



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica Social y Administrativa

Carrera de Administración de Empresas

La estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja.

Trabajo de Integración curricular previa a
la obtención del título de Licenciado en
Administración de Empresas

AUTOR:

Jesús David Murillo Álvarez

DIRECTOR:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE

Loja – Ecuador

2022

Certificación

Loja 30 de julio del 2024

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Certifico:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del trabajo de Integración Curricular denominado: **La estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja**, de autoría del estudiante **Jesús David Murillo Álvarez**, con cédula de identidad Nro. 1250156823 previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. Una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Nacional de Loja, apruebo y autorizo su presentación para los trámites de titulación.

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Autoría

Yo, **Jesús David Murillo Álvarez**, declaro ser autor/a del presente trabajo de titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación del trabajo de titulación en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1250156823

Fecha: 30 de julio del 2024

Correo electrónico: jesus.murillo@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0962601443

Carta de autorización del Trabajo de Integración Curricular por parte de la autora para la consulta de producción parcial o total, y publicación electrónica de texto completo.

Yo **Jesús David Murillo Álvarez**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominado: “**La estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja.**” como requisito para optar el título de: **Licenciado en Administración de Empresas**, autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos e investigación muestre la producción intelectual de la Universidad a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 30 días del mes de julio del dos mil veinticuatro.

Firma:

Autor: Jesús David Murillo Álvarez

Cédula: 1250156823

Dirección: El valle

Correo electrónico: jesus.murillo@unl.edu.ec

Celular: 0962601443

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del Trabajo de Integración Curricular: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE.

Dedicatoria

A mis amados padres Héctor Murillo y Alexandra Álvarez, quienes con su apoyo y amor incondicional han estado para mí siempre que he necesitado de su ayuda y por haberme dado el mejor legado como es la educación.

A mis hermanas;

Diana y Valentina por creer en mí y ser mi compañía durante mis años de estudio, mi voz alentadora de siempre. Por ser mi apoyo constante, y por demostrarme a través de su ejemplo y testimonio de vida, que no importan las circunstancias, siempre que exista una fe inquebrantable y las ganas de cumplirlo pueda lograr cualquier objetivo que me proponga, aún en la adversidad.

Principalmente a mi hermano Diego; por ser razón, motivo y fuerza en mí. Gracias a él por sostener con tanta generosidad y amor este trayecto de aprendizaje, su apoyo es lo que me permitió pasar las diversidades de la vida. A ellos les dedico mi tiempo en la universidad.

Jesús David murillo Álvarez

Agradecimiento

Quiero empezar dando las gracias a Dios por haberme permitido llegar hasta este punto de mi carrera profesional. A la Universidad Nacional de Loja, especialmente a los docentes de la carrera de administración de empresas por los valiosos conocimientos brindados. Sobremanera, especial al Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, por sus conocimientos impartidos; por su guía, apoyo y por haber brindado su tiempo y dedicación en la elaboración del presente trabajo de titulación. A todos ellos, gracias siempre. Y en general a todas las personas que han contribuido en mi formación profesional y personal.

Jesús David Murillo Álvarez

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización.	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tabla.....	xi
Índice de figura	xiii
Índice de anexos.....	xvi
1. Titulo.....	1
2. Resumen.....	2
2.1 Abstract.....	3
3. Introducción	4
4. Marco teórico	6
4.1 Antecedentes referenciales.....	6
4.2 Fundamentos teoricos	9
4.2.1 Empresa.....	9
4.2.2 Clasificación según el tamaño de la empresa	9
4.2.3 Compañías.....	10

4.2.4	Tipos de compañías en Ecuador	10
4.2.5	Administración.....	12
4.2.6	Proceso administrativo.....	13
4.2.7	Etapas del proceso administrativo	13
4.2.8	Organización administrativa	15
4.2.9	La estructura organizacional	16
4.2.10	Sistemas de organización.....	17
4.2.11	El diseño organizacional.....	23
4.2.12	Departamentalización.	24
4.2.13	Tipos de departamentalización	25
4.2.14	Fase de coordinación.....	29
4.2.15	Técnicas de la organización.....	29
4.2.16	Niveles jerarquico	29
4.2.17	Organigrama	31
4.2.18	Los elementos del organigrama.	32
4.2.19	Tipos de organigrama	34
4.2.20	Manuales.....	43
4.2.21	Definición de manual.....	43
4.2.22	La clasificación de los manuales administrativos	44
4.2.23	Por su función específica	46
4.2.24	Contenido de los manuales	48
4.2.25	Diagramas de procedimiento o flujo.....	50
4.2.26	Terminología y simbología.....	50
4.2.27	Normas previas a la realización de un diagrama de flujo	51

4.2.28	Ventajas de un diagrama de flujo.....	51
4.2.29	Desventajas de un diagrama de flujo	51
4.3	Conceptos claves.....	52
4.3.1	Organización.....	52
4.3.2	Sistema organizacional	52
4.3.3	Departamentalización	52
4.3.4	Manuales administrativos	52
5.	Metodología.....	54
5.1	Área de estudio	54
5.2	Enfoque de la investigación.....	55
5.3	Método de la investigación.....	55
5.4	Tipo de investigación.....	55
5.4.1	Exploratorio	55
5.4.2	Descriptiva	55
5.5	Diseño de la investigación	56
5.6	Población y muestra.....	56
5.7	Técnica.....	57
5.7.1	Encuesta	57
5.8	Instrumentos.....	57
5.8.1	Cuestionario	57
5.9	Procedimiento	57
6.	Resultados.....	59
7.	Discusión	84
8.	Conclusiones.....	104

9.	Recomendaciones	105
10.	Bibliografía	106
11.	Anexos	110

Índice de tabla

Tabla 1. <i>Documento referencial 1</i>	6
Tabla 2. <i>Documento referencial 2</i>	7
Tabla 3. <i>Documento referencial 3</i>	8
Tabla 4. <i>Distribución de la muestra y la encuesta.</i>	56
Tabla 5. <i>Edad</i>	59
Tabla 6. <i>Tamaño de la compañía</i>	60
Tabla 7. <i>Cargo que desempeña</i>	61
Tabla 8. <i>Título que posee</i>	62
Tabla 9. <i>Sistema de organización</i>	64
Tabla 10. <i>Tiene organigrama</i>	65
Tabla 11. <i>Tipo de organigrama</i>	66
Tabla 12. <i>Utilidad del organigrama</i>	67
Tabla 13. <i>Niveles jerárquicos</i>	68
Tabla 14. <i>Utilidad de la jerarquización</i>	69
Tabla 15. <i>Líneas del organigrama</i>	70
Tabla 16. <i>En que consiste la departamentalización</i>	71
Tabla 17. <i>Modelo de departamentalización</i>	72
Tabla 18. <i>Departamentos de las compañías</i>	73
Tabla 19. <i>Manuales</i>	74
Tabla 20. <i>Utilidad de los manuales</i>	75
Tabla 21. <i>Tipos de manuales</i>	76
Tabla 22. <i>Perfiles del puesto</i>	77
Tabla 23. <i>Perfiles del puesto de las compañías</i>	78

Tabla 24. <i>Procesos de las compañías</i>	79
Tabla 25. <i>Flujo de procesos</i>	80
Tabla 26. <i>Diseños de flujograma de procesos</i>	82
Tabla 27. <i>Genero</i>	83
Tabla 28. Estructura organizacional sugerido para la microempresa	96
Tabla 29. Estructura organizacional sugerido para la pequeña empresa.	98
Tabla 30. Estructura organizacional sugerido para la mediana empresa.	99
Tabla 31. Estructura organizacional sugerido para la gran empresa.	101

