



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**TRABAJO PRACTICO DE EXAMEN DE GRADO O DE FIN DE CARRERA
DE CARÁCTER COMPLEXIVO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

TÍTULO

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ADECUADA PARA LA EMPRESA CONSTRUGAR S.A.**

Autor

GARCÍA DAUDO JONATHAN MIGUEL

Tutor

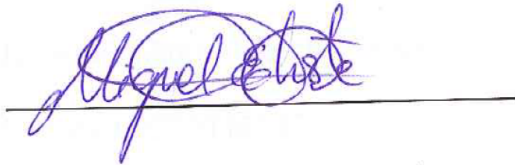
ECHARTE FERNÁNDEZ MIGUEL ÁNGEL

Milagro, Enero 2017

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Por la presente hago constar que me comprometo asesorar durante la etapa del desarrollo hasta su presentación, evaluación y sustentación del trabajo de titulación, cuyo tema es **DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA PARA LA EMPRESA CONSTRUGAR S.A.** presentado por el estudiante **García Daudó Jonathan Miguel**, para optar al título de **INGENIERO COMERCIAL.**

Milagro, a los 05 días del mes de Enero del 2017



Miguel Ángel Echarte Fernández

Cédula: 0956231856

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El autor de esta investigación declara ante el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de mi propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, a los 05 días del mes de Enero del 2017



Jonathan Miguel García Daudo

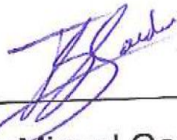
Cédula: 09273118117

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Ingeniero.
Fabricio Guevara Viejó, MAE.
Rector de la Universidad Estatal de Milagro
Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo hacer entrega de la Cesión de Derecho de Autor del Trabajo Práctico de Examen de Grado o de Fin de Carrera de Carácter Complexivo, realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue "**Diseño de una estructura organizacional adecuada para la empresa Construgar S.A.**" y que corresponde a la Facultad de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 05 de enero de 2017



Jonathan Miguel García Daudo

C.I.0927311811

ABREVIATURAS

S.A. =	Sociedad anónima
P.E. =	Planificación estratégica
FODA =	Fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza
POA =	Plan operativo anual

CONTENIDO

1.1	Planteamiento del Problema.....	2
1.2	Delimitación.....	3
1.3	Formulación del problema	3
1.4	Objetivos	3
2.1	Marco Teórico y Referencial.....	4
2.2	Marco Metodológico	12
2.3	Población y Muestra.....	12
2.4	Métodos y Técnicas.....	12
2.5	Resultados.....	14
3.1	Descripción de la Propuesta.....	20
3.2	Conclusiones.....	27
3.3	Recomendaciones.....	27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de la situación actual de una organización	8
Tabla 2: Importancia de la Estructura Organizacional.....	14
Tabla 3: Áreas de importancia en una organización	15
Tabla 4: Perfil de los responsables de áreas de trabajo.....	16
Tabla 5: Preparación de las organizaciones frente a factores externo.....	17
Tabla 6: Repercusiones de una inadecuada estructura organizacional	18
Tabla 7: FODA de la empresa Construgar S.A.	20
Tabla 8: estrategias FOFA DOFA	21

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de organigrama	11
Figura 2: Importancia de la Estructura Organizacional.....	14
Figura 3: Áreas de importancia en una organización	16
Figura 4: Perfil de los responsables de áreas de trabajo	17
Figura 5: Preparación de las organizaciones frente a factores externo.....	18
Figura 6: Repercusiones de una inadecuada estructura organizacional	19
Figura 7: Organigrama de la empresa Construgar S.A.	22

ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN ESPECIAL

Título:

**DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ADECUADA PARA LA EMPRESA CONSTRUGAR S.A.**

RESUMEN

El presente trabajo práctico se basa en el análisis de la situación actual de la empresa Construgar S.A., organización dedicada a la extracción comercialización de materiales pétreos y construcción civil, la misma que tiene vida jurídica desde hace 5 años. La situación problemática de la empresa, surge cuando el aumento de la demanda de material de construcción se incrementa, para infraestructuras de viviendas, edificaciones, carreteras, obras civiles, entre otras. Este auge de la demanda de materiales genera que el propietario de la empresa adquiera más maquinarias para obtener más productos y aprovechar la situación, sin embargo, no realizó de manera adecuada un manejo administrativo para la empresa, se contrataron personas no idóneas para ocupar cargos específicos, las finanzas no eran llevadas de manera eficiente, no existía el intercambio de información, etc. Todos estos factores, ocasionaron un pobre aprovechamiento de los recursos, tanto humano como económico y por ende la no optimización de la rentabilidad del negocio. Por todo lo antes mencionado, el presente trabajo práctico se radica en la estructura organizacional de la empresa Construgar S.A. y su influencia sobre el rendimiento de sus recursos. Los métodos aplicados al presente trabajo fueron el Método analítico, y el Hipotético– Deductivo, y como herramienta de investigación se utilizó la encuesta. De la aplicación de la metodología se obtuvo información relevante que ayudó a inferir de manera acertada la situación actual de la empresa la misma que sirvió de base para la generación de la propuesta de solución al problema.

Palabras clave: Empresa, comercialización, administración, demanda, administración.

ABSTRACT

This practical work is based on the analysis of the current situation of the company Construgar S.A., an organization dedicated to the commercialization of stony materials and civil construction, the same one that has legal life for 5 years. The problematic situation of the company arises when the increase of the demand of construction material increases, for infrastructures of houses, buildings, roads, civil works, among others. This boom in the demand for materials generates that the owner of the company acquire more machinery to obtain more products and take advantage of the situation, however, did not adequately carry out administrative management for the company, hired people not suitable to occupy specific positions , Finances were not carried out efficiently, there was no exchange of information, etc. All these factors, caused a poor use of resources, both human and economic and therefore the non-optimization of business profitability. For all the aforementioned, this practical work is rooted in the organizational structure of the company Construgar S.A. And their influence on the performance of their resources. The methods applied to the present work were the Analytical Method, and the Hypothetical-Deductive, and as a research tool the survey was used. From the application of the methodology was obtained relevant information that helped to correctly infer the current situation of the company that served as the basis for the generation of the proposed solution to the problem.

Keywords: Company, commercialization, administration, demand, administration.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta de trabajo, se basa en la situación problemática actual de una organización (Construgar S.A.) dedicada a la extracción y comercialización de material pétreo y construcción de obras civiles. Esta empresa tiene cinco años en el mercado de la construcción.

Debido a la alta demanda de obras civiles como edificaciones, redes viales y otras obras de gran envergadura, La empresa decide incrementar su inversión para poder aumentar su producción y así satisfacer las necesidades del mercado.

Surge entonces la situación problemática cuando el incremento del recurso humano no calificado dentro de la organización no satisface el nivel de rendimiento esperado, esto hace presumir que no existió el sistema de reclutamiento y contratación de personal adecuado, el cual es importante en una organización con su estructura organizacional bien diseñada.

El objeto de estudio consistirá en el análisis de los factores que originan la problemática en cuestión, a través de los métodos Analíticos e Hipotético – Deductivo. También se utilizará como herramienta de investigación la Encuesta, la cual será la aplicación de un formato de preguntas bien estructuradas que se las aplicaran a personas conocedoras del tema.

