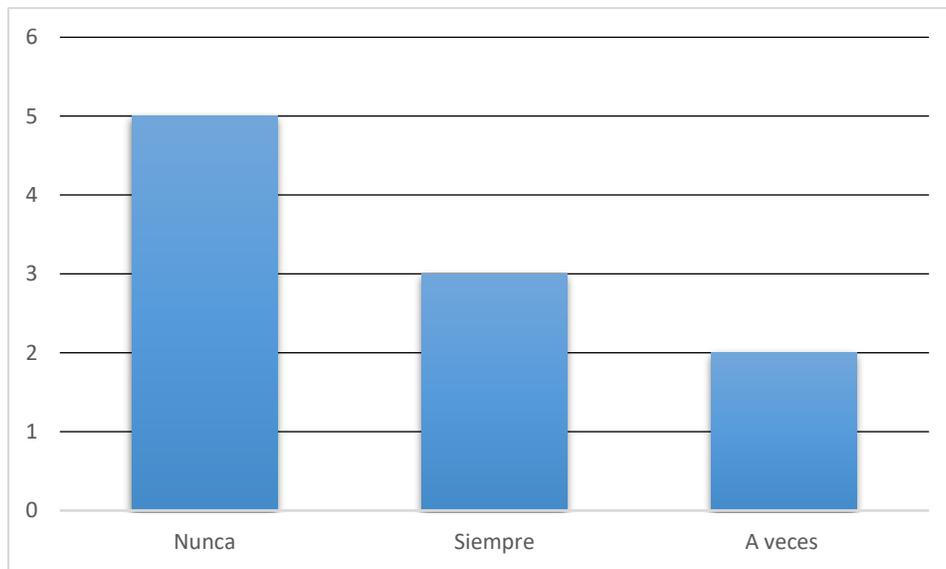


Los supervisores consideran que la cantidad de colaboradores que tiene a su cargo son demasiados, así lo afirmó la mayoría, el resto del porcentaje responde que es el número óptimo. Mientras menos empleados a su cargo tiene un supervisor, más cerca puede controlar el trabajo, por lo que es más eficiente.

Cuadro 4.15 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para saber si el número de personas a su cargo permite dirigirlos con eficiencia

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Siempre</b>	3	30
<b>A veces</b>	2	20
<b>Nunca</b>	5	50
Total	10	100

Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017  
 Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas



La mayoría de los supervisores afirma que el número de personas que tiene a su cargo *nunca* permite dirigirlo con eficiencia, el resto responde que *siempre* y *a veces* el número de colaboradores a su cargo permite una eficiente dirección. Esto perjudica el desempeño de la organización. Asimismo, demuestra la falta de liderazgo y capacidad de dirigir personal.

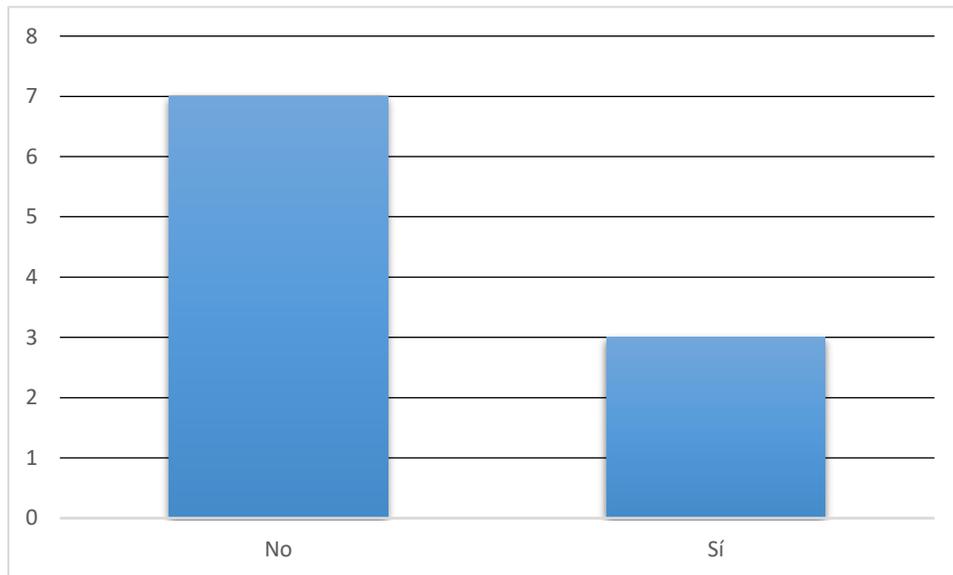
#### 4.2.5 Resultados de *Cadena de mando*

Cuadro 4.16 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre reportar a más de una persona cuando tienen un problema

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	7	70
Sí	3	30
Total	10	100

Fuente: *Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

Base: *10 supervisores de distribuidores mayoristas*



La frecuencia más alta se encuentra en *no* y el resto en *sí*, esto muestra que los supervisores no le reportan a más de una persona cuando tienen un problema. Dado a estos resultados, se puede deducir que existe una cadena de mando, donde se respeta la autoridad, los supervisores entienden sus responsabilidades y existe la unidad de mando.

Cuadro 4.17 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para saber a quien le reportan cuando se presenta un problema dentro del trabajo

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Gerente general	3	50
Encargado de compras	2	33.33
Recursos humanos	1	16.67
Total	6	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*