Índice de figura

Figura 1. <i>Sistema de organización lineal</i>	18
Figura 2. <i>Sistema organizacional lineal-funcional</i>	19
Figura 3. <i>Sistema de organización staff</i>	20
Figura 4. <i>Sistema organizacional plana</i>	21
Figura 5. <i>Sistema organizacional por comités</i>	22
Figura 6. <i>Sistema de organizacional matricial</i>	23
Figura 7. <i>Departamentalización por funciones</i>	26
Figura 8. <i>Departamentalización por productos o servicios</i>	26
Figura 9. <i>Departamentalización por regiones geográficas</i>	27
Figura 10. <i>Departamentalización por clientes</i>	28
Figura 11. <i>Organigrama Microadministrativo</i>	35
Figura 12. <i>Organigrama macroadministrativo</i>	36
Figura 13. <i>Organigrama formal</i>	37
Figura 14. <i>Organigrama Informal</i>	38
Figura 15. <i>Organigrama funcional</i>	39
Figura 16. <i>Organigrama horizontal</i>	40
Figura 17. <i>Organigrama vertical</i>	41
Figura 18. <i>Organigrama mixto</i>	41
Figura 19. <i>Organigrama circular</i>	42
Figura 20. <i>Elementos de la organización</i>	53
Figura 21. <i>Área de estudio</i>	54
Figura 22. <i>Edad</i>	59
Figura 23. <i>Compañías según su tamaño</i>	60

Figura 24. <i>Cargo que desempeña</i>	61
Figura 25. <i>Título que posee</i>	63
Figura 26. <i>Sistema organizacional</i>	64
Figura 27. <i>Empresas que tienen organigrama</i>	65
Figura 28. <i>Utilidad del organigrama</i>	67
Figura 29. <i>Nivel jerárquico</i>	68
Figura 30. <i>Utilidad de la jerarquización</i>	69
Figura 31. <i>Líneas del organigrama</i>	70
Figura 32. <i>En que consiste la departamentalización</i>	71
Figura 33. <i>Modelo de departamentalización</i>	72
Figura 34. <i>Departamentos de las compañías</i>	73
Figura 35. <i>Manuales</i>	74
Figura 36. <i>Utilidad de los manuales</i>	75
Figura 37. <i>Tipos de manuales</i>	77
Figura 38. <i>Perfiles del puesto</i>	78
Figura 39. <i>Perfiles del puesto de las compañías</i>	79
Figura 40. <i>Procesos</i>	80
Figura 41. <i>Utilidad del flujograma de procesos</i>	81
Figura 42. <i>Genero</i>	83
Figura 43. <i>Sistema organizacional</i>	85
Figura 44. <i>Tipos de departamentalización</i>	86
Figura 45. <i>Organigrama</i>	87
Figura 46. <i>Tipos de organigramas</i>	88
Figura 47. <i>Manuales</i>	89

Figura 48. <i>Tipos de manuales</i>	90
Figura 49. <i>Perfiles de puestos</i>	91
Figura 50. <i>Perfiles de puestos que se requiere</i>	93
Figura 51. <i>Procesos</i>	94

Índice de anexos

Anexo 1.....	110
Anexo 2.....	113

1. Título

La estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja

2. Resumen

La estructura organizacional es el modelo jerárquico que una organización aplica para facilitar el trabajo de sus colaboradores, a través, del sistema organizacional, departamentalización, organigramas y manuales administrativos; el presente informe de investigación tiene como objetivo conocer la estructura organizacional que utilizan las compañías de la ciudad de Loja; se realizó un análisis comparativo entre las micro, pequeña, mediana y gran empresa; en la metodología se determinó el enfoque de la investigación siendo el cuantitativo, por lo cual el método aplicado es el deductivo, lo que permitió aplicar una investigación de tipo exploratoria y descriptiva y de diseño no experimental; para la obtención de información fue necesario aplicar técnicas e instrumentos, la población de estudio es de 789 compañías, para el cálculo de la muestra se utilizó una formula estadística de la cual se obtuvo 258 compañías; divididas en microempresas 173, pequeña empresa 60, mediana empresa 19 y gran empresa 6; Los resultados obtenidos fueron los siguientes; 38% tienen un sistema organizacional, 37% aplica la departamentalización, 27% tienen manual administrativo y el 15% tienen organigrama; en la discusión se presenta una propuesta general de cómo deberían ser aplicada la estructura organizacional según el tamaño de la compañía, es decir, el modelo organizacional, tipo de departamentalización, tipo de manual y el tipo de organigrama; en conclusión se determinó que existe un mayor porcentaje de microempresas y pequeñas empresas que tienen una estructura organizacional informal, mientras que en la medianas empresas y gran empresa existe una estructura organizacional formal.

Palabra clave: Organización, sistema organizacional, departamentalización, manuales administrativos.

2.1 Abstract

The organizational structure is defined as the hierarchical model adopted by an entity in order to facilitate the tasks of its collaborators. This structure relies on elements such as the organizational system, department policies, organizational charts, and administrative manuals. The purpose of this research work is to examine the organizational structure used by companies located in the city of Loja. A comparative analysis was conducted among micro, small, medium, and large factories. The methodology employed was based on a quantitative approach, using a deductive method that allowed for an exploratory and descriptive research, with a non-experimental design. Specific techniques and instruments were applied to collect the necessary information. The target population was 789 factories, 258 of them were selected using a statistical formula. This sample was divided into 173 very small factories, 60 small factories, 19 medium-sized factories, and 6 large factories. The results showed that 38% of these factories have an organizational system, the 37% applies department policies, while 27% use an administrative manual, and finally 15% of the factories have an organizational chart. The discussion section presents a general proposal on the appropriate application of the organizational structure according to the size of the factories, addressing aspects such as the organizational model, type of department policies, administrative manuals, and design of organizational charts. In conclusion, it is observed that a significant percentage of micro and small factories have an informal organizational structure, while medium and large enterprises adopt a more formal structure.

Keywords: Organization, organizational system, department policies, administrative manuals.

3. Introducción

Actualmente las organizaciones se encuentran compitiendo en un mercado globalizado diseñando estrategia para la simplificación del trabajo, para el logro eficaz de los objetivos planteados, por lo cual es necesario considerar la estructura organizacional como el modelo aplicado para definir una estructura jerárquica dentro de una empresa, identificando el responsable de cada departamento y función. La estructura organizacional es una teoría fundamentada en las ciencias administrativa, que se convierte de gran ayuda para las empresas según su tamaño, y puedan aplicar las herramientas que les permitan una eficiencia en las actividades.

El presente informe de investigación tiene como propósito conocer la estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja, determina si la empresa es formal o informal en base al fundamento científico o a su vez conocer cuál es el sistema organizacional, departamentalización, manual administrativo, organigrama y los procesos que aplican las compañías, siendo un aporte significativo para las compañías de la ciudad de Loja, ya que la organización es el procesos formal que implica la asignación de tareas, responsabilidades a las personas que integra la empresa, y define las relaciones de autoridad, comunicación y coordinación entre ellas.

Para elegir una estructura organizacional es primordial tener en cuenta que cada empresa es diferente, y puede aplicar la estructura que más se adapte a sus prioridades y necesidades; por esta razón el objetivo que guio la presente investigación es: realizar un análisis comparativo en base a los resultados obtenidos según el tamaño de la compañía, lo que permitirá el desarrollo del siguiente objetivo el mismo que busca determinar la estructura que deben aplicar las compañías según su tamaño.

El informe de investigación tiene la siguiente estructura:

El **título** representa de manera precisa y específica el trabajo investigativo y el área en donde se realizará la investigación; el **resumen** presenta una idea respecto a la investigación, ofreciendo al lector un panorama del informe de investigación; La **introducción** se presenta de forma clara y precisa los antecedentes de la investigación, ofreciendo una visión general de la estructura del trabajo investigativo.

El **marco teórico** está compuesto por antecedente referenciales, donde se describe las investigaciones de otros autores relevantes con el trabajo investigativo, de la misma manera se recopila información bibliográfica para profundizar en los conceptos que se pretende investigar, y se determina las palabras claves que se considera esencial para el trabajo investigativo; La **metodología** describes el enfoque de la investigación, métodos, tipo de investigación, diseño de la investigación, en base a ello, la elección de instrumentos de investigación para la recopilación de información por medio de una encuesta.

Los **resultados** se describe la información que se obtuvo en la investigación a través de la encuesta, es decir que el trabajo de campo se la presenta en tablas, graficas e interpretación, dando cumplimiento al objetico especifico que se propuso; mientras que en la **discusión** se relaciona los resultados que se obtuvieron en la investigación de campo y los fundamentos teóricos, para presentar la propuesta de la investigación; Las **conclusiones** se describen en función al cumplimiento de los objetivos de la investigación; las **recomendaciones** se detallan las sugerencias en base a los resultados; La **bibliografía** presenta la fuente que se utilizó en el informe, sustentando aquellos autores que sostienen la idea de la investigación. En los **anexos** se encuentra información complementaria que se utilizó en el desarrollo de la investigación; imágenes. Formato de encuesta, graficas, tablas, etc.