Los resultados preliminares permitirán corroborar la hipótesis principal que se planteará, consistente en que una inadecuada estructura organizacional dentro de una empresa u organización impide maximizar el nivel de eficiencia de los colaboradores y por consiguiente no manejar eficientemente sus recursos y maximizar así su rentabilidad.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Construgar S.A. empezó sus actividades comerciales como una organización netamente familiar, donde el representante legal ejercía la mayoría de los cargos, al principio las gestiones eran aceptables, sin embargo, con el pasar del tiempo, aumentó la demanda del producto en el mercado y por consiguiente fue necesaria la expansión de la empresa. Para ello se requirió la incorporación de personal en el manejo administrativo de la organización y personal operativo.

La gestión de convocatoria y selección del nuevo personal que requirió la empresa no fue el adecuado, esta hipótesis parte de la inexistencia del área de talento humano o de la persona responsable de este tema, el cual debió ser una profesional con experiencia en estas labores específicas con conocimiento y experiencia.

El manejo de las finanzas siempre estuvo a cargo del representante legal de la organización, durante la época en que la empresa podía ser manejada con muy pocas personas, el nivel de rentabilidad era adecuado a las expectativas del propietario. Sin embargo, posteriormente, al ser necesario la formalidad del negocio y sus cuentas, suceden situaciones como retrasos en los pagos a los proveedores, instituciones públicas y otros gastos inherentes al giro del negocio.

En base a estas conceptualizaciones, se determina que en la empresa existe una inadecuada estructura organizacional incluyendo un organigrama lo cual influye sobre la optimización de sus recursos.

El objeto de estudio se centrará en el análisis de la situación problemática de la empresa en el área administrativa, específicamente en lo relacionado al Talento Humano, aquí se determinarán los factores que intervienen en el óptimo desarrollo de las actividades de la empresa. Esto dará la pauta para proponer alternativa de solución que minimice la situación problemática.

1.2 Delimitación

País: Ecuador.

Provincia: Guayas.

Cantón: Milagro.

Espacio: Construgar S.A.

E-mail: construgarsa@hotmail.com

Gerente: Walter García.

Dirección: Pdte. Estrada y Jaime Roldós.

Actividad: Construcción.

Área: Administrativa.

Año: 2016.

1.3 Formulación del problema

¿De qué manera una inadecuada estructura organizacional dentro de una organización influye sobre el rendimiento de sus recursos?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Observar el desempeño de la estructura organizacional de la empresa Construgar S.A., mediante la aplicación de los métodos analítico, hipotético - deductivo de la investigación científica, con la finalidad de diseñar una estructura organizacional basada en un organigrama adecuado; con sus cargos y funciones claras que minimicen la problemática planteada.

1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Recopilar información.
- b) Identificar la situación actual de la empresa.
- c) Diagnosticar el origen de las causas que intervienen sobre el rendimiento de la organización.

CAPITULO II

MARCO TEORICO Y METODOLÓGICO

2.1 Marco Teórico y Referencial

2.1.1 Definición de empresa

Las empresas son instituciones u organizaciones legalmente constituidas, las cuales poseen bien definida su campo de acción dentro del tipo o naturaleza de su actividad, su finalidad de producir o comercializar bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Con esta gestión comercial, las empresas persiguen rentabilidad que satisfaga las expectativas de los accionistas (GARCÍA ECHEVERRÍA, 1994).

Las empresas también se las puede definir como la agrupación de una o varias personas, que tiene como propósito ofertar sus productos a una comunidad, para lo cual pretende estructurarse de manera eficiente y funcional, bajo conceptos y valores corporativos, los cuales se resumen como la filosofía de la organización.

Las empresas son entidades productoras/comercializadoras dentro de un mercado altamente competitivo, donde las normas de acción permisibles están reguladas por el estado, buscando siempre captar clientes y mantenerlo bajo un sistema de atención personalizada.

Bajo el criterio de la economía, una empresa se puede definir como una entidad u organización que utiliza los recursos básicos elementales como el capital (dinero), el trabajo (Talento Humano) y los recursos naturales (materia prima), los cuales serán fusionados o transformados en producto final que podría ser un bien o un servicio o ambas a la vez. Todo este proceso tiene la finalidad de comercializar el producto en un mercado específico que brinde a la organización ingresos económicos.

Sin embargo, no siempre las empresas actúan bajo los conceptos antes mencionadas, algunas descuidan aspectos muy importantes como el eficiente funcionamiento interno de la organización, esto repercute en varios ámbitos tales como la atención al cliente, la variación del nivel de ventas, las

fluctuaciones de los gastos y el nivel de rentabilidad del negocio (MACHADO , 2001).

2.1.2. Tipos de empresas

Existen muchas consideraciones que se deben tener en cuenta para poder clasificar a las empresas, por ejemplo, la clasificación podría ser en función de su constitución jurídica, del tamaño, de la actividad, de la procedencia de su capital, entre otras.

a) De acuerdo a su constitución jurídica:

Empresa Unipersonal. - constituida por una sola persona.

Sociedad Colectiva. - Conformada por varias personas bajo condiciones del aporte de capitales.

Cooperativas. - Conformada por múltiples accionistas de toda índole y condición, los cuales buscan beneficio mutuo, son capitales bajos de inversión.

Sociedad de responsabilidad limitada. - cuando los accionistas responden utilizando el capital inicial que aportaron para la constitución de la organización no involucra su patrimonio personal.

Sociedad anónima (S.A.). - Es una sociedad que posee responsabilidad limitada en cuanto al patrimonio aportado, sin embargo, su participación está dada de acuerdo a número de acciones u aportaciones.

b) De acuerdo a tamaño:

Microempresa. - Conformada por menos de diez colaboradores, con poca participación en el mercado y baja rentabilidad.

Pequeñas empresas. - Poseen entre once y cuarenta y nueve colaboradores, con significativa rentabilidad, no siempre poseen una estructura organizacional con profesionales especializados.

Medianas Empresas. - Conformada por trabajadores en número entre cincuenta (50) y doscientos cincuenta (250). Con estructura organizacional de finida y funcional. Sus ingresos y nivel de rentabilidad son adecuada.

Grandes empresas. - Con más de 250 trabajadores en nómina, con gran capital de inversión, con infraestructura propia, Nivel de ventas y rentabilidad

alto, facilidad de conseguir capital por gestiones con instituciones bancarias, poseen patrimonio que garantiza el crédito.

c) De acuerdo a su actividad:

Empresas del sector primario. - Son empresas que generalmente utilizan los recursos naturales como materia prima para la elaboración de sus productos, ejemplo, arboles, agua, minería, etc.

Empresas del sector secundario. - Este sector empresarial transforma la materia prima mediante procesos de industrialización en bienes, por ejemplo, la madera se convierte en muebles, la lana se convierte en tela a su vez en ropa.

Empresas del sector terciario. - Generalmente la constituyen empresas que utiliza el recurso humano como elemento principal para la generación de productos intangibles o de servicios.

d) De acuerdo a la procedencia del capital:

Empresas públicas. - Son organizaciones administradas por el estado que brindan productos y servicio a los habitantes de una nación, no buscan un lucro personal, más bien están general bienestar colectivo.

Empresas privadas. - Son todas aquellas empresas antes mencionadas cuyo capital proviene exclusivamente del aporte de accionistas privados.