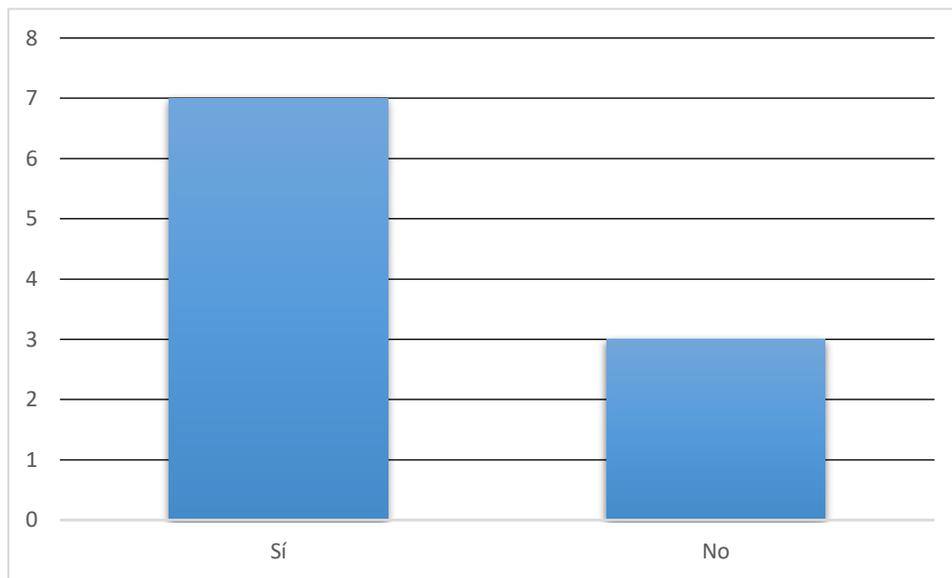
Se observa a quienes se avocan los supervisores cuando tienen un problema, demostrando que en este nivel la cadena de mando es respetada.

#### 4.2.6 Resultados de *Especialización*

Cuadro 4.18 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes para conocer si se especializan en alguna tarea

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	3	30
Sí	7	70
Total	10	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*  
*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*



La mayoría de los supervisores respondió que *sí* se especializan en alguna tarea dentro de la empresa, mientras que el resto no lo hacen. Estos resultados indican que existe la especialización en los puestos dentro del diseño organizacional de los distribuidores mayoristas de abarrotes, por lo que es muy común dividir la carga en diversas tareas.

Cuadro 4.19 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre la forma en que se reparten el trabajo con sus compañeros

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
<b>Chequeo, despacho, carga</b>	5	50
<b>Bodegueros, chequeadores, encargado de inventario</b>	3	30
<b>No respondió</b>	2	20
<b>Total</b>	10	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*

Los supervisores en los distribuidores mayoristas respondieron que la carga se comparte junto los encargados de chequeo, despacho y carga. El resto afirmó que se comparte con las personas encargadas de bodega, de chequeo e inventario.

De esta forma se especializa cada puesto y se divide el trabajo, logrando eficiencia y mayores resultados en cada actividad.

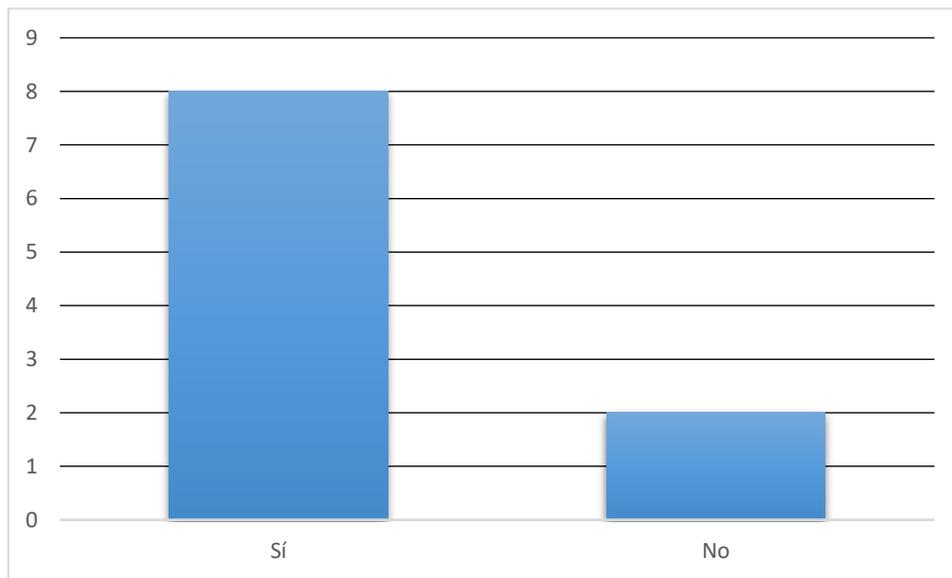
#### 4.2.6 Resultados de *Departmentalización*

Cuadro 4.20 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre considerar si la empresa está dividida en departamentos

Medidor	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
No	8	80
Si	2	20
Total	10	100

Fuente: *Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

Base: *10 supervisores de distribuidores mayoristas*



La frecuencia mayor afirma que *sí* considera que la empresa esté dividida por departamentos, el resto piensa que *no*. Según estos resultados, los distribuidores mayoristas *sí* cuentan con departamentos, donde se agrupan por funciones.

Cuadro 4.21 Frecuencias de respuestas ofrecidas por los supervisores que laboran en distribuidores mayoristas de abarrotes sobre el departamento en el que encuentran

Respuesta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Ventas	2	20
Bodega	2	20
Despacho	6	60
Total	10	100

*Fuente: Elaboración propia, trabajo de campo, octubre 2017*

*Base: 10 supervisores de distribuidores mayoristas*

Según los resultados obtenidos, se puede inferir que los departamentos están divididos según su funcionalidad, es decir, que se agrupa especialistas en actividades similares.

### 4.3 Resultados de los gerentes generales

#### 4.3.2 Resultados de *Formalización*

Cuadro 4.22 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotos sobre *Formalización*

Sujeto	Forma en que están estandarizados los puestos	Descripción de manuales para los colaboradores
Gerente general 1	“...pues los procesos en la empresa están estandarizados solo por la costumbre digamos o por la cultura que hemos llevado durante varios años...”	“...pues no tenemos manuales, pero siempre cuando hacemos una inducción verbal les informamos sobre las funciones y también cada tres meses nos reunimos y recordamos funciones y evaluamos puestos”
Gerente general 2	“...no, no están estandarizados como tal, no hay un manual, pero si se trabaja por puestos...”	“Siguen órdenes verbales nada más, y un entrenamiento que tienen antes...”
Gerente general 3	“...la verdad los puestos no están estandarizados, pero ellos van conociendo las reglas que tienen que seguir...”	“Fíjate que no tenemos un manual, pero si hemos pensado en hacer uno”
Gerente general 4	“...sí tienen reglas que tienen que seguir, como en todas las empresas, pero no hay algo como escrito para eso”	“No, no hay como algo escrito, pero al principio se les dice que hacer, cuando entran y a lo largo siempre se mira lo que van haciendo”
Gerente general 5	“...formalmente no es que estén estandarizados, pero ellos saben lo que hay que hacer...”	“No, ellos conocen lo que hay que hacer y si tienen dudas siempre pueden preguntarnos...”