4. Marco teórico

4.1 Antecedentes referenciales

El presente informe de investigación se han revisado información que existe en torno a la temática seleccionada, por el cual se presenta a continuación los siguientes antecedentes que fundamenta esta investigación.

Tabla 1.

Documento referencial 1

Características	Contenido
Autor y año	(Irma Tenesaca Velesaca 2010).
Fuente	Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto.
Objetivo	Esta investigación tiene como objetivo proponer un modelo de estructura organizacional y funcional a la empresa Compuauto.
Diseño	Se utilizó una investigación de tipo científica aplicando el método inductivo dinámico.
Muestra	La muestra estuvo conformada por miembros de la empresa Compuauto.
Instrumento	Se aplicó dos encuestas.
Característica	La presente investigación propone un modelo de Estructura Organizacional y Funcional aplicada a la empresa Compuauto; inicia con la descripción de la empresa: sus antecedentes, los objetivos, sus valores empresariales, con el fin de conocer la problemática en el área de organización. Posteriormente se detallan los conceptos básicos de Estructura Organizacional. Para culminar se presenta un modelo de estructura organizacional: es decir el Rediseño de las Políticas empresariales, el análisis FODA, Organigrama, Manual Orgánico Funcional de Compuauto.

Nota. Información recolectada de la investigación “Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa Compuauto” (2010).

Tabla 2.*Documento referencial 2*

Características	Contenido
Autor y año	(Stefanía Carrera, Tatiana Martínez, Angelica Pérez 2013)
Fuente	Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA.
Objetivo	El objetivo de la investigación es diseñar una estructura organizacional y funcional en la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado durante el periodo 2013-2014.
Diseño	Se utilizó una investigación de tipo científica aplicando el método inductivo.
Muestra	La muestra estuvo conformada de 100 personas, 10 por parte del área administrativa de la empresa y 90 de los proveedores y clientes
Instrumento	Se elaboró un cuestionario para la encuesta dirigidos agentes internos y externos, con preguntas encaminadas a comprobar la hipótesis de la investigación, estas fueron realizadas a la población ya antes mencionada.
Característica	La presente investigación examina cómo la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA. afectó su posicionamiento en el mercado; como objetivos específicos se propone analizar y evaluar la situación actual de la empresa con el propósito de diseñar y desarrollar un orden jerárquico dentro de la institución, y así asignar las funciones para cada integrante de la empresa ajustadas a las necesidades actuales, desarrollando su respectivo manual de funciones, el mismo que busca tener una idea más clara de las actividades y responsabilidades a desempeñar.

Nota. Información en la investigación “Diseño de la estructura organizacional y funcional de la empresa DISTAPIZ CÍA. LTDA”.

Tabla 3.*Documento referencial 3*

Características	Contenido
Autor y año	(Karina Jackeline García Marín 2021)
Fuente	“Análisis de la estructura organizacional de la empresa pega full”
Objetivo	El objetivo de la investigación es analizar la estructura organizacional y funcional de la empresa “Pega full”.
Diseño	Se aplicó una investigación con enfoque cualitativo con un enfoque descriptivo y exploratorio.
Muestra	La muestra estuvo conformada de 117 personas, de las cuales 17 por parte del área administrativa de la empresa y 70 a los clientes y a los 13 proveedores.
Instrumento	Se aplicó una entrevista al gerente con el fin de determinar cuál es la problemática y la visión de la empresa.
Característica	La presente investigación se realiza un análisis enfocado en el estudio de la estructura organizacional que actualmente maneja la empresa, con el propósito de determinar los factores que están obstaculizando el crecimiento de la empresa, demostrando todo este análisis dar las recomendaciones adecuadas para tener una mejor gestión y conocimiento de la buena administración.

Nota. Información recolectada de la investigación “Análisis de la estructura organizacional de la empresa pega full” (2021).

4.2 Fundamentos teóricos

4.2.1 Empresa

La empresa es un sistema social integrado por personas cuyo objetivo es brindar un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad. “La satisfacción de las necesidades del mercado está determinada por la oferta de bienes (agrícolas, industriales o de servicios)” (Gobiernodecanarias, 2016, p. 5).

4.2.2 Clasificación según el tamaño de la empresa

Las empresas pueden clasificarse según su tamaño; microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y gran empresa. “Existen diferentes criterios que se aplica para determinar el tamaño de las empresas, como la cantidad de empleados, el tipo de industria, el sector de actividad o el valor anual de ventas” (Condupresa, 2018, p. 5).

4.2.2.1 *Grandes Empresas*

Las empresas grandes se determinan por manejar capitales y financiamientos grandes. “la gran empresa habitualmente tiene instalaciones propias, conocida por generar varios millones de dólares, el número de personas que integran las grandes empresas pueden superar los 250 profesionales, muchas de las veces tienen instalaciones a nivel internacional” (Condupresa, 2018, p. 5).

4.2.2.2 *Medianas Empresas*

Mientras que en las empresas medianas intervienen un numero de 50 a cientos de personas. “Por lo general crean oportunidades laborales y ayuda al crecimiento del país, en si las

medianas empresas tienen mecanismos bien definidos con responsabilidades y funciones, cuentan con sistemas y procedimientos automatizados” (condupresa, 2018, p. 5).

4.2.2.3 Pequeñas Empresas

Las pequeñas empresas por lo general tienen entre 11 a 49 personas que integran la empresa, usualmente son entidades independientes en varios de los casos son negocios de familias creadas con el propósito de ser rentables. “Además, en su estructura organizacional también cuenta con una división del trabajo” (condupresa, 2018, p. 5).

4.2.2.4 Microempresas

Para condupresa (2018), “Las microempresas o también conocida como un micronegocio usualmente son manejadas por personas naturales, la microempresa es un tipo de negocio que puede tener potencial, es decir, un crecimiento de menos a más” (p. 6).

4.2.3 Compañías

Las compañías en el ámbito económico, es un término que se asocia a cualquier tipo de organización que desempeña actividades comerciales. “Los individuos acceden por medio de un contrato, entre dos o más personas, para alcanzar objetivos planificados. Estas sociedades son clasificadas según la actividad económica que desarrollen. Existen tres sectores que determinan dichas categorías: el primario, el secundario y el terciario” (Bizlatinhub, 2018, p. 8).

4.2.4 Tipos de compañías en Ecuador

Los tipos de compañías en Ecuador permitidas son las siguientes:

- Compañías de nombre colectivo.
- Compañías simples y divididas por acciones

- Compañías de responsabilidad limitada Cía. Ltda.
- Sociedad anónima S.A.
- Compañías de economía mixta

4.2.4.1 Compañías de responsabilidad limitada

Las compañías en Ecuador de responsabilidad limitada, “tienen como finalidad la realización de cualquier tipo de actos civiles, de comercio o mercantiles, con excepción de operaciones de bancos, seguros, capitalización y ahorros” (Bizlathub, 2018, p. 12).

4.2.4.1.1 Socios

Los socios de las compañías de responsabilidad limitada, “deben contar con un mínimo de dos socios y quince socios máximos” (Bizlathub, 2018, p. 12).

4.2.4.1.2 Capital

El capital de las compañías de responsabilidad limitada es de USD\$ 400. “El capital se dividirá en participaciones y este deberá pagarse al menos en un 50% al momento de la constitución, debe pagar el saldo dentro del año” (Bizlathub, 2018, p. 12).

4.2.4.1.3 Participaciones

Las participaciones de las compañías de responsabilidad limitada deben ser iguales, acumulativas e indivisibles. “Podrán transferirse solamente con la aceptación unánime del resto de los socios.” (Bizlathub, 2018, p. 12).

4.2.4.2 Compañías anónimas en el Ecuador

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, está dividido en acciones negociables. “es decir que la aportación de los accionistas corresponde únicamente por el monto

de sus acciones. Es una de los principales tipos de compañías en Ecuador” (Bizlatinhub, 2018, p. 14).

4.2.4.2.1 Socios

Los socios de las compañías anónima, “es de mínimo dos sin que exista un máximo” (Bizlatinhub, 2018, p. 14).