Empresas mixtas. - Es una fusión de capitales provenientes tanto del sector público como del sector privado.

2.1.3 Planificación estratégica

En la actualidad muchas de las empresas y compañías formales utilizan la Planificación Estratégica como principal herramienta para alcanzar metas y objetivos en un mundo globalizado y competitivo. Esta planificación corresponde a los directivos de las empresas, siempre en colaboración con el personal de trabajo de la misma. La Planificación estratégica se diseña para enfrentar a los cambios y situaciones externas que de alguna manera influyen sobre el nivel de rendimiento y rentabilidad de las organizaciones (HUERTAS GARCÍA & DOMÍNGUEZ GALCERÁN, 2015).

Para la implementación de la Planificación estratégica, lo primero es empezar con la realización de un análisis o una valoración de los factores tanto internos (organización) como externos (mercado e general), y el grado de interacción que existe entre ellos.

2.1.4 Análisis de la situación actual de la organización

- **FODA**

Dentro de los instrumentos que la “Planificación Estratégica P.E.” que emplea una organización para determinar o realizar un análisis de la situación actual de una empresa, el análisis FODA representa una poderosa herramienta.

El análisis FODA, también ofrece un panorama muy claro de la real situación de una organización, de tal manera que pueda ser de fácil interpretación y permita desarrollar las estrategias que conlleven a minimizar las situaciones problemáticas y aumentar las fortalezas (LONGENECKER, PETTY, PALICH, & HOY, 2012).

El análisis FODA representa a los factores internos y externo que intervienen en la organización, así, los factores internos son los concernientes a las Fortalezas y Debilidades propias de la organización, son los aspectos que dependen exclusivamente de sus mismos integrantes.

También constan dentro del análisis las Oportunidades y Amenazas, estos son aspectos externos donde la organización no posee inherencia, sin embargo, debe anticiparse a sus efectos.

Tabla 1: Análisis de la situación actual de una organización

FACTORES INTERNOS	
F A C T O R E S E X T E R N O S	FORTALEZAS
	Aspecto positivos de la organización y sus colaboradores, intervienen en las experiencias, conocimiento, capital operativo disponible, infraestructura propia, disponibilidad de bienes, etc.
	DEBILIDADES
	Aspectos negativos propios de la organización, se describen todas las falencias, necesidades, carencias tanto de la infraestructura como de los colaboradores.
	OPORTUNIDADES
	Hace referencia a las posibilidades de aprovechar las circunstancias que generen ventaja entre la organización con el entorno relacionado con la empresa.
	AMENAZAS
	Son los acontecimientos y situaciones que que la empresa u organización experimentará. Estas situaciones suelen asociarse a eventos tales como Fenómenos naturales, inestabilidad política y económica de las naciones, etc.

Elaborado por: Jonathan García

La aplicabilidad del análisis FODA, se fundamenta en que la organización desea ocupar sitios importantes dentro de un mercado determinado, para lograr el objetivo de lograr posicionamiento en el sector es necesario determinar si la empresa cuenta con los instrumentos necesarios para llegar al cometido. La consolidación a partir de bases sólidas es el primer paso para alcanzar el éxito.

Ser consecuentes con la realidad, permitirá a los administradores tomar acertadas decisiones, siempre y cuando, la radiografía de la empresa determine cuáles y como son los factores internos (fortalezas y debilidades) para poder afrontar los factores externos (oportunidades y amenazas) que se hayan presente en el entorno comercial (TUMBACO, 2013).

La tarea de identificar factores que influyen en una organización no es el objetivo final, el propósito es analizar dicha información y diseñar Estrategias en base a los datos proporcionados, con ello se consigue maximizar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y prevenir el impacto de las amenazas.

Dentro del proceso de Planificación Estratégica de una organización, una vez identificados los factores internos y externos (FODA), y luego de haber

diseñado las estrategias a aplicar en la organización, es necesario, que los administradores y colaboradores (Talento Humano) se empoderen de la organización, que la sientan propia, parte de sus cotidianidades. Para esto es necesario incentivar y despertar en ellos el sentido de los valores y principios organizacionales, dentro de ellos se destaca la visión, misión y los valores institucionales.

- **La Visión de una organización**

La visión de una organización se refiere a la meta que ésta se impone y a la cual desea llegar en un tiempo determinado, la visión puede ser a corto, mediano o largo plazo, la visión también es medible en el tiempo, es decir, que sus resultados se evalúan periódicamente, generalmente cada año. Esta calificación coincide con el Plan Operativo Anual POA, diseñado para cada año (ALBÁN , 2015).

En otros términos, la visión es una declaración de la organización, de la empresa, de la institución o de cualquier agrupación, en la cual menciona a dónde quiere llegar en un futuro, que es lo que quiere hacer, que desea alcanzar. En definitiva, una meta que proporcione ventajas sobre la competencia aumento de rentabilidad y sobre todo posicionamiento (MATÍNEZ & MILLA, 2012).

- **La Misión de una organización**

La misión de la empresa se define como el día a día de la organización, es hallar el sentido a lo que se hace, establecer que la labor que se realiza, debe ser realizada con mucha responsabilidad y colaboración, aplicando los criterios, conocimientos y experiencias en servicio de la organización (PRESS, 2011).

La misión hace notar la imagen que la empresa quiere representar, las acciones y actitudes de los colaboradores junto con el aspecto de la infraestructura proporciona una persecución al cliente de cómo sería su trato.

La misión de la empresa es el día a día que deben vivir y desarrollar, son los peldaños que conducen a alcanzar el objetivo de la Visión (CORDERO, 2011).

- **Valores institucionales**

Los valores de una organización son los principios que deben adoptar y aplicar las organizaciones, son acciones que únicamente tiene competencia al interior de la empresa. Constituyen la base diaria del convivir laboral, lo que asegura tener éxito en la Misión (ZAMBRANO BARRIOS, 2006).

Los valores son elementos muy aplicados a la ética profesional y personal, constituyen el límite por el cual los colaboradores y representantes de una organización deben andar, esto es la clave para definir lo que se denomina como “Cultura Organizacional”.

2.1.5 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución de las responsabilidades o labores específicas a los colaboradores de una empresa, dicha distribución obedece a una planificación y organización previamente diseñada con la finalidad de aprovechar al máximo los conocimientos y experiencias del talento humano en beneficio de la organización (PAZMIÑO & GAÓN, 2015).

La estructura organizacional surge como una respuesta al manejo inadecuado del recurso humano, se pretende con eso maximizar los rendimientos, maximizar la rentabilidad y minimizar los costos y pérdidas.