Fuente: *Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

Base: *5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

A pesar de que los colaboradores conocen las reglas en su puesto, los mismos no están estandarizados. Tampoco cuentan con manuales de descripción de puestos por lo que se ve un bajo grado de formalización dentro de los distribuidores mayoristas de abarrotes.

### 4.3.3 Resultados de *Centralización y descentralización*

Cuadro 4.23 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotes sobre *Centralización y descentralización*

<b>Sujeto</b>	<b>Descripción sobre toma de decisiones que corresponden a niveles inferiores</b>	<b>Descripción sobre toma de decisiones de los colaboradores en su puesto</b>	<b>Los colaboradores tienen libertad para tomar decisiones</b>	<b>Descripción sobre carga en los gerentes al tener tantas responsabilidades</b>
Gerente general 1	“Si, debido al tamaño de nuestra empresa hemos tomado varios puestos que incluyen decisiones importantes y dirección de la empresa, así como ver problemas a niveles inferiores, regularmente estamos involucrados en todo lo que sucede en la empresa...”	“Si permitimos que ellos puedan tomar decisiones dependiendo en el área que estén, por ejemplo, un bodeguero también puede programar pedidos y ver fechas de entrega...”	“Siempre existen restricciones, pero a la vez tienen cierta libertad dependiendo el proveedor o el volumen de compra...”	“Muchas veces si se siente la carga de todas las responsabilidades porque no las delegamos”
Gerente general 2	“...si he tomado decisiones sobre toda índole. En mi caso estoy al tanto de todo lo que sucede en la empresa, cada quien debe informe directamente sobre situaciones, sencillas o complicadas”	“Si, toman decisiones relacionadas a sus puestos”	“...pero debe ser expuesta primero la situación, y se evalúa si es de beneficio para la empresa, en caso sea para beneficio se accede.	“...si, es muy cansado, y por lo tanto delego, pero antes de delegar enseño que es lo que debe hacer y de que es encargado”

Gerente general 3	“...siempre se toman decisiones de otras áreas, aunque sea bastante incomodo, pero hay cosas que a veces solo uno puede corregir o resolver, depende del tipo de problema también”	“Si, tampoco es que nosotros estemos pendientes de cada detalle. Ellos van tomando decisiones que más les convenga”	“Pues como te digo, siempre va a depender del problema que haya en ese momento, a veces nos consultan, otras veces no”	“Sí, es bastante cargado porque uno tiene que estar pendiente casi de cada área...”
Gerente general 4	“...sí, normalmente siempre tomo decisiones de otros lugares de la empresa...”	“...si ellos deciden, pero hay cosas que no pueden tomar solos...”	“...siempre hay restricciones, depende de lo que se presenta pues...”	“...depende si el día está muy ocupado, si me estreso bastante, pero hay días que son más livianos...”
Gerente general 5	“...sí, a veces toca hacerlo, cuando quizá ellos no se sienten como con la autoridad o tienen miedo de resolverlo, pues uno interviene”	“...sí, lo hacen”	“La verdad que uno quisiera que ellos tuvieran la capacidad o la libertad de tomar decisiones, pero no siempre es así...”	“Sí, hay bastante carga y mucha presión, pero uno tiene que velar siempre por el bienestar de la empresa”

*Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

*Base: 5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

Los gerentes generales al resolver problemas que no conciernen a su puesto, sino a niveles inferiores, centralizan la forma de tomar decisiones al presentarse un problema

#### 4.3.4 Resultados de *Amplitud de control*

Cuadro 4.24 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotes sobre *Amplitud de control*

<b>Sujeto</b>	<b>Número de personas que se dirigen actualmente</b>
Gerente general 1	“A unas 23 aproximadamente...”
Gerente general 2	“A 11 personas”
Gerente general 3	“Como a 45...”
Gerente general 4	“A 24 más o menos...”
Gerente general 5	“35”

*Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

*Base: 5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

El número de personas que dirige cada gerente general sobrepasa la capacidad de este para dirigirlos eficientemente.

### 4.3.5 Resultados de *Cadena de mando*

Cuadro 4.25 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotes sobre *Cadena de mando*

<b>Sujeto</b>	<b>Número de personas que le reportan</b>	<b>Aplicación de la unidad de mando</b>	<b>Autoridad dentro de la empresa</b>	<b>Conocen los colaboradores sus responsabilidades</b>
Gerente general 1	“8 personas”	“Si, es aplicada...”	“Toda la autoridad...”	“Si las conocen, no por manual, ha sido verbalmente”
Gerente general 2	“...4 personas”	“...Pues sí, se aplica”	“Si tengo autoridad...”	“Sí...”
Gerente general 3	“15 en total”	“...Entonces si se aplica”	“Sí”	“Sí, sino pues siempre estamos recordando”
Gerente general 4	“...Como unas 8”	“...Sí”	“Sí...”	“A cada persona cuando entra, se las hacemos saber...”
Gerente general 5	“10”	“Sí”	“Si, sí, claro...”	“Si, ellos saben...”

*Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

*Base: 5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

Es aplicada la unidad de mando en esta área, los gerentes generales tienen autoridad. Sin embargo, el número de personas que les reportan sobrepasa su capacidad.

### 4.3.6 Resultados de *Especialización*

Cuadro 4.26 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotos sobre *Especialización*

Sujeto	Descripción de la distribución de trabajo en la empresa	Descripción de las especialidades dentro de la empresa
Gerente general 1	“...3 en facturación, 2 personas que chequean y 10 que despachan”	“...pues yo que he estudiado una licenciatura, el financiero que es también profesional y algunos de facturación que ha estudiado computación...”
Gerente general 2	“...jefe inmediato, 2 bodegueros, 1 encargado de unidades...”	“...los que saben cómo planchar o estibar, son bodegueros, el que está encargado del personal, los que amarran cajas y conocen la mercadería, en docenas...”
Gerente general 3	“...8 facturación, 4 bodegueros, 4 chequeadores y 25 en despacho”	“...el chequeador, los que sacan los pedidos, los facturadores, y los que reciben y se encargan de ver fechas...”
Gerente general 4	“...3 en sala de ventas, 3 chequeando y 12 sacando pedidos”	“...los que sacan los pedidos, los que sacan docenas y los bodegueros...”
Gerente general 5	“...2 recibiendo pedidos, 5 tomando los pedidos y como 10 en despacho...”	“...pues están los que se encargan de las bodegas, los que toman los pedidos a los clientes, que son facturación, los que sacan los pedidos y los que chequean...”

*Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

*Base: 5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

Los distribuidores mayoristas de abarrotos son más eficientes al dividir las tareas y especializarse en diversas actividades.

### 4.3.7 Resultados de *Departmentalización*

Cuadro 4.27 Respuestas ofrecidas por los gerentes generales de los distribuidores mayoristas de abarrotos sobre *Departmentalización*

Sujetos	Número de departamentos en la empresa	Nombre de los departamentos
Gerente general 1	“Son 5 departamentos”	“...recursos humanos, compras, ventas, finanzas y bodega...”
Gerente general 2	“4 departamentos”	“...bodegas, caja, ventas y administrativo”
Gerente general 3	“Hay 4 departamentos”	“...ventas, bodega, compras y despacho”
Gerente general 4	“4”	“El de finanzas, administrativo, recursos humanos y ventas”
Gerente general 5	“5”	“...ventas, recursos humanos, finanzas, compras y despacho”

*Fuente: Elaboración propia, con base en respuestas de gerentes generales “transcritas literalmente”*

*Base: 5 gerentes generales de distribuidores mayoristas*

Los distribuidores mayoristas, sí están departamentalizados, por lo que están organizados según sus funciones.

## V DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Con base en las respuestas proporcionadas en el capítulo anterior, por los sujetos de estudio, a continuación, se presenta el siguiente análisis e interpretación de resultados con el fin de confrontar los mismos con el marco teórico, en el cual se aborda el tema del diseño organizacional y cada uno de sus indicadores. El diseño organizacional, según Rascado et al. (2004), es un proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de la organización con el fin de alcanzar los objetivos. Hay distintos indicadores que integran el diseño organizacional.

El primer indicador para estudiar es *Formalización*. Robbins et al. (2009, p. 221) afirman que la formalización “se refiere a que tan estandarizados están los trabajos de una organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados”. Para Chiavenato (2009), la formalización es el grado en el que están estandarizados los puestos en una empresa. Cuando existe un alto grado de formalización las descripciones de trabajo son explícitas, las normas y procedimientos están claramente definidos; si el grado de formalización es bajo, las descripciones de trabajo son poco estructuradas y los empleados tienen la libertad de cómo realizarlo.

Dentro de la investigación, se analizó el grado de formalización de los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4. Según los resultados obtenidos, se evidenció que estas empresas no se encuentran formalizadas, no cuentan con un descriptor o manual de puestos, los colaboradores, como los supervisores, siguen reglamentos verbales, lo que les permite tener libertad en el trabajo, y al mismo tiempo, realizar tareas que no corresponden a su puesto, esto

demuestra también el bajo grado de estandarización en estas empresas. Asimismo, los gerentes generales afirman cada empleado conoce las reglas de su puesto.

El segundo indicador para analizar es *Centralización y descentralización*. Según Robbins & Judge (2009, pág. 524), “el término de centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización. El concepto solo incluye la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes a la posición de alguien”.

En esta investigación se observó que los colaboradores en los distribuidores mayoristas son conscientes y reconocen que es necesario consultar cada decisión con su jefe, esto se da en el nivel operativo, el cual según Hitt et al. (2006), es el rango jerárquico que cumple con tareas específicas y siguen procedimientos establecidos. En el caso de los supervisores, tienen más libertad en la toma de decisiones, sin embargo, las decisiones más importantes se centralizan.

Asimismo, Robbins et al. (2009) afirman que la centralización es el grado en el que las decisiones se toman en niveles superiores dentro de la organización, es decir, cuando los gerentes de alto nivel toman decisiones provenientes de niveles inferiores, a pesar de que la información sea escasa. Por otra parte, la empresa está descentralizada cuando empleados de niveles inferiores toman decisiones

Cada empleado en los distribuidores mayoristas tiene ciertas restricciones al resolver problemas relacionados a su área, la situación debe ser expuesta primero y en ocasiones el gerente general, a pesar de tener poca información, toma la decisión. Cada gerente general, según las entrevistas, siente carga al tener tantas responsabilidades, esto a causa de no delegar tareas y responsabilidades.

Dados los resultados obtenidos, se evidencia que los distribuidores mayoristas de abarrotes dentro de La Terminal, zona 4, manejan un alto grado de centralización, ya que los gerentes generales toman decisiones con la información que proviene de los niveles inferiores.

El siguiente indicador para revisar es *Amplitud de control*. También llamada tramo de control y extensión de control, Robbins & Judge (2009) definen como la “cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de forma eficiente y eficaz”. También lo definen como el “número de subordinados que un gerente puede dirigir con eficiencia y eficacia” (Pág. 526). El análisis de los resultados define que el número de empleados a cargo de los gerentes sobrepasa la capacidad que estos tienen para dirigirlos eficientemente. La mayoría de los supervisores tienen a su cargo una cantidad significativa de colaboradores. Lo que demuestra que se cuenta con jerarquía y equipo de trabajo.

El cuarto indicador es *Cadena de mando*. Según Robbins & Judge (2009) la cadena de mando debe ser una línea de autoridad ininterrumpida que vincula a las personas de una organización y muestra a quién se le reporta. La cadena de mando es representada en un organigrama con líneas verticales.

En relación a lo anterior, se estableció que la cadena de mando dentro de los distribuidores mayoristas no es respetada ya que la mayoría de los colaboradores, al presentarse una situación, deciden reportarse directamente al gerente general y no a la persona que está a cargo de ellos. Esta incertidumbre es ocasionada principalmente en el nivel inferior de la compañía que no reconocen la línea de autoridad.