4.2.4.2.2 Capital

El capital mínimo para constituir una compañía anónima es de USD\$ 800. “Este estará dividido por acciones y el porcentaje mínimo de capital pagado estará dispuesto por la SuperCias. (Bizlatinhub, 2018, p. 14).

4.2.4.2.3 Acciones

Las acciones serán siempre nominativas y pueden ser ordinarias o preferidas. “Es decir que las primeras hacen referencia a todos los derechos fundamentales que en la ley se reconoce a los accionistas, mientras que las segundas no tendrán derecho a voto” (Bizlatinhub, 2018, p. 14).

4.2.5 Administración

Según Arguello (2020), “la administración y su constante evolución, está en correspondencia con el desarrollo tecnológico, científico e industrial alcanzado por el ser humano. A medida que se incrementaban las infraestructuras productivas como parte de su propia evolución y desarrollo” (p. 22).

Al principio los objetivos de las instituciones poseían un bajo nivel de complejidad especializándose en un área muy específica del conocimiento. Sin embargo, al comenzar a existir diferentes poblaciones en el medio empresarial, se creaban grupos de personas que llevaran a cabo el cumplimiento de los objetivos

propuesto con diferentes roles y de diferentes niveles culturales. (Arguello, 2020, p. 23)

4.2.6 Proceso administrativo

El proceso administración comprende un conjunto de pasos, etapas y funciones, cuyo conocimiento resulta de suma importancia para llevar a cabo el método, principios y las técnicas de esta disciplina eficientemente.

Existen dos fases en la administración de una empresa: la fase estructural que en base a uno o más objetivos se determina una manera eficiente de cumplirlo; y la fase operativa, donde se llevan a cabo estrategias necesarias para lograr lo que se propuso en el periodo previsto. A estas dos etapas del proceso administrativo se las conoce como fase mecánica y dinámica. La fase mecánica es la parte de la planeación y organización esta fase define ¿Que se va hacer? y ¿Como se va a hacer? mientras que, en la fase dinámica es la parte de la dirección y control esta fase procura que se haga y ¿Cómo se ha realizado? (Gómez, 2010, p. 26).

El entorno del proceso administrativo se enfoca en su universalidad, orden, flexibilidad, efectividad y disciplina con que se aplica cada una de las etapas o fases. “los encargados de la empresa pueden llevar a cabo sin importar el tipo de empresa, o a su vez en cualquier nivel de la organización” (Hernández, 2020, p. 22).

4.2.7 Etapas del proceso administrativo

En las etapas del proceso administrativos existen distintos criterios referentes al número de etapas que forman el proceso administrativo. “Aunque, de hecho, para muchos de los autores

los elementos o funciones de la administración sean los mismos. A continuación, se hace mención a los criterios que se utilizó en este texto” (Gómez, 2010, p. 18).

4.2.7.1 Planeación

Según Plata (2017), “Una acción deliberada que afecta formal y positivamente el rumbo, dirección y futuro de la organización; También se puede considerar como el proceso mediante el cual los responsables de la gestión de un negocio presentan un curso” (p. 110).

Cargar la navegación según la misión y visión de la organización. "Se debe tener un conocimiento muy claro y preciso del entorno interno y externo de la organización, planificar significa anticipar el futuro deseado y los medios reales para alcanzarlo” (PLATA, 2017, p. 111).

4.2.7.2 Organización

Para Plata (2017), “la organización es la segunda etapa del proceso administrativo, es decir que la organización se debe adaptar a las necesidades y los planes específicos de una empresa; es más, debe ser esa herramienta que este a la disposición del cumplimiento de los objetivos que planteo la empresa” (p. 118).

4.2.7.3 Dirección

Mientras que en la dirección se pone en marcha toda la organización, es decir, que comienza con el hecho de planearla y organizarla, la dirección es considerada una pieza complementaria del engranaje para su operatividad.

La dirección es la encargada de dirigir la implementación de planes y programas que lleven al cumplimiento de la misión de la empresa. El estudio de las teorías relacionadas con esta tarea se centra en el concepto de dirigir los recursos

humanos para el logro de los objetivos organizacionales a través de la motivación, la comunicación, la toma de decisiones, la publicidad y el principio de autoridad. (Plata, 2017, p. 122)

4.2.7.4 Control

Según Plata (2017), “el control es la etapa del proceso administrativo mediante el cual se garantiza que los propósitos y las políticas de una empresa se realicen y que los recursos que se dispone estén siendo administrados adecuadamente en términos de eficacia y eficiencia” (p. 127).

4.2.8 Organización administrativa

La organización como entidad administrativa, “es el acto de organizar, integrar los recursos y los órganos involucrados en su administración, a su vez relacionar y asignar las actividades a cada integrante de la organización” (Brume, 2019, p. 8).

4.2.8.1 Organización formal

La organización formal “Es aquella que está planificada por los encargados de la empresa. Esta está establecida en base a un conjunto de reglas, estructuras y procesos que permiten ordenar las actividades propias de la organización” (Catarina, 2020, p. 7).

La organización formal, “está enfocada en la división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso” (Catarina, 2020, p. 7).

4.2.8.2 Características de una organización formal

- Cuenta con una escala jerárquica o niveles funcionales que son representado por un organigrama. (Catarina, 2020, p. 7)

- La organización formal es racional. (Catarina, 2020, p. 7)

- Según Taylor (defensor de este tipo de organización), hace mención que una organización formal debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización de quien integra la empresa, pretendiendo una organización funcional. (Catarina, 2020, p. 7)

- Asigna la autoridad encargada de la empresa, responsabilidad, funciones. (Catarina, 2020, p. 7)

4.2.8.3 Organización informal

La organización informal. “Es decir que hace mención en ningún tipo de documento o memorándum. La organización informal se forma a partir de las relaciones que puedan existir como la; amistad o competencia. Esta organización se compone de comportamientos, relaciones personales y profesionales, usualmente inicia de manera dinámica” (Roldán, 2016).

4.2.9 La estructura organizacional

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una empresa. “la estructura organizacional es la encargada de identificar el responsable de cada puesto, función y dónde debe reportarse. Esta estructura se desarrolla con el fin de establecer cómo opera una organización y ayudar a lograr las metas para permitir un crecimiento” (Brume, 2019, p. 8).

4.2.10 Sistemas de organización

4.2.10.1 Organización Lineal

Este sistema organizacional se caracteriza por la actividad decisional ya que se concentra en una persona. “La organización lineal se centra en el principio de unidad de mando. Es decir, el empleado de la empresa recibe las órdenes de un jefe” (Gestiopolis, 2018, p. 15).

4.2.10.2 Ventaja del sistema lineal

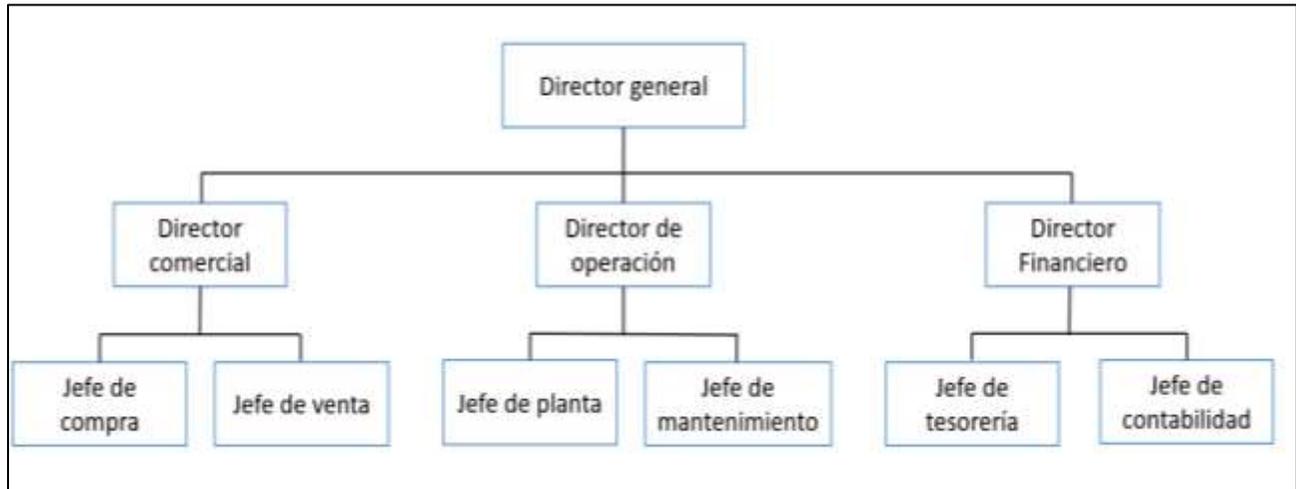
- Hay facilidad para tomar decisiones y el cumplimiento de las mismas (Gestiopolis, 2018, p. 15).
- Al realizar las actividades los que integra la empresa no tendrá inconvenientes de autoridad ni evasiones de responsabilidad (Gestiopolis, 2018, p. 15).
- Usualmente es útil en microempresas y pequeñas empresas (Gestiopolis, 2018, p. 15).