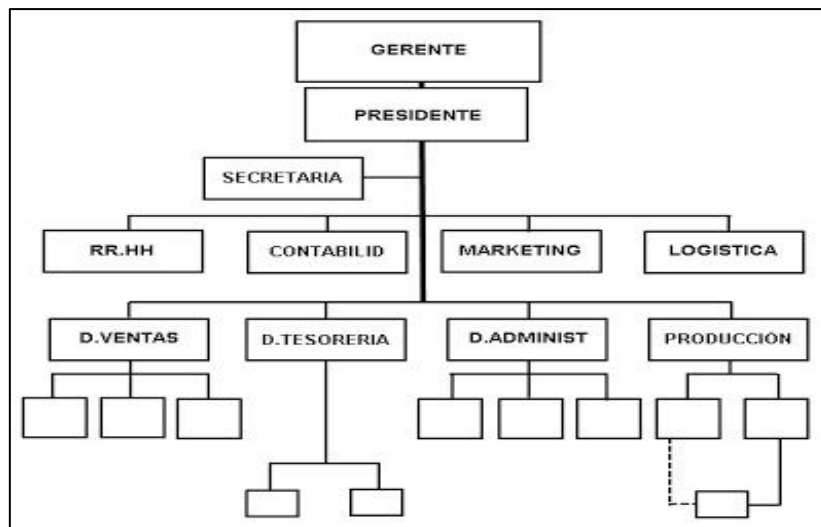
La estructura organizacional contempla una distribución jerárquica de acuerdo al nivel de responsabilidad y funcionamiento de la organización, esta distribución puede ser vertical u horizontal, pero siempre estará liderando de manera diferenciada la junta de accionistas, que generalmente son los dueños o accionistas del negocio. Luego bajo ellos está el representante legal de la empresa quien generalmente es el Gerente General de la misma (CASTRO, 2013).

Mediante una adecuada estructura organizacional, se definen los roles y funciones de los colaboradores. La interacción entre las áreas y departamentos es también el objetivo de la estructura organizacional, consolidar un equipo eficiente y bien comunicado garantizará el éxito en las gestiones (CASTAÑEDA UTRILLA, 2009).

- **Organigrama**

El organigrama es una representación de la organización interna de una empresa, en ella se muestran las posiciones jerárquicas. Desde las primeras autoridades hasta los últimos colaboradores dentro de un entorno pre establecido denominados áreas o departamentos.

Figura 1: Modelo de organigrama



**Fuente: Administración moderna
Elaborado por: Jonathan García**

El organigrama es una representación sistemática que tiene por objetivo, proporcionar información de los colaboradores de la organización y sus funciones específicas. También, pone a consideración la existencia de las áreas o departamentos que posee la empresa. Fielmente jerarquiza las posiciones de los responsables, definen a quienes son los jefes y quienes son los subordinados (OTERO ALVARADO, 2011).

El organigrama de una empresa no sólo es un gráfico sistemático, es también una carta de presentación para clientes y otras personas ajenas a la organización, esta representa una buena imagen de organización.

- **Manual de funciones**

El manual de funciones generalmente es un documento, el cual contiene todos los cargos de la empresa, también contempla las funciones, responsabilidades

y atribuciones del cargo, indica quienes son las áreas subordinadas y a quien se le debe reportar (CÁRDENAS, 2015).

El manual de funciones también contiene el perfil o las características requeridas del profesional que necesita la empresa, entre esas cualidades están como principales el nivel de instrucción o educación y los años de experiencia.

El uso del organigrama junto con el manual de funciones generará en la organización un ambiente de trabajo armonizado y sinérgico entre los colaboradores de todos los departamentos, también dará eficiencia en el desempeño del trabajo y procurará buenas relaciones entre compañeros.

2.2 Marco Metodológico

El presente trabajo se basará en las recomendaciones que la Universidad Estatal de Milagro proporciona y se sustentará en la metodología que el trabajo práctico propone.

2.3 Población y Muestra

El estudio en cuestión, no contempla una población o muestra que amerite aplicar los cálculos relacionados con la fórmula de la población finita, más bien se centrará en la consulta particular a personas con amplio criterio y conocimiento de la problemática tratada.

Sin embargo, se aplicarán preguntas específicas y objetivas a un grupo reducido de personas, a quienes el investigador bajo el criterio de la selección “No Probabilística” escogerá.

Estas personas serán escogidas en base a la relación que ellos poseen con organizaciones bien estructuradas y funcionales, empresas a las cuales se sobreentiende que poseen una estructura organizacional eficiente.

2.4 Métodos y Técnicas

El método de investigación científica que se aplicará en el presente trabajo investigativo, tendrá como principales actores al Método Analítico y al Método Hipotético – Deductivo.

a) Método Analítico

La aplicación del método Analítico en el desarrollo de la investigación, permitirá el estudio de las temáticas aplicadas. Mediante su aplicación, se podrá entender mejor la causa y los efectos de la situación problemática desde su origen hasta las repercusiones negativas sobre la organización.

Dentro de la empresa, se determina un bajo nivel administrativo, el cual no proporciona los elementos necesarios para que la organización pueda desarrollar sus procesos de forma eficiente. Se determina entonces la carencia de áreas y departamentos específicos que esta empresa debe poseer.

b) Método Hipotético – Deductivo

Este método permite convertir la teoría y la información en una situación práctica, así, éste método ayuda al investigador a observar la situación real de la empresa, mediante la información recabada se podrá entender de mejor manera el porqué de la escasa existencia de una estructura organizacional de la empresa.

Basado en estos datos relevantes, el investigador del presente trabajo, podrá elaborar hipótesis que expliquen o justifiquen los factores que dieron origen a esta situación problemática y deducir las consecuencias o efectos.

En este sentido, la hipótesis que se planteará en esta investigación es que la empresa Construgar S.A. no posee definida una real estructura organizacional dentro de la empresa, por ende, carece de áreas de labores específicas necesarias para la mayoría de las empresas comerciales, por ejemplo, la ausencia del departamento o de la persona responsable del Talento Humano TTHH, quien cumple la función de reclutar y evaluar a los colaboradores basados en el perfil que requiere el puesto.

Otro departamento inexistente en la empresa es la Administrativa financiera, pues su ausencia impide llevar correctamente los recursos económicos de la empresa, también de los cobros y obligaciones que la organización posee.

c) La encuesta

En cuanto a la técnica de investigación, se aplicará “La Encuesta”, la cual consistirá en la aplicación de preguntar abiertas y objetivas a personas que

tengan un pleno conocimiento con la adecuada estructura organizacional que debe poseer una empresa.

Para lograr este cometido, se elaborará un cuestionario que contiene preguntas muy específicas relacionadas con el tema en cuestión. Este mismo formulario se les aplicará a las personas seleccionadas bajo la técnica no probabilística de la investigación. Con esta actividad se pretende obtener información que corroboren la hipótesis planteada: Una inadecuada estructura organizacional dentro de una empresa afecta el rendimiento de los recursos de la misma.

2.5 Resultados

Los resultados obtenidos luego de haber realizado las encuestas y de haber tabulado los resultados de la actividad, se plasmaron en las siguientes tablas y gráficos para mejor entendimiento de los mismos.