Los supervisores reconocen la autoridad y responsabilidad, saben que dentro de la empresa debería reportársele a una sola persona, sin embargo, ellos se reportan a la persona que consideran, podría ayudarles a resolver el problema. Esto causa desorganización y conflictos de confusión.

A continuación, se analizará el indicador *Especialización*. Robbins et al. (2009) afirman que la especialización del trabajo consiste en dividir cada actividad laboral en tareas separadas, es decir, que cada subordinado se especializa en hacer una parte de la actividad en lugar de hacerla toda, esto aumentará los resultados y mejorará la calidad. La especialización es la delegación de autoridad y responsabilidad a una persona, grupo o una unidad administrativa. Es conocida también como división de trabajo.

Según los resultados obtenidos de los sujetos de estudio, se determinó que en el proceso de despacho los trabajos están divididos y que se reparten las actividades para completar las tareas asignadas. Para terminar el proceso de despacho, el trabajo se distribuye en facturación, cobro, encargado de unidades y cajas, entrega y carga de pedidos, con estas especialidades los distribuidores consiguen ser más eficientes y entregar los pedidos a tiempo.

El próximo indicador para estudiar es *Departmentalización*. Robbins & Judge (2009) describe la departmentalización como la base para agrupar los puestos. Mediante la departmentalización se agrupan las diferentes tareas por áreas y se dividen funciones según su similitud. Según los resultados obtenidos se evidenció que, para los colaboradores, supervisores y gerentes generales de los distribuidores mayoristas ya existen departamentos establecidos, sin embargo, estos no están debidamente organizados.

Para Chiavenato (2009) la departamentalización se agrupa en cinco formas: Funcional, por productos y servicios, geográfica y por procesos. Los distribuidores mayoristas utilizan la departamentalización funcional, ya que la división de trabajo es de acuerdo con las habilidades de cada colaborador y se agrupan según las funciones que desempeñan.

Los departamentos más comunes que pueden observarse son: Ventas, recursos humanos, finanzas o caja, compras y administrativo. A pesar de que los distribuidores mayoristas cuentan con departamentos, los mismos no están debidamente organizados.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en el análisis e interpretación de los resultados a continuación se presentan las conclusiones del estudio realizado en los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4.

1. En cuanto al grado de formalización, los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal, zona 4, cuenta con un bajo grado de formalización, esto debido a que los procesos no están estandarizados, es decir, cada puesto maneja mucha libertad, las descripciones de trabajo son poco estructuradas, no cuentan con manuales de puestos que contengan las instrucciones y lineamientos necesario para el mejor desempeño de las tareas y los colaboradores siguen instrucciones verbales.

2. En cuanto al grado de centralización y descentralización, en el nivel operativo, los colaboradores reconocen la necesidad de consultar cada decisión con su jefe. En el caso de los supervisores tienen mayor libertad al tomar decisiones relacionadas a los problemas que se presentan. Esto se da porque los empleados tienen ciertas restricciones, de parte de los gerentes, en la toma decisiones, por ejemplo, el consultar todo antes de tomar acción.

Asimismo, los gerentes toman decisiones de niveles inferiores, aun cuando tienen poca información del problema. El no delegar tareas y responsabilidades específicas, ha ocasionado que los gerentes sientan mucha carga y responsabilidad.

Por lo que se mencionó con anterioridad, se concluye que estas empresas tienen un alto nivel de centralización en su diseño organizacional.

3. El nivel de la amplitud de control, mientras menos personas tiene a cargo un gerente o supervisor, más cerca puede controlar el trabajo. El número de empleados a cargo de los gerentes es el adecuado, cuando no se interrumpe la línea de autoridad. En el caso de los supervisores, el número de personas a su cargo son muchas, por lo que no puede dirigirlos con eficiencia.
4. La cadena de mando dentro de los distribuidores mayoristas de abarrotes no es respetada por un gran porcentaje de los colaboradores, al presentarse una situación o problema dentro de su área de trabajo, prefieren abocarse directamente al gerente general y no a su jefe. Las líneas de autoridad no son respetadas, provocando dualidad de mando, a pesar de que los supervisores son los jefes inmediatos, solo los gerentes generales ejercen la autoridad. Esto ocasiona confusión al no haber consenso en los criterios. Asimismo, se evidencia carencia de liderazgo y dirección de personal por parte de los supervisores.
5. Se identificó que los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal tienen departamentos ya establecidos. Los mismos utilizan la departamentalización funcional, dividiendo el trabajo de acuerdo a las actividades que se realizan en cada unidad administrativa. Dentro de los departamentos más comunes se encontraron: Ventas, recursos humanos, finanzas y compras. A pesar de tener departamentos, los mismos no se encuentran representados en forma gráfica, es decir, no cuentan con organigramas. A pesar de tener departamentos establecidos los colaboradores y supervisores realizan funciones que no conciernen a su cargo.

6. En cuanto a la especialización, se determinó que los procesos dentro de estas empresas están debidamente divididos, por lo que se reparten las actividades para completar el trabajo. Dividir el trabajo por especializaciones ha logrado que los procesos sean más eficientes y los pedidos se entreguen en el tiempo debido. Las especializaciones más comunes son: Facturación, cobros, encargados de unidades y cajas y entrega de pedidos.

## VII RECOMENDACIONES

1. Debido a que hay descripciones de trabajo poco estructuradas y las instrucciones que siguen son solo verbales, permitiendo que los colaboradores tengan mayor libertad en su puesto, se debe hacer un manual de descriptor de puestos que contengan las instrucciones y los lineamientos necesarios para mejorar el desempeño en las tareas de cada puesto. Hacer entrega del mismo a cada colaborador y dar las indicaciones necesarias. Ver anexo 4.
2. Es primordial descentralizar la toma de decisiones, de colaboradores a supervisores, delegando autoridad a los supervisores, ya que ellos son a quienes deberían abocarse los colaboradores y quitar las restricciones en la toma de decisiones para ellos. De esta forma los problemas tendrán una mejor resolución al estar más cerca de la problemática y los gerentes ya no sentirán toda la carga.
3. Se propone realizar un organigrama, donde se vea representada gráficamente la cadena de mando, que no es respetada, y colocar el mismo en un lugar visible dentro de la empresa, de esta forma cada empleado conocerá a quien debe reportarse y también se respetarán las líneas de autoridad. Asimismo, ya no se ocasionará confusión en el conceso de criterios.
4. Con la creación del organigrama, antes mencionado, también se representará de forma gráfica los departamentos ya establecidos dentro de la empresa, así también se llevará un mejor orden con los puestos.
5. Implementar capacitaciones para los supervisores en temas de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y dirección. De esta forma el trabajo en equipo y los procesos de comunicación serán más eficientes.