4.2.10.3 Desventaja del sistema lineal

- Es rígida e inflexible (Gestiopolis, 2018, p. 15).
- La empresa depende de una persona y la misma deberá ser clave para la eficiencia en las actividades (Gestiopolis, 2018, p. 15).
- Este sistema organizacional no fomenta la especialización (Gestiopolis, 2018, p. 15).
- Los ejecutivos están saturados de trabajo (Gestiopolis, 2018, p. 15).

Figura 1.

Sistema de organización lineal



Nota. La figura muestra el esquema del sistema de organización lineal.

4.2.10.4 Organización Funcional

El sistema organizacional funcional hace referencia a las funciones o división del trabajo estableciendo la especialización donde se puede recibir órdenes de varios jefes departamentales. “Se basa en las especialidades, es decir, todos los empleados pueden recibir órdenes de varios jefes. No existe principio de unidad de mando” (Gestiopolis, 2018, p. 16).

4.2.10.4.1 Ventaja del sistema funcional

- Se obtiene eficiencia de las personas.
- La división del trabajo es planeada.
- Este sistema organizacional procura reducir la presión que pueda existir sobre un sólo jefe, esto debido a el número de especialistas que tiene la organización.

4.2.10.4.2 Desventajas

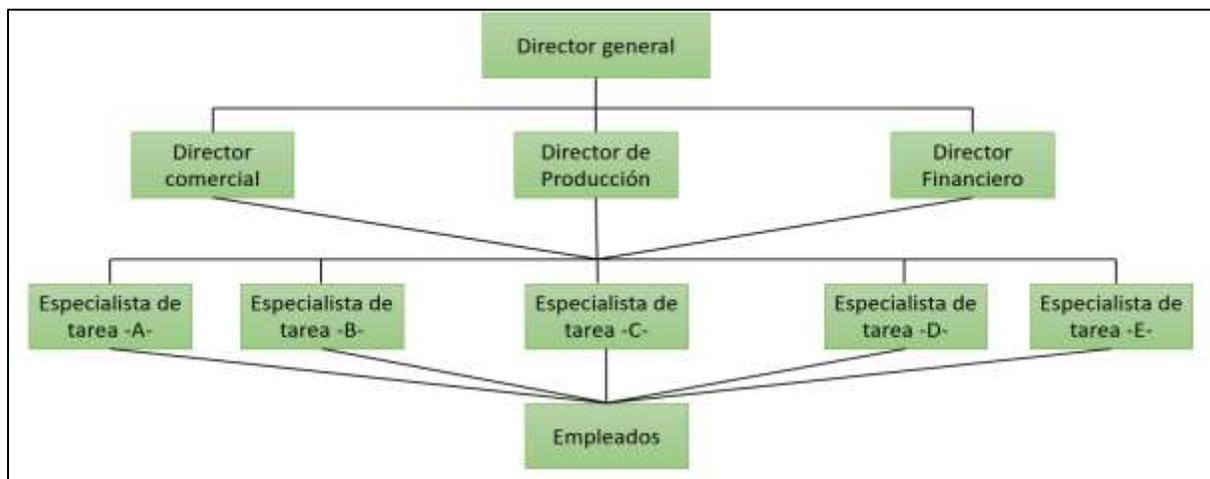
- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, esto afecta seriamente la disciplina y moral de los que integra la empresa por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se incumple el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- Esta no clarifica la definición de la autoridad y eso da lugar a rozamientos entre jefes.

4.2.10.5 Organización lineal- funcional

La organización lineal y funcional es la unión de dos modelos. “Se sigue el principio de unidad de mando con la finalidad de crear un departamento de asesoramiento que le permite al integrante de la empresa tener asesoramiento en temas concretos, pero la misma no tiene autoridad dentro de la jerarquía” (Gestiopolis, 2018, p. 17).

Figura 2.

Sistema organizacional lineal-funcional



Nota. La figura muestra el esquema del sistema de organización lineal-funcional.

4.2.10.6 Organización staff

Este tipo de sistema organizacional no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones. “La organización staff da inicio como consecuencia de las grandes empresas y de los

avances tecnológicos, la misma proporciona información experta y de asesoramiento” (Gestiopolis, 2018, p. 17).

4.2.10.6.1 Ventajas de la organización staff

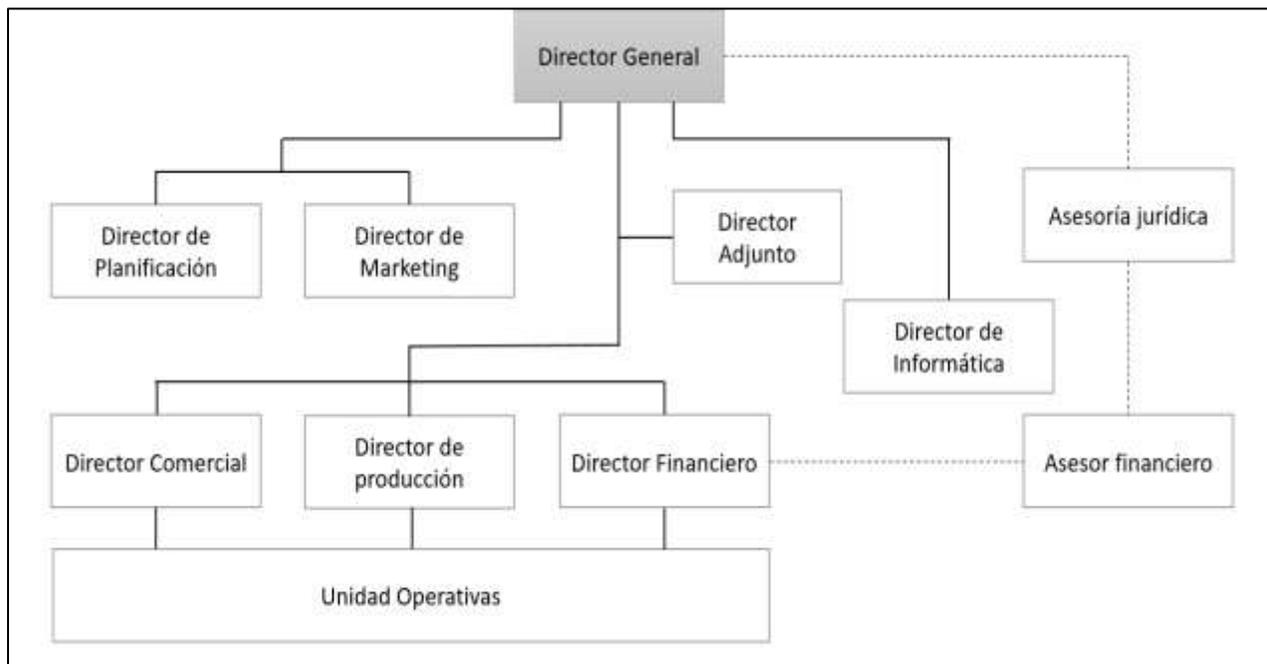
- La organización staff logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y de la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

4.2.10.6.2 Desventajas de la organización staff

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se establecen claramente por medio de herramientas gráficas y manuales, puede existir confusiones considerables que afecte la empresa.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

Figura 3.

Sistema de organización staff



Nota. La figura muestra el esquema del sistema organizacional staff.