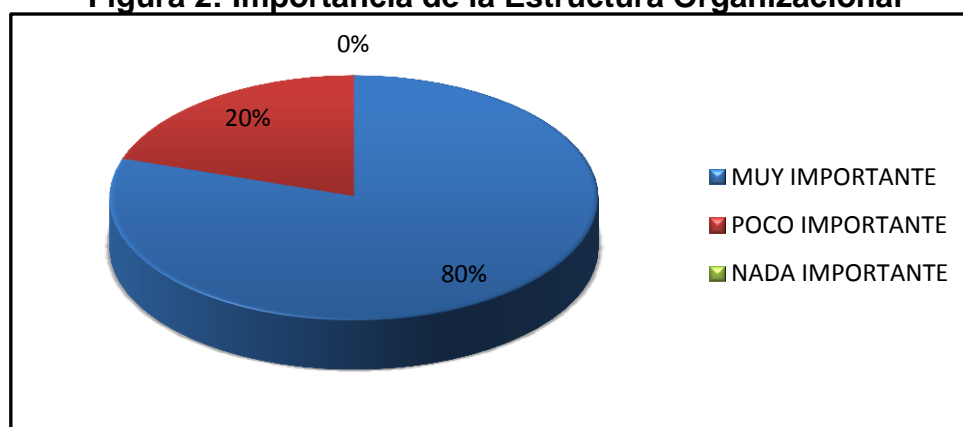
Pregunta # 1.-

Tabla 2: Importancia de la Estructura Organizacional

1.- ¿Cree Usted importante la existencia de la estructura organizacional en una empresa? ¿Por qué?		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
MUY IMPORTANTE	4	80,00
POCO IMPORTANTE	1	20,00
NADA IMPORTANTE	0	0,00
TOTAL	5	100

Elaborado por: Jonathan García

Figura 2: Importancia de la Estructura Organizacional



Análisis:

80% de los profesionales consultados opinan que es muy importante la existencia de una estructura organizacional dentro de las empresas u organizaciones, apenas 20% de los consultados lo consideran poco importante, sus razones se fundamentan en el tamaño de la empresa, ya que la inversión del gasto corriente en sueldos incrementa los costos.

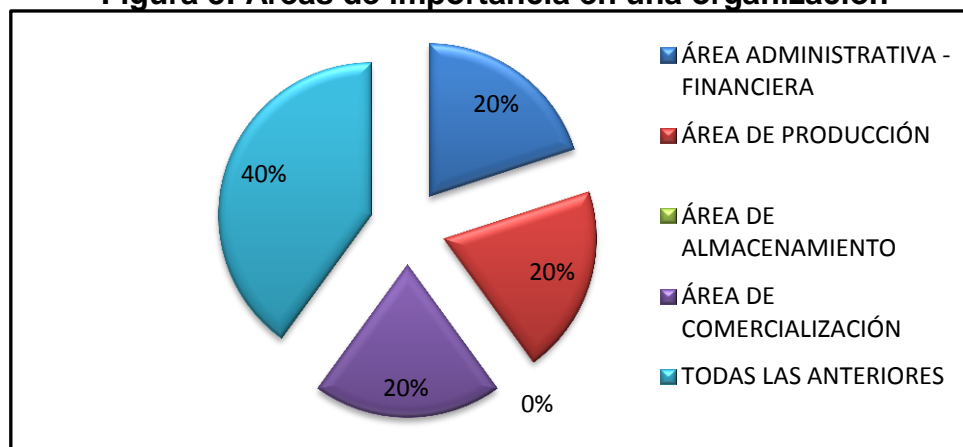
Pregunta # 2.-

Tabla 3: Áreas de importancia en una organización

2.- ¿En una empresa productiva y comercial, cuál cree que son las áreas más importantes que deben existir?		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
ÁREA ADMINISTRATIVA - FINANCIERA	1	20,00
ÁREA DE PRODUCCIÓN	1	20,00
ÁREA DE ALMACENAMIENTO	0	0,00
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	1	20,00
TODAS LAS ANTERIORES	2	40,00
TOTAL	5	100,00

Elaborado por: Jonathan García

Figura 3: Áreas de importancia en una organización



Análisis:

Al consultarles a las personas seleccionadas sobre qué áreas considera que son las más importantes, se receptaron algunas opiniones diversas, así, uno de ellos considera importante el área administrativa financiera, otro el área de producción, otro el área de comercialización y el 40% restante considera que son todas las áreas las importantes.

La respuesta debería ser que el 100% de los consultados estimen que todas las áreas so las importantes, sin embargo, sus respuestas se basan en el tamaño de la empresa, en la esencia del negocio o en el manejo de los recursos.

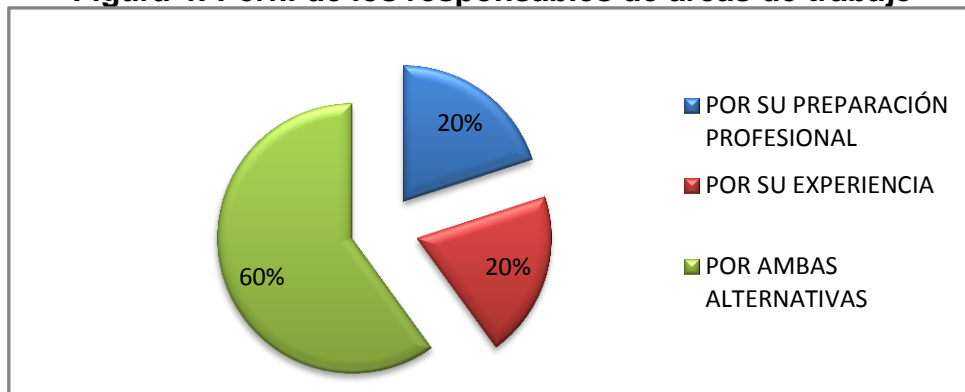
Pregunta # 3.-

Tabla 4: Perfil de los responsables de áreas de trabajo

3.- ¿Por qué es importante que los responsables de las áreas, reúnan el perfil solicitado por la organización?		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
POR SU PREPARACIÓN PROFESIONAL	1	20,00
POR SU EXPERIENCIA	1	20,00
POR AMBAS ALTERNATIVAS	3	60,00
TOTAL	5	100,00

Elaborado por: Jonathan García

Figura 4: Perfil de los responsables de áreas de trabajo



Análisis:

60% de las personas entrevistadas coinciden con que es importante que las personas que están al frente de un área o departamento posean las capacidades tanto cognitivas como de experiencia que garantice un óptimo desempeño de sus funciones, por ello es importante que estos responsables posean una adecuada preparación académica y además un mínimo de tiempo en experiencia sobre cargos similares.

20% de las otras personas consultadas opinan que es más importante su preparación profesional y el otro 20% su experiencia laboral.

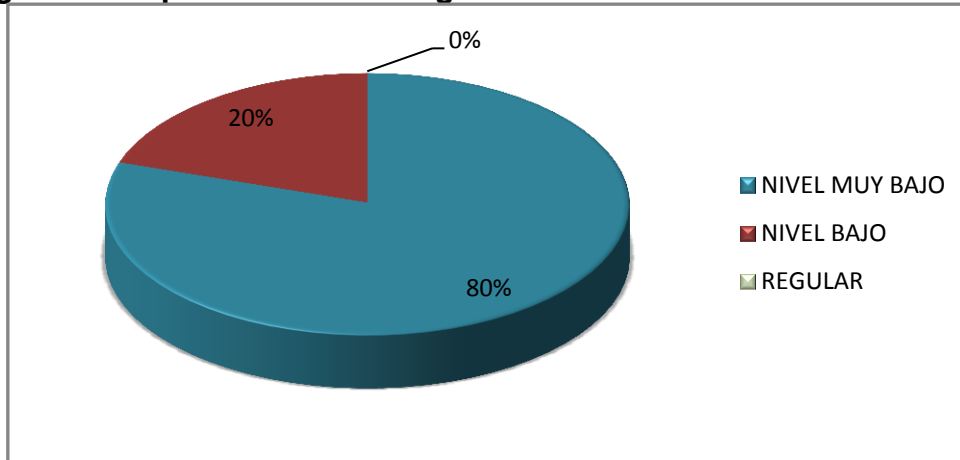
Pregunta # 4.-

Tabla 5: Preparación de las organizaciones frente a factores externo

4.- ¿Con que nivel de eficiencia, las empresas que administran inadecuadamente su estructura organizacional, estará preparados para afrontar situaciones ventajosas o adversas que pudieran presentarse?		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
NIVEL MUY BAJO	4	80,00
NIVEL BAJO	1	20,00
REGULAR	0	0,00
NIVEL ALTO	0	0,00
TOTAL	5	100,00