## VII BIBLIOGRAFÍA

- Academia, E. R. (2017). Real Academia Española. Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=03Leis4>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Chihuahua, México.
- Blanco, L. (2009). *Diseño de una propuesta para la estructura organizacional y de operaciones para la empresa importaciones y exportaciones ferre-espectacular, C.A.* Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t38747.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (2da ed.). (J. Mares, Ed., & P. Mascaró, Trans.) México: McGraw-Hill.
- Cordon, L. (2015, Mayo). *Evaluación del diseño organizacional en una asociación de semilleristas en el municipio de Jocotán, departamento de Chiquimula*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Cordon-Laura.pdf>
- Fernandez, P. (2012). *Estructura simple*. Recuperado de: <https://www.gestion.org/recursos-humanos/51352/como-hacer-un-organigrama/>
- Gamarro, U. (2017, Abril 5). La Terminal, el gran depósito de Guatemala. *Prensa Libre*, p. 18.
- García, C. (2016). La ley de competencia en centroamerica: Desafíos ante la implementación de una autoridad regional. Así es.
- Hernández, C. (2006). *Análisis administrativo. Técnicas y métodos* . Costia Rica : Euned .
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de investigación*. México D.F: Mc Graw Hill/Interamericana
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson educación.
- Huaco, E. (2011). *El diseño organizacional de la municipalidad distrital y la propuesta de un modelo alternativo con producción de servicios con estándares de productividad satisfactorios*. Recuperado de: [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1474/1/Huaco\\_pe.pdf](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/1474/1/Huaco_pe.pdf)

- Interiano, A. (2017). *Vista aérea del área remodelada del mercado La Terminal, luego del incendio ocurrido en 2014*. Recuperado de: <http://www.prensalibre.com/ciudades/guatemala/mercado-la-terminal-el-gran-deposito-de-guatemala-cumple-59-aos>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* (14 ed.). México: Pearson.
- Lledó, P. (2011). *Estructura estructura matricial*. Recuperado de <http://www.liderdeproyecto.com/articulos/que estructura organizacional se recomienda para proyectos.html>
- López, A. (2015, Enero). *Diseño y estructura organizacional en empresas de ingeniería civil de la ciudad de quetzaltenango*. Recuperaedo de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Lopez-Ana.pdf>
- Martínez, D. (2013, Febrero). *Creación de la unidad administrativa de ventas para una empresa comercializadora de artículos promocionales ubicada en la ciudad capital*. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4301.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4301.pdf)
- Mérida, R. (2017). *Gerencia de Recursos Humanos*. Guatemala. Editorial Crisol.
- Pulgar, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.C.
- Rascado, P., Rico, R., Fernández, M., & Sánchez, M. (2004). *Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia*. Revista interamericana de Psicología, 1.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). (P. M. Guerrerros, Ed., & J. Enríquez, Trans.) Naucalpan de Juárez, Estado de México, México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S., Ahmed, P., Shepherd, C., Fillion, L., Cisneros, L., Mejía, J., Rodriguez, G. (2009). *Administración. Un empresario competitivo* (3ra. ed.). Juárez, México: Pearson.
- Rothbard, M. (2002). *Monopolio y competencia* .

Salan, E. (2012). *Propuesta de un manual de organización y funciones para el área de cocina industrial de una empresa agroindustrial de la costa sur de Guatemala*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Salan-Elva.pdf>

Sanabria, J. C. (8 jul. 2016). *¿Por qué es importante la ley de competencia?* . Publinews. Recuperado de: <https://www.publinews.gt/gt/opinion/2016/07/08/c2bfpor-que-importante-ley-competencia.html>

Villa, B., & Cruz, C. (2008). *Desarrollo de una nueva estructura organizacional en la empresa de ingeniería de Pereira S.A E.S.P.* Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/1545/658306V712.pdf?sequence=1>

# **ANEXO I**

Cuadro de diagnóstico

“El diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes de La Terminal”

<b>Síntomas</b>	<b>Causas</b>	<b>Pronóstico</b>	<b>Control al pronóstico</b>
<b>Falta de formalización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Personal no capacitado para crear reglamentos y procedimientos oficiales</li> <li>2) Desinterés por parte de los dirigentes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desorden en los procesos</li> <li>2) Ineficiencia en las operaciones de la empresa</li> </ol>	Se recomienda crear reglas, reglamentos y procedimientos oficiales para cada operación dentro de las empresas.
<b>Nivel de centralización no definida</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Falta de comunicación e información</li> <li>2) Escaso conocimiento de las medidas que deben tomarse</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conflictos de coordinación entre cada nivel</li> <li>2) Toma de malas decisiones</li> </ol>	Opción de establecer medidas en las que las decisiones estén centralizadas y descentralizadas
<b>No hay departamentalización</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Funciones y actividades no agrupadas</li> <li>2) Relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación no especificadas en cada puesto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Conflicto por la falta de líneas de comunicación</li> <li>2) Escaso orden en la jerarquía</li> </ol>	Se sugiere agrupar y coordinar las funciones y diferentes actividades basados en su similitud y establecer una jerarquía

## **ANEXO II**

### CUADRO PARA ELABORAR EL INSTRUMENTO

Variable	Indicador	Forma de medir	Instrumento	Sujeto	Aplica
<b>Diseño organizacional</b>	<b>Formalización</b>	. ¿Qué tan estandarizados están los puestos dentro de la empresa? . ¿Tienen sus colaboradores la libertad de resolver problemas de su puesto a su forma? . ¿Asignas tareas a personas que no les corresponde hacerlas?	Entrevista	Gerente general	Investigador
	<b>Centralización y descentralización</b>	. ¿Sigues algún reglamento dentro del cual te mueves para resolver problemas? . ¿Realizas tareas que no corresponden a tu puesto?	Cuestionario	Colaboradores	Sujeto