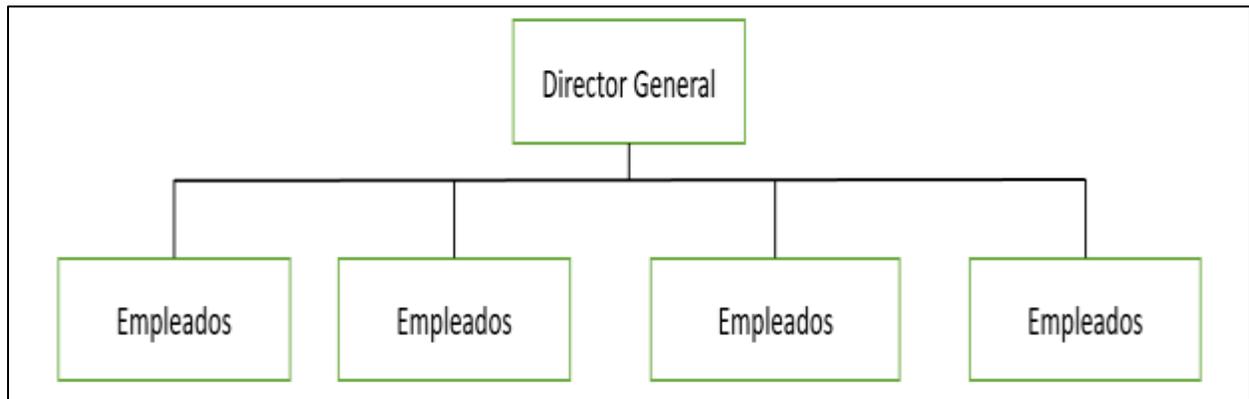
4.2.10.7 Organización Plana

La organización plana (o también conocida como organización horizontal) hace referencia a una estructura organizativa.

Esta cuenta con poco o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. Es decir que el propósito de esta idea de este modelo organizacional es que los integrantes de la empresa estén bien capacitados, y puedan ser más productivos de esa manera puedan involucrarse en la toma de decisiones, y no ser supervisados de esa manera generar más eficiencia en las actividades. (Gestiopolis, 2018, p. 19)

Figura 4.

Sistema organizacional plana



Nota. La figura muestra el esquema del sistema organizacional plana.

4.2.10.8 Organización Por comités

Consiste en asignar los diversos asuntos. “Administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen para discutirlos y tomar una decisión en conjunto” (Gestiopolis, 2018, p. 20).

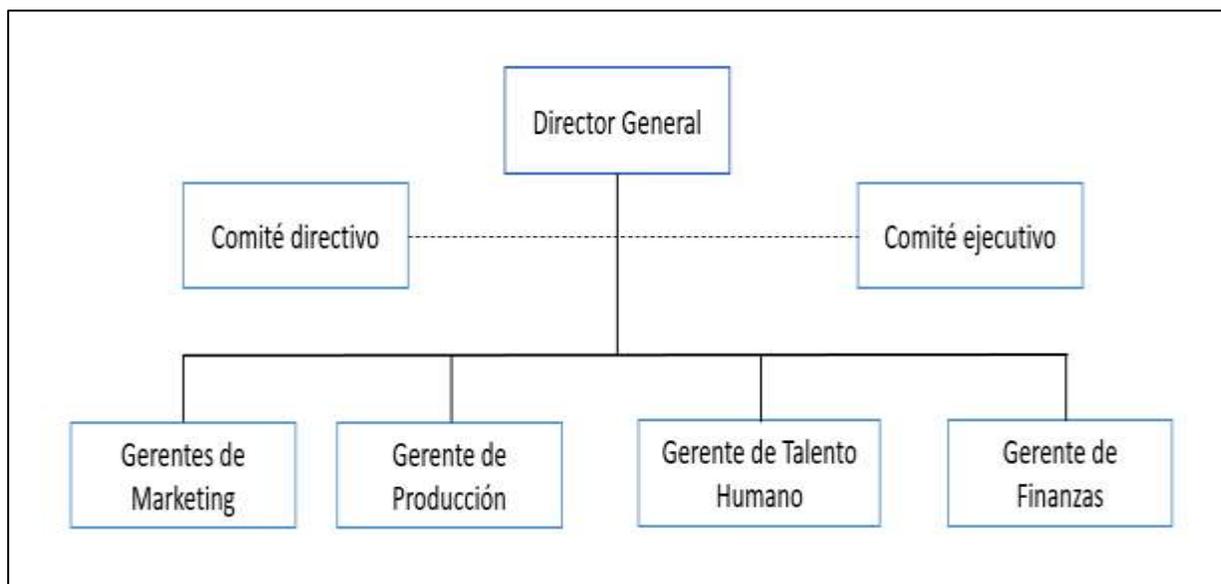
4.2.10.8.1 Clasificación

- a. Directivo; Representa a los accionistas de una empresa.

- b. Ejecutivo; Es nombrado por el comité directivo para que se ejecuten los acuerdos que ellos toman.
- c. Vigilancia; Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.
- d. Consultivo; Integrado por especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Figura 5.

Sistema organizacional por comités



Nota. La figura muestra el esquema del sistema organizacional por comités.

4.2.10.9 Organización Matricial

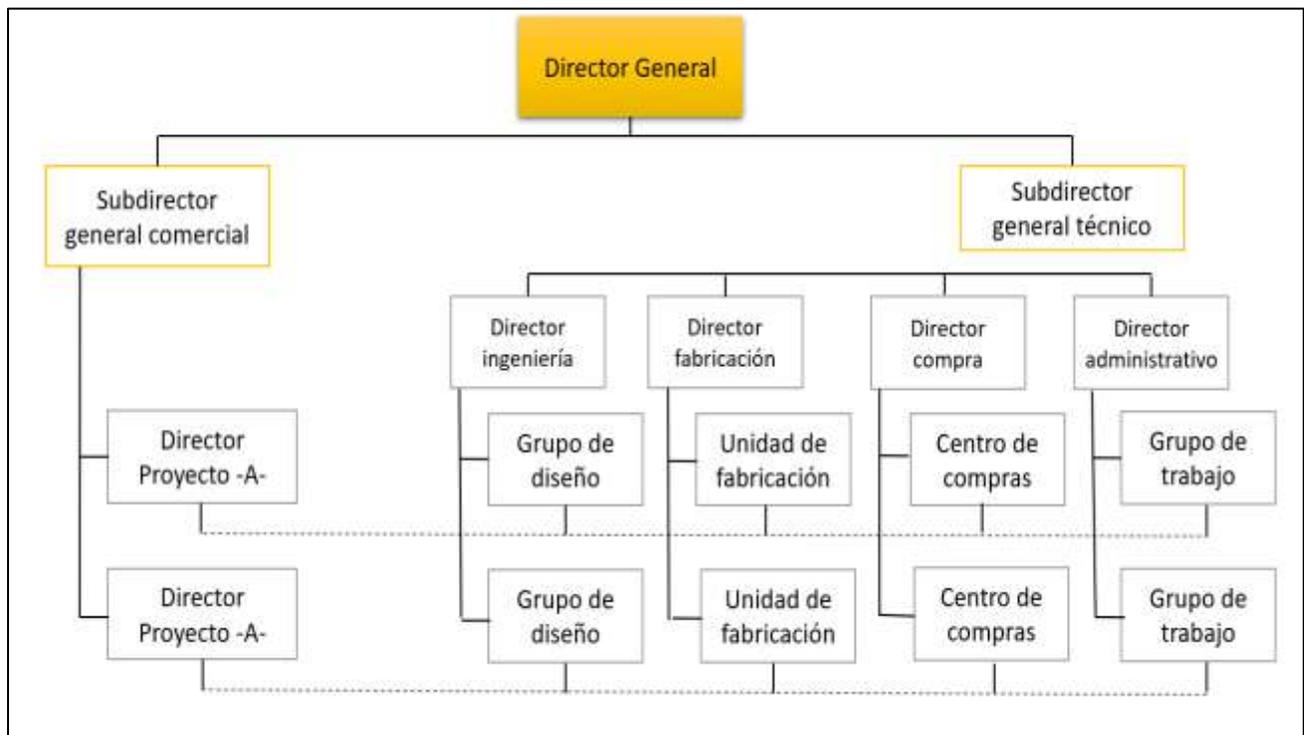
El sistema organizacional matricial es un modelo que proporciona gran flexibilidad en el uso de los recursos humanos especializados.