Elaborado por: Jonathan García

Figura 5: Preparación de las organizaciones frente a factores externo



Análisis:

El 80% de las personas consultadas consideran que es muy bajo el nivel de eficiencia que presentarían las empresas u organizaciones para afrontar eventualidades sean de oportunidad o de amenaza, cuando estas no poseen un adecuado manejo o no poseen una estructura organizacional bien definida. De manera similar el 20% restante considera un nivel bajo para afrontar situaciones externas.

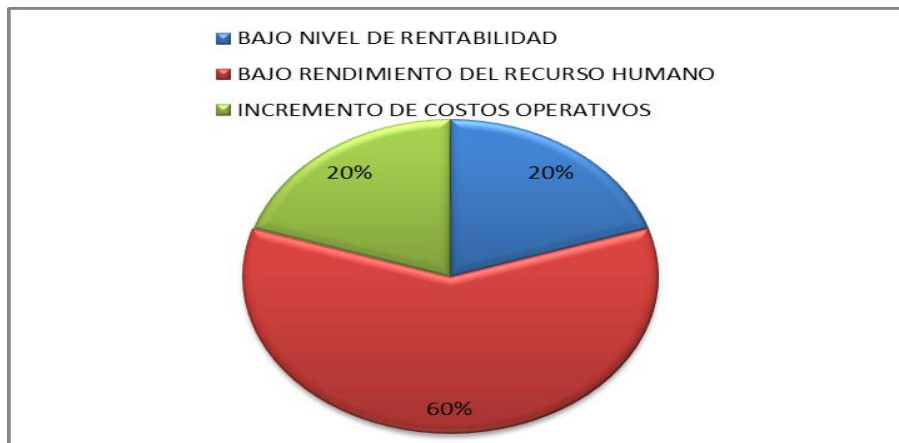
Pregunta # 5.-

Tabla 6: Repercusiones de una inadecuada estructura organizacional

5.- ¿Qué repercusiones tendría una inadecuada estructura organizacional sobre el rendimiento y la rentabilidad de la empresa?		
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE %
BAJO NIVEL DE RENTABILIDAD	1	20,00
BAJO RENDIMIENTO DEL RECURSO HUMANO	3	60,00
INCREMENTO DE COSTOS OPERATIVOS	1	20,00
TOTAL	5	100,00

Elaborado por: Jonathan García

Figura 6: Repercusiones de una inadecuada estructura organizacional



Análisis:

60% de las personas consultadas opinan que una inadecuada estructura organizacional de las empresas u organizaciones tendrían como consecuencia un bajo rendimiento o desempeño del recurso humano labora allí, de esta manera el proceso operativo sería menos eficientes. Para ellos el descenso de la rentabilidad no sólo se debe a factores interno, pues también los externos ocasionan pérdidas económicas a las organizaciones.

20% de los consultados manifiestan que la repercusión afectará la rentabilidad del negocio, tendiéndola a reducir sus ingresos netos. Y el otro 20% aduce que incrementa los costos.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 Descripción de la Propuesta

Luego de analizar Los resultados de las encuestas realizadas a expertos en el tema, se puede inferir en que el inadecuado manejo administrativo y una inadecuada estructura organizacional de una empresa provoca bajo nivel de aprovechamiento de sus recursos, sean estos económicos o de sus colaboradores.

Para el caso concreto de la empresa Construgar S.A., se ha determinado la inexistencia de una estructura organizacional competente y adecuada, ya que el principal de la misma se encarga de la realización de las actividades.

Es importante entonces crear esta estructura y plasmarla en un organigrama con la finalidad de mejorar la eficiencia y optimizar aún más su rentabilidad.

La planificación estratégica contempla las acciones necesarias para lograr minimizar la situación problemática en la empresa. Lo primero es realizar el análisis interno de la organización, la misma que describirá con certeza su situación actual.

Tabla 7: FODA de la empresa Construgar S.A.

FACTORES INTERNOS		
C T O R E S E X T E R N	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia en las labores de extracción y comercialización de los productos.	Descordinación de las labores
	Cartera de clientes establecida	Personal nuevo sin experiencia
	Definición del mercado potencial y actual.	Desconocimiento de la administración en empresas
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Aumento de la demanda del producto	Variación de los factores climáticos
Aumento de los ingresos por ventas	Inestabilidad política y jurídica del País.	
Lograr posicionamiento en el mercado regional	Recesión económica	

Realizado por: Jonathan García

En la tabla adjunta se muestran todos los factores que afecta a la organización. Mediante esta descripción se procederá a analizar la información y diseñar estrategias para aumentar las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar las oportunidades y estar preparados para enfrentar las amenazas.

Tabla 8: estrategias FOFA DOFA

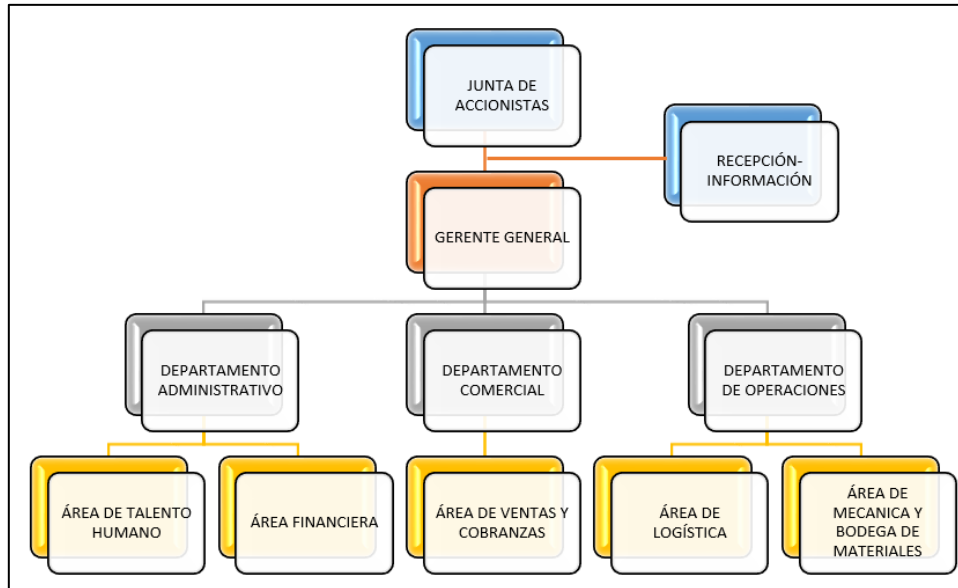
ESTRATEGIAS FOFA DODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Experiencia en las labores de extracción y comercialización de los productos.	Descordinación de las labores
	Cartera de clientes establecida	Personal nuevo sin experiencia
	Definición del mercado potencial y actual.	Desconocimiento de la administración en empresas
OPORTUNIDADES	FO	DO
Aumento de la demanda del producto	Aprovechar la experiencia que poseen los accionistas de la empresa para maximizar las ventas aprovechando un mercado en cosntante demanda de productos	Contratar los servicios de una persona o un equipo de trabajo provisional, los cuales diseñen un Plan Estartégico el mismo que contenga la Estructira Organizacional que la empresa Cosntrugar S.A. requiere
Aumento de los ingresos por ventas		
Lograr posicionamiento en el mercado regional		
AMENAZAS	FA	DA
Variación de los factores climáticos	Reservar un monto cercano al 30 o 40% de los ingresos por ventas, al cual se denomará ahorro; de igual manera reducir gastos innecesarios.	Evaluación y renovación de los colaboradores que no reúnan el perfil que la empresa requiere, realizar un correco proceso de selección de personal, los cuales deberán tener claro cuales serán sus labores y reponsabilidades dentro de la organización
Inestabilidad política y jurídica del País.		
Recesión económica		