Variable	Indicador	Forma de medir	Instrumento	Sujeto	Aplica
<b>Diseño organizacional</b>	<b>Centralización y descentralización</b>	<p>. ¿Las decisiones las toma sólo usted o permite que sus colaboradores también tomen decisiones? Si su respuesta es sí</p> <p>. ¿Del 1 al 5 ¿qué tanta libertad de tomar decisiones tienen? . ¿Toma decisiones a pesar de tener poca información del problema? -¿Toma decisiones sobre el puesto sin necesidad de consultarlo con su jefe inmediato?</p>	Entrevista	Gerente General	Investigador
	<b>Amplitud de control</b>	<p>. ¿Cuántos subordinados dirige actualmente? -¿Qué cantidad de empleados tiene a su cargo? -Considera que la cantidad de empleados a su cargo son pocos, los correctos o demasiados?</p>	Cuestionario	Colaborador	Sujeto
			Entrevista	Gerente General	Investigador
			Cuestionario	Supervisor	Investigador

	<p><b>Cadena de mando</b></p>	<p>. ¿Cuántas personas le reportan?          . ¿Es respetada la cadena de mando?          . ¿A quién le reporta?          -¿Le reporta más de una persona cuando tiene un problema?</p>	<p>Cuestionario</p>	<p>Colaborador</p>	<p>Sujeto</p>
--	-------------------------------	---	---------------------	--------------------	---------------

	<b>Indicador</b>	<b>Forma de medir</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Sujeto</b>	<b>Aplica</b>
	<b>Especialización</b>	-¿Cómo distribuye la carga de trabajo a sus colaboradores? . ¿Hay tareas que no todos los colaboradores pueden hacer? . ¿Cómo se distribuye el trabajo? . ¿Haces tareas que normalmente tus compañeros no pueden hacer?	Entrevista  Cuestionario	Gerente General  Colaborador	Investigador  Sujeto
	<b>Departmentalización</b>	-¿Hay departamentos dentro de la empresa? - ¿Cuántos departamentos hay en la empresa? - ¿Cuáles son los departamentos?  -¿Considera que la empresa está dividida por departamentos? -¿En qué departamento está usted?	Entrevista  Cuestionario	Gerente general  Colaborador	Investigador  Sujetos

- Las preguntas dirigidas a los gerentes generales, supervisores y colaboradores fueron diseñadas específicamente para esta investigación.

## **ANEXO III**

## **Entrevista al gerente general**

Mi nombre es Jazmint Sagastume, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando mi tesis sobre “El diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes en La Terminal” por lo que solicité su colaboración. Las respuestas otorgadas serán utilizadas únicamente para fines académicos. Gracias.

Datos generales del entrevistado:

Nombre:

Género:

Puesto que ocupa dentro de la empresa:

### **Contenido:**

#### **A. Indicador: Formalización**

1. ¿En qué forma están estandarizados los puestos dentro de la empresa?
2. ¿Los colaboradores siguen algún manual para desenvolverse en su puesto?
3. Si la respuesta es sí, ¿pueden salirse del manual o cambiar procedimientos establecidos si es necesario?

#### **B. Indicador: Centralización y descentralización**

1. Explique, ¿ha tomado decisiones que corresponden a problemas de niveles inferiores a pesar de tener poca información?
2. ¿Permite que sus colaboradores tomen decisiones relacionadas con sus puestos?
3. Si la respuesta es sí, ¿tienen toda la libertad para hacerlo o tienen restricciones?
4. ¿Siente mucha carga al tener tantas responsabilidades o las delega?

#### **C. Indicador: Amplitud de control**

1. ¿A cuántas personas dirige actualmente?

#### **D. Indicador: Cadena de mando**

1. ¿Cuántas personas le reportan?
2. ¿Es aplicada la unidad de mando en la empresa?
3. ¿Tiene autoridad dentro de la empresa?
4. ¿Conoce cada colaborador sus responsabilidades?

**E. Indicador: Especialización**

1. ¿Cómo distribuye el trabajo dentro de la empresa?
2. ¿Cuáles son las especialidades que manejan dentro de la empresa?

**F. Indicador: Departamentalización**

1. ¿Hay departamentos dentro de la empresa?
2. ¿Cuántos departamentos hay?
3. ¿Cuáles son los nombres de los departamentos?

### Cuestionario dirigido a colaboradores

Mi nombre es Jazmint Sagastume, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando mi tesis sobre “El diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotos en La Terminal, zona 4” por lo que solicité su colaboración. Las respuestas otorgadas serán utilizadas únicamente para fines académicos. Gracias.

Datos generales del entrevistado:

Nombre:

Género:

Puesto que ocupa dentro de la empresa:

**PRIMERA SERIE:** A continuación, se presentan cuatro preguntas, marcar con una “X” la respuesta que elija basándose en la tabla siguiente:

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

A) ¿Sigue algún reglamento para resolver problemas que se presentan en su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

B) ¿Ha realizado tareas que no le corresponden a su puesto?

1	2	3	4
---	---	---	---

C) ¿Toma decisiones sin necesidad de consultárselo a su jefe?

1	2	3	4
---	---	---	---

D) ¿Tiene libertad de tomar decisiones para resolver problemas que se presentan dentro de su puesto?

1	2	3	4
---	---	---	---

**SEGUNDA SERIE:** Responder con una “X” en la línea que se presente al lado derecho de las opciones o escribir en el espacio respectivo.

A) ¿Le reporta a más de una persona cuando tiene un problema?

1. Si \_\_\_\_\_ 1.a ¿A quiénes? \_\_\_\_\_
2. No \_\_\_\_\_

B) ¿Se especializa en alguna tarea?

1. Si \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_

C) ¿Cómo se reparten el trabajo o la carga con sus compañeros?

---

---

---

D) ¿Considera que la empresa está dividida por departamentos?