Este tipo de estructura es adecuada cuando su naturaleza es afín con otras actividades de la entidad ejecutora, es decir, que los que integra la empresa necesitan un proyecto, y este tengan también campo de acción en esas otras

actividades, o cuando sea una unidad que realiza proyectos similares como actividad normal y los especialistas pueden integrarse en varios de ellos. (Gestiopolis, 2018, p. 21)

Figura 6.

Sistema de organizacional matricial



Nota. La figura muestra el esquema del sistema organizacional matricial.

4.2.11 El diseño organizacional

El diseño organizacional es considerado un elemento administrativo que busca estructurar y ordenar las distintas unidades de una empresa, “y para lograrlo el mejor camino a este afán es formular una serie de principios para crear una estructura que se adapte a las necesidades de la empresa con el propósito de que funcione bien en todas las situaciones” (Brume, 2019, p. 8).

4.2.11.1 Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.

El diseño organizacional, “implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar las funciones con el fin de promover la especialización” (Rojas, 2015, p. 18).

4.2.11.2 Jerarquía.

La jerarquía hace referencia a la distribución de funciones y responsabilidades a los que integran una organización, “es decir que la jerarquización dentro de una organización tiene la necesidad de establecer niveles de responsabilidad con la finalidad de generar eficiencia en las actividades” (Rojas, 2015, p. 18).

4.2.11.3 Simplificación de funciones.

Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los mecanismos más sencillos para realizar las actividades de manera eficiente.

Así, se puede decir que la organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo de personas, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones de los que integra la empresa. (Rojas, 2015, p. 18)

4.2.12 Departamentalización.

Según Laguens (2016), “La departamentalización consiste en dividir y agrupar en departamentos, es decir que es la actividad formal de distribuir el trabajo que son similares o tienen una relación lógica entre ellas con la finalidad de coordinar sus relaciones” (p. 2).

4.2.12.1 Importancia de la departamentalización

La departamentalización en las empresas es suma importancia, porque permite el desarrollo de diversos departamentos que contribuyen al funcionamiento de la organización. "En una palabra la departamentalización permite organizar el trabajo de forma eficaz para alcanzar los objetivos que se propuso la empresa. la departamentalización ayuda a maximizar la eficiencia en la realización de las actividades." (enciclopediaeconomica, 2018, p. 18).

4.2.13 Tipos de departamentalización

4.2.13.1 Departamentalización por funciones.

La departamentalización por funciones realiza la división del trabajo en base a las fortalezas. "es decir que la departamentalización consiste en agrupar las diferentes tareas según las funciones básicas de la empresa, los miembros que integran la organización se agrupan siguiendo las áreas funcionales de la empresa: el área de producción, área de finanzas, área de marketing y el área de recursos humanos" (Laguens, 2016, p. 3).

4.2.13.1.1 Ventaja

- Especialización en el lugar de trabajo.
- Maximiza la eficiencia en las actividades.
- Agrupa a los empleados con habilidades y conocimientos.

Figura 7.

Departamentalización por funciones



Nota. La figura muestra el esquema de la departamentalización por funciones.

4.2.13.2 Departamentalización por líneas de productos o servicios.

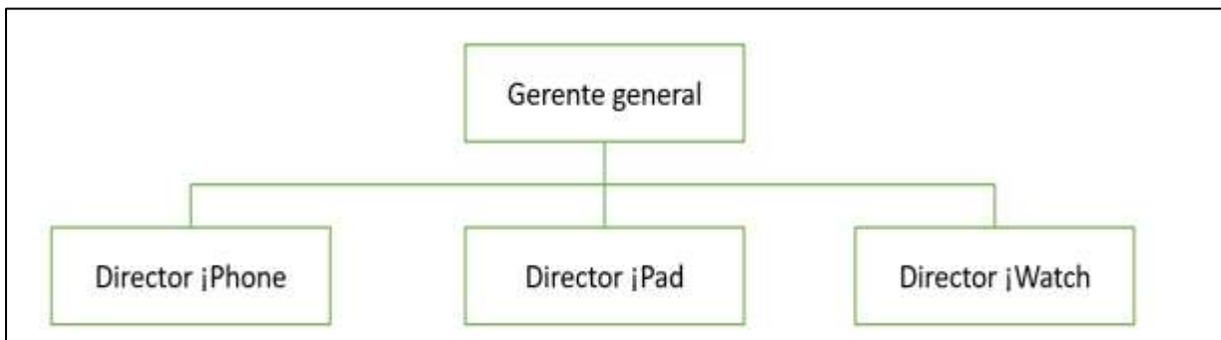
Este tipo de departamentalización se realiza cuando los productos revisten mucha importancia. “Es decir que la división se realiza por producto, servicio o línea de productos y cada división se ocupa de un producto, pero abarca todos los aspectos relacionados con su producción y comercialización” (Laguens, 2016, p. 4).

4.2.13.2.1 Ventajas

- Mejora un cierto tipo de coordinación y esto permite el máximo uso de habilidades y experiencia personales.
- Esta departamentalización genera un campo de capacitación medible para gerentes generales.

Figura 8.

Departamentalización por productos o servicios



Nota. La figura muestra el esquema de la departamentalización por productos o servicios.

4.2.13.3 Departamentalización por regiones geográficas

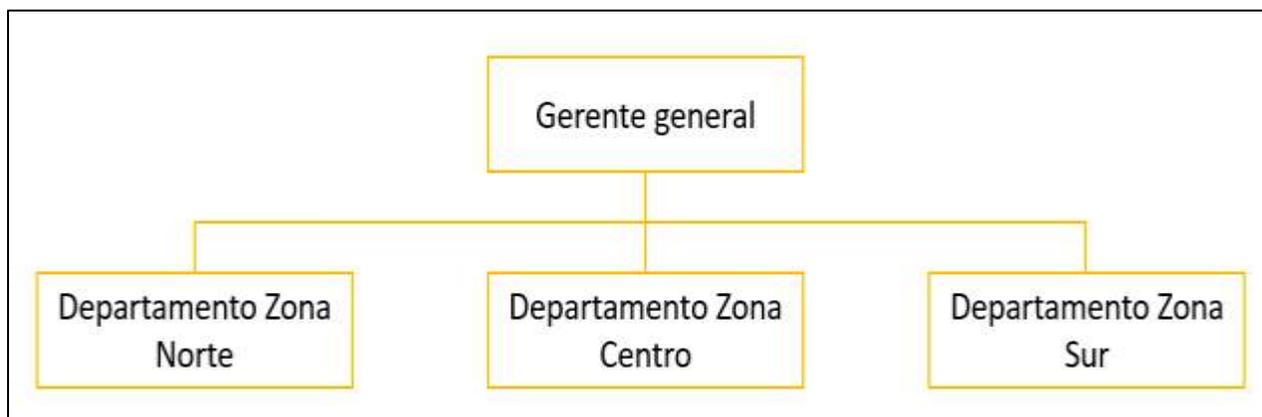
La departamentalización por regiones geográfica es aplicada de acuerdo con la localización en donde se ejecutará el trabajo o del área del mercado. “Los que integran la empresa se agrupan según el lugar a la que está ubicado el producto, teniendo como propósito de conocer las necesidades y las costumbres de ese lugar, utilizada en empresas que abarcan grandes áreas geográfica” (Laguens, 2016, p. 5).

4.2.13.3.1 Ventajas

- Los encargados de la empresa pueden centrar su atención a las necesidades y problemas de los mercados locales.
- La producción se puede organizar en base al territorio establecido e implementar planta en un lugar en específico.
- Esto puede reducir los costes de transporte y el tiempo de entrega. Mejora la comunicación cara a cara con las personas de la comunidad.

Figura 9.

Departamentalización por regiones geográficas



Nota. La figura muestra el esquema de la departamentalización por regiones geográficas.

4.2.13.4 Departamentalización por clientes

La departamentalización por cliente hace referencia a la división que se realiza según los clientes que tenga, es decir, que la organización de cada sector se especializa en un grupo de clientes con características similares.