Realizado por: Jonathan García

3.1.1 DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta que se expondrá a continuación pretende optimizar el aprovechamiento del recurso humano, entre ellos los accionistas y colaboradores que forman parte de la organización. Para cumplir con este objetivo es necesario la elaboración de un plan estratégico el cual contenga entro otros puntos, el diseño e implementación de una estructura organizacional, la cual aplicada al giro del negocio podría establecerse de la siguiente manera:

Figura 7: Organigrama de la Empresa Construgar S.A.



Realizado por: Jonathan García

Esta estructura organizacional expone la cantidad de áreas y departamentos que son las necesarias para la empresa Construgar S.A., se muestra una junta de accionistas que está integrada por los miembros de la familia, luego un cargo de Gerente General que no necesariamente debe ser un miembro de la familia, podría ser la contratación de un profesional con experiencia en el cargo.

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General.

JEFE INMEDIATO: Junta de accionistas.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Representar judicial y legalmente a la Empresa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera el Directorio y la Ley.

- Informar al Directorio las acciones tomadas así como presentar el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas.
- Supervisar las operaciones de la sociedad, los libros de contabilidad, cuidar que dicha contabilidad esté al día.
- Elevar para aprobación del Directorio los estados financieros.
- Girar y endosar letras, abrir cuentas corrientes, girar cheques y endosar los mismos, retirar depósitos, contratar sobregiros y avances en cuenta corriente y firmar contratos en representación de CONSTRUGAR S.A.
- Mantener una positiva imagen de CONSTRUGAR S.A. ante la colectividad y los trabajadores.

En el grupo subordinado están los departamentos Admirativos, Comercial y de Operaciones.

El Departamento Administrativo se encargará de cubrir dos áreas, la de talento humano y el área financiera, para este fin se recomienda una persona responsable del departamento y un contador (a), ya que el volumen de ingresos y gastos califican a la organización como una empresa Jurídica obligada a llevar contabilidad.

NOMBRE DEL CARGO: Contador público.

ÁREA: Financiera.

DPTO. : Administrativo.

OBJETIVO DEL PUESTO:

El titular del puesto debe tener una sólida preparación y competencia profesional en la elaboración, interpretación y examen de la información financiera, que sirva de base para la toma de decisiones y para el cumplimiento de disposiciones legales, así como obtener, aplicar y controlar recursos materiales en un ente económico.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Elaborar estados financieros para fines contables, fiscales y financieros.
- Asesorar en materia contable, fiscal y financiera
- Fundamentar toma de decisiones basados en el análisis de la información financiera.

- Verificar los documentos contables.
- Verificación del cálculo de impuestos.
- Velar por que la contabilidad se lleve de acuerdo a la ley.

NOMBRE DEL CARGO: Director de talento humano.

ÁREA: Talento humano.

DPTO. : Administrativo.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planear, coordinar, ejecutar y controlar todos los procesos y procedimientos relacionados con la gestión del Talento Humano, contribuyendo a la existencia de un clima organizacional favorable y generador de mejores niveles de productividad personal e institucional.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Aplicar conocimientos, principios y técnicas de su disciplina académica para lograr los fines de la Dependencia.
- Apoyar y dar a conocer la políticas de CONSTRUGAR S.A. mediante la utilización de los medios de comunicación internos.
- Estimular la participación activa de su Talento Humano en los programas de formación y bienestar social y laboral.
- Dinamizar los procedimientos operativos y administrativos de la Dependencia, con el fin de contribuir a la adecuada y oportuna toma de decisiones.
- Elaborar y presentar el Plan Anual de Acción del Área con las actividades a realizar y dar cumplimiento a los objetivos de la misma.
- Llevar a cabo el desarrollo de procesos de selección, inducción y formación para desarrollar las competencias de un Talento Humano adecuado y comprometido con el direccionamiento estratégico de CONSTRUGAR S.A.

Para el departamento Comercial se podría integrar otro miembro de la familia, la función es la generar ventar mediante la recepción de los pedidos, y encargarse de las cobranzas, ya sean estas en efectivo o cheques a fecha. Este departamento al contar con manejo de dinero, debe tener una estrecha relación con el Departamento Administrativo (área de finanzas).

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de mercadeo y ventas.

ÁREA: Ventas y cobranzas.

DPTO. : Comercial.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Planear, dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades comerciales y administrativas del Área de Ventas y cobranzas, con el propósito de cumplir con las políticas, objetivos y metas establecidas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Coordinar, diseñar e implementar estrategias publicitarias orientadas a aumentar las ventas del negocio.
- Velar y procurar que el servicio de ventas se cumpla a cabalidad y a satisfacción del cliente.
- Dirigir, controlar y evaluar la formulación de los presupuestos anuales de ventas, compras, gastos, promoción de ventas, en coordinación con las Unidades respectivas.
- Coordinar, controlar y realizar informes de los resultados mensuales y cualquier otro informe requerido por el Administrador General.
- Mantener un contacto continuo con los proveedores.
- Verificar que los colaboradores a su cargo realicen sus labores de conformidad con las directrices, normativa, procedimientos y principios éticos, a fin de garantizar eficacia y eficiencia en el servicio que presta.

Y en cuanto al departamento de operaciones, es un sector muy importante dentro de la empresa, ya que está encargada del manejo de las maquinarias y equipos de la empresa, de su funcionamiento y reparación. También de la

cotización y adquisición de piezas y repuestos, sin embargo, esta gestión esta supervisada por el Departamento Administrativo y aprobada por la Gerencia General.

NOMBRE DEL CARGO: Director logístico.

ÁREA: Logística.

DPTO. : Operaciones.

OBJETIVO DEL PUESTO:

Garantizar el suministro de bienes y servicios para el funcionamiento de COSTRUGAR SA. En forma oportuna con la calidad y cantidad necesaria, a fin de contribuir al cumplimiento de sus funciones. Asimismo; administrar los bienes muebles de la dependencia.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES:

- Participar en la elaboración del Presupuesto de Ingresos y Gastos.
- Planificar, ejecutar y controlar los procesos de adquisición de bienes y contratación de servicios de reparación, de acuerdo con la normatividad legal y administrativa establecida en CONSTRUGAR S.A.
- Recibir, custodiar y distribuir los bienes e insumos adquiridos, para el adecuado funcionamiento de la Dependencia.
- Asegurar que los servicios de transporte, mantenimiento y reparación de los equipos, muebles y otros, se lleven a cabo en forma oportuna y planificada, para garantizar la adecuada prestación de los servicios.
- Acordar con el Gerente el establecimiento de políticas y lineamientos que permitan optimizar los procesos y recursos de las áreas a su cargo.
- Garantizar la aplicación de las normas técnicas de Calidad.