1. Si \_\_\_\_\_ 1.a ¿En qué departamento dentro de la empresa está usted? \_\_\_\_\_

2. No \_\_\_\_\_

## Cuestionario dirigido a supervisores

Mi nombre es Jazmint Sagastume, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Rafael Landívar y estoy realizando mi tesis sobre “El diseño organizacional en los distribuidores mayoristas de abarrotes en La Terminal, zona 4” por lo que solicitó su colaboración. Las respuestas otorgadas serán utilizadas únicamente para fines académicos. Gracias.

Datos generales del entrevistado:

Nombre:

Género:

Puesto que ocupa dentro de la empresa:

**PRIMERA SERIE:** A continuación, se presentan cuatro preguntas, marcar con una “X” la respuesta que elija basándose en la tabla siguiente:

1	2	3	4
Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca

A) ¿Sigue algún reglamento para resolver problemas que se presentan en su trabajo?

1	2	3	4
---	---	---	---

B) ¿Ha realizado tareas que no le corresponden a su puesto?

1	2	3	4
---	---	---	---

C) ¿Toma decisiones sin necesidad de consultárselo al gerente?

1	2	3	4
---	---	---	---

D) ¿Tiene libertad de tomar decisiones para resolver problemas que se presentan dentro de su puesto?

1	2	3	4
---	---	---	---

**SEGUNDA SERIE:** Responder con una “X” en la línea que se presente al lado derecho de las opciones o escribir en el espacio respectivo.

A) ¿Qué cantidad de empleados tiene a su cargo?

- a. De 1 a 5 \_\_\_\_\_
- b. De 6 a 10 \_\_\_\_\_
- c. De 11 a 15 \_\_\_\_\_
- d. De 16 a 20 \_\_\_\_\_

- B) ¿Considera que la cantidad de empleados a su cargo son?
- a. Pocos \_\_\_\_\_
  - b. Correctos (óptimos) \_\_\_\_\_
  - c. Demasiados \_\_\_\_\_
  - d. \_\_\_\_\_
- C) ¿El número de personas que tiene a cargo permite dirigirlos con eficiencia?
- a. Siempre \_\_\_\_\_
  - b. A veces \_\_\_\_\_
  - c. Nunca \_\_\_\_\_
- D) ¿Le reporta a más de una persona cuando tiene un problema?
- 3. Si \_\_\_\_\_ 1.a ¿A quiénes? \_\_\_\_\_
  - 4. No \_\_\_\_\_

E) ¿Se especializas en alguna tarea?

- 3. Si \_\_\_\_\_
- 4. No \_\_\_\_\_
- 5. \_\_\_\_\_

F) ¿Cómo se reparten el trabajo o la carga con sus compañeros?

---

---

---

G) ¿Consideras que la empresa está dividida por departamentos?

- 3. Si \_\_\_\_\_ 1.a ¿En qué departamentos está? \_\_\_\_\_
- 4. No \_\_\_\_\_

## **ANEXO IV**

## DESCRIPTOR DE PUESTOS

### Descripción general

- Título del puesto
- Inmediato superior
- Inmediatos inferiores
- Código de identificación
- Naturaleza del puesto

### Descripción específica

- Funciones
- Responsabilidades y relaciones (comunicación)
- Requisitos
- Habilidades, aptitudes y competencias
- Competencias
  - Básicas
  - Genéricas

## Partes que componen el descriptor de puestos, según Mérida (2017)

<p><b>Logo de la empresa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolo, letras o dibujo que identifica a la empresa en donde se efectúa estudio.</li> </ul>	<p><i>Logo de la empresa consultora</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Símbolo, letras o dibujo que identifica a la empresa que efectúa el estudio. En el caso que el mismo sea efectuado por personal propio de la empresa, se omite esta representación.</li> </ul>	<p><i>Descriptor de puesto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del documento</li> </ul>	<p><b>Descripción general</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contiene aspectos fundamentales que identifican a un puesto. Estos aspectos son: Título, inmediato superior, subalternos, código y naturaleza</li> </ul>	<p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser oficial o funcional. . Título oficial de un puesto es aquel que el puesto recibe en los documentos oficiales, tales como nómina, planilla, expediente personal, memorándum, oficios o providencias. Mientras que título funcional es más informal y representa al nombre con el cual se conoce al puesto dentro de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Inmediato superior</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título del puesto al que el titular de la descripción, debe reportar. En el caso que no exista se pone: "No aplica".</li> </ul>	<p><i>Inmediato inferior</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Título de los puestos sobre los que el titular ejerce autoridad. En el caso de no existir se pone: "No aplica"..</li> </ul>	<p><i>Código</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces es necesario identificar un puesto con un código. Este puede ser solo números o bien alfa numérico. El código sirve para crear un identificador del empleado en la empresa. Cuando la corporación es muy grande, es importante ya que permite identificar un puesto con suma facilidad.</li> </ul>	<p><b>Naturaleza del puesto</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una descripción general que orienta a las personas que administran el recurso humano para conocer la función general del puesto y sus tareas inherentes.</li> </ul>	<p><b>Título</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede ser oficial o funcional. . Título oficial de un puesto es aquel que el puesto recibe en los documentos oficiales, tales como nómina, planilla, expediente personal, memorándum, oficios o providencias. Mientras que título funcional es más informal y representa al nombre con el cual se conoce al puesto dentro de la empresa.</li> </ul>
<p><b>Fuinciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se clasifican en importantes y menos importantes. Este criterio es útil para evaluar el salario que se asignará al puesto. La administración contemporánea requiere que al colaborador se le remunere por las actividades que desempeña y no por sus méritos.</li> </ul>	<p><b>Responsabilidad y relaciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explica las obligaciones que el trabajador tiene, como: manejo de efectivo, documentos confidenciales, correspondencia importante. También se indica las relaciones y se clasifican en: horizontales y verticales.</li> </ul>	<p><i>Requisitos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece los requerimientos que se harán a los candidatos a ocupar los puestos. Estos se clasifican en: Académicos, experiencia y legales.</li> </ul>	<p><b>Habilidades y actitudes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se incluye lo que se pretende que la persona tenga y quiera. Estos aspectos son inherentes a la persona y que ha formado en el transcurso de su vida.</li> </ul>	<p><b>Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se ha establecido una clasificación de competencias útiles para incluir en los descriptores de puestos, estas son: Básicas y genéricas.</li> </ul>