El organigrama describe la existencia de sectores departamentales dentro de la organización, sin embargo, el manual de funciones es la herramienta que menciona los cargos y responsabilidades que los colaboradores deben desempeñar, así mismo, cual es el perfil que la empresa ha solicitado para ser cubierta por el trabajador.

3.2 Conclusiones

- a) Mediante la aplicación del método Analítico y el método Hipotético – Deductivo, se pudo obtener la información relevante que describe la situación actual de la empresa Construgar S.A.
- b) Se infiere que esta organización es netamente familiar, y que al inicio de sus operaciones, la mayoría de las gestiones las realizaba el representante legal y accionista familiar.
- c) Que el mercado inmobiliario y de la construcción ha aumentado sus actividades por lo cual la demanda de material de construcción para la realización de sus obras está en auge.
- d) Que la empresa consideró oportuno aprovechar el aumento de la demanda, por tal motivo, amplió su tamaño sin considerar la importancia del aspecto técnico administrativo.
- e) La contratación de nuevos colaboradores sin experiencia y sin cumplir con el perfil que el puesto requería, ocasionó un mal aprovechamiento de los recursos en general de la organización.

3.3 Recomendaciones

- a) Sería de mucha utilidad que la empresa invierta en el diseño y aplicación de la planificación estratégica, la cual generará entre varios aspectos importantes, la creación de la estructura Organizacional que la empresa requería para un óptimo desarrollo de sus actividades.
- b) También sería de mucho beneficio que, dentro de la organización, se diseñara el organigrama y el manual de funciones para la empresa, lo cual aumentaría el rendimiento de los recursos tanto humano como material y económico, lo que a la larga se traduciría en el aumento de la rentabilidad.

BIBLIOGRAFÍA

ALBÁN , J. (2015). PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE UNA EMPRESA DE CARÁCTER AGROPECUARIO EN LA PROVINCIA DE EL ORO. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA UTM: MACHALA.

CÁRDENAS, I. (2015). EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA OLPI CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA. AMBATO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMABTO UTA.

CASTAÑEDA UTRILLA, F. (2011). DESARROLLA UNA EMPRESA DE 10, NO HAY OPCIÓN....DEBES COMPETIR CON LO MEJOR QUE TIENES. MEXICO: CASTAÑEDA.

CASTRO, L. (2013). LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LOS NIVELES DE PRODUCCIÓN DE LA COMPAÑÍA ECUATORIANA DE TÉ. AMBATO: UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

CORDERO, P. (2011). PROYECTO DE CREACION DE UN EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE VITRALES EN LA TÉCNICA TIFFANY. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO: QUITO.

GARCÍA ECHEVERRÍA, S. (2012). INTRODUCCIÓN A LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA. MADRID: DIAZ DE SANTOS .

HUERTAS GARCÍA, R., & DOMÍNGUEZ GALCERÁN, R. (2015). DESICIONES ESTARTÉGICAS PARA LA DIRECCIÓN DE OPERACIONES EN EMPRESAS DE SERVICIOS Y TURÍSTICAS. BARCELONA : UNIVERSIDAD DE BARCELONA.

LONGENECKER, PETTY, PALICH, & HOY. (2012). ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS, LANZAMIENTO Y CRECIMIENTO DE INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO. MEXICO: CENGAGE LEARNING.

MACHADO , G. (2010). CAUSAS DE LOS PROBLEMAS DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. FLACSO: ECUADOR.

MATÍNEZ, D., & MILLA, A. (2012). METAS ESTARTÉGICAS. MADRID: DÍAZ DE SANTOS.

OTERO ALVARADO, M. (2011). PROTOCOLO Y EMPRESA, EL CEREMONIAL CORPORATIVO. BARCELO: UOC.

PAZMIÑO, M., & GAÓN, D. (2015). PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE UNA MICROEMPRESA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE FIESTAS INFANTILES A DOMICILIO, UBICADO EN EL BARRIO DE SOLANDA, DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO. UCE UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR: QUITO.

PRESS, E. (2011). EMPRESA DE FAMILIAS. ARGENTINA: MANAGEMENT.

TUMBACO, C. (2013). "DISEÑO DE UN PLAN DE DESARROLLO TURÍSTICO PARA LA COMUNA LA ENTRADA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. SANTA ELENA: UNIVERSIDAD ESTATAL DE SANTA ELENA.

ZAMBRANO BARRIOS, A. (2013). PLANIFICACIÓN ESTARTÉGICA, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA. CARACAS: EDITORIAL TEXTO C.A.

NEKANE ARAMBU, O. R. (2010). *ORGANIZACION DE EMPRESAS*. . SAN SEBASTIAN: DEUSTO.

TOAPANTA, A. R. (2013). *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI*.

CUNUHAY, M., & MASAPANTA., S. (JUNIO DE 2013). *REPOSITORIO DE UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI*.

NÚÑEZ, M., & VELÁSQUEZ., J. (ENERO. DE 2013). *UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI*.

ENRIQUE G. ALONSO MUNGUÍA, V. O. (2010). *TEORÍA DE LAS ORGANIZACIONES*. Mexico: Ediciones Umbral.

ANEXOS

Anexo 1: FORMATO DE LA ENCUESTA



FORMATO DE LA ENTREVISTA

Le solicitamos responder estas preguntas de la manera más objetiva, la información recabada servirá de base para el desarrollo de trabajo académico del entrevistador.

1. ¿Cree Usted importante la existencia de la estructura organizacional en una empresa? ¿Por qué?
2. ¿En una empresa productiva y comercial, cuál cree que son las áreas más importantes que deben existir?
3. ¿Por qué es importante que los responsables de las áreas, reúnan el perfil solicitado por la organización?
4. ¿Con que nivel de eficiencia, las empresas que administran inadecuadamente su estructura organizacional, estará preparados para afrontar situaciones ventajosas o adversas que pudieran presentarse?
5. ¿Qué repercusiones tendría una inadecuada estructura organizacional sobre el rendimiento y la rentabilidad de la empresa?

Anexo 2: CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA COSNTRUGAR S.A.



Teléf.: 2716-379 Cel.: 0984943170
E-Mail: construgarsa@hotmail.com
MILAGRO - ECUADOR

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN
"CONSTRUGAR S.A."**

Milagro, 28 de Noviembre del 2016

Para: Sr. Jonathan Miguel García Daudo

Por medio de la presente, yo, **WALTER FERNANDO GARCÍA DAUDO** con C.I. **0926478314**, Gerente de "CONSTRUGAR S.A." le comunico que la organización que presido ha aceptado su solicitud para que usted lleve a cabo su investigación en las Instalaciones de nuestra empresa.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Walter Fernando García Daudo", written over a horizontal line.

Sr. Walter Fernando García Daudo
C.I. 0926478314
GERENTE