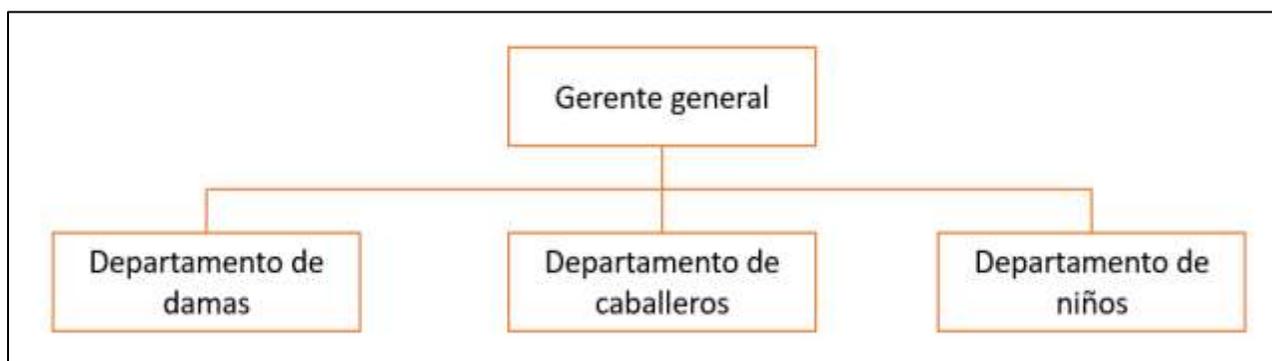
En este tipo de departamentalización los clientes son la clave por la forma en que se agrupan las actividades cuando cada una de las diferentes cosas que hace una empresa para ellos las administra un jefe departamental. Un caso es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también le vende a un minorista. Los dueños y los gerentes de negocios ordenan las actividades con el propósito de atender los requisitos del grupo de clientes claramente definidos. (Laguens, 2016, p. 6)

4.2.13.4.1 Ventajas

- Promueve la especialización.
- El cliente tiene la impresión de ser atendido de manera eficiente.
- Pude atender de manera eficiente las necesidades variadas de los clientes.

Figura 10.

Departamentalización por clientes



Nota. La figura muestra el esquema de la departamentalización por clientes.

4.2.14 Fase de coordinación.

La fase de coordinación tiene como propósito la sincronización y armonía de los esfuerzos para realizar eficientemente las actividades previamente asignadas. “Durante las etapas de la organización es principal equilibrar las funciones planificadas en la empresa para que los resultados con las funciones se cumplan con eficiencia” (gestiopolis, 2018, p. 13).

La eficacia en cualquier empresa, siempre tendrá una relación directa con la coordinación es decir que esta se obtiene a través de las líneas de comunicación. “El propósito que tiene la fase de la coordinación es llevar a cabo la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social” (gestiopolis, 2018, p. 13).

4.2.15 Técnicas de la organización.

Las técnicas de organización son herramientas administrativas, “es decir que son empleadas para unir una estructura que permita el máximo aprovechamiento de los recursos con el que cuenta la organización de la manera más eficiente posible, siempre alineadas con los objetivos estratégicos previamente definidos y con el propósito de generar una eficiencia en la atención al cliente” (Gestiopolis, 2018, p. 3).

Los organigramas son herramientas que se las utilizan para llevar a cabo una buena organización. “Los organigramas son considerado la representación gráfica de la estructura de la empresa, ya que la misma muestran la interrelación con los departamentos y los niveles jerárquicos” (gestiopolis, 2018, p. 14).

4.2.16 Niveles jerárquico

Los niveles jerárquico representa la posición dentro de la organización de una empresa en la que se sitúa un puesto, y que está definida por las funciones a desarrollar. “Es decir, que hace

referencia al posicionamiento dentro de una organización, donde las funciones o actividades a desarrollar se da por un orden de autoridad, grado o importancia” (Salazar, 2020, p. 76).

4.2.16.1 Nivel legislativo

El nivel legislativo simboliza al primer nivel de autoridad. “Es donde la funciones es establecer las política, crear normas y procedimientos que debe seguir la organizacion, donde se establecen los reglamentos, disposiciones, y las resoluciones que deben acatar los trabajadores de la empresa” (Salazar, 2020, p. 78).

4.2.16.2 Nivel ejecutivo.

El nivel ejecutivo es considerado como el segundo nivel de superioridad en la organización. “Es la persona encargada de la administración de la empresa, ejerciendo como funcion de hacer cumplir las politicas, normas y los reglamentos. Y asignar la autoridad sobre los otros departamentos, tomando decisiones necesaria para garantizar el cumplimiento eficiente de los recursos que dispone la empresa” (Salazar, 2020, p. 78).

4.2.16.3 Nivel asesor

El nivel asesor no tiene autoridad en mando. “Es decir que su funcion es de aconsejar e informar sobre proyectos en materia jurídica, económica, financiera, contable y más áreas que integra la empresa, el nivel asesor se caracterizan en proporcionar información a la Junta General de Socios y al Gerente, cuando la empresa lo requiera” (Salazar, 2020, p. 79).

4.2.16.4 Nivel operativo

El nivel operativo constituye al nivel mas importantes. “Ya que es el responsable directo de la ejecucion de las actividades a realizar dentro de la organizacion, es decir, que este nivel

realiza todas las ordenes del ejecutivo, siendo un nivel responsable del funcionamiento operativo de la empresa” (Salazar, 2020, p. 79).

4.2.16.5 Nivel auxiliar.

El nivel auxiliar o de apoyo es donde el trabajador presta su servicios. “Es decir, que el nivel auxiliar se encuentra con un apoyo dentro de la empresa ayudando a otros niveles administrativos en la prestación de servicios con eficiencia, siendo así un nivel de apoyo a las labores ejecutivas, asesoras y secretaria” (Salazar, 2020, p. 79).

4.2.17 Organigrama

Según, Thompson (2020), “El organigrama es considerado la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa, es decir, es la forma esquemática donde se muestra las distintas unidades organizativas y también se muestra la posición y las áreas que la integran, tales como sus niveles jerárquicos, las líneas de mando y de asesoramiento” (p. 18).

Los organigramas son considerados una herramienta visual de suma importancia y de utilidad para las empresas.

Las personas encargadas de graficar la estructura de una organización deben tener en cuenta los distintos tipos de organigramas y las características que tiene cada uno de ellos, con la finalidad de que los integrantes de la empresa puedan tener una idea más general acerca de la empresa conociendo el jefe superior y los distintos departamentos que la integran. (Thompson., 2020, p. 22)

Los organigramas son una fuente primordial para alcanzar el éxito organizacional ya que permite una eficiencia en el tiempo y los recursos que dispone la empresa.

En si el organigrama funciona de representar visualmente la gestión administrativa, con el fin de demostrar las distintas áreas o departamentos con la idea de detallar el nivel de autoridad de las cuales se pueden identificar en las áreas con la que cuenta una empresa, por lo cual también puede brindar información si la empresa cuenta con asesoría. (Sanchez, 2012, p. 25)

4.2.18 Los elementos del organigrama.

4.2.18.1 Las líneas de Mando

Las líneas de mando, “esta se relaciona con la jerarquización debido a que simbolizan el enlace entre las unidades y constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que esta representan gráficamente la asignación de responsabilidad mediante los niveles jerárquicos” (Benjamín, 2009, p. 372).

4.2.18.2 La unidad de mando.

Mientras que en la unidad de mando se hace referencia cuando existe un solo jefe encargado de dirigir a sus subordinados con la finalidad de facilitar al trabajador y tenga la claridad y responsabilidad de cumplir con sus actividades. “La unidad de mando es de gran ayuda ya que busca que en la unidad administrativa no se tenga más que un solo titular, con la finalidad de evitar la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad” (Benjamín, 2009, p. 372).

4.2.18.3 La distribución del trabajo

La distribución de trabajo básicamente consiste en la división del trabajo en tareas pequeñas, es decir que esta involucra varias personas de la empresa, esto con la intención de

convertirlo en especialista, el objetivo de distribuir el trabajo es de maximizar la eficiencia de los que integra la empresa y que las tareas las resuelvan en el menor tiempo posible” (Benjamín, 2009, p. 372).

4.2.18.4 El tramo de control

El tramo de control básicamente se refiere al número de empleados que están por debajo de un supervisor o bien el jefe dentro de la organización, “es decir que es la cantidad de unidades administrativas que dependen directamente de un superior. La naturaleza, complejidad e importancia de las funciones son factores de gran importancia para poder determinar la cantidad de subordinados directos que puede atender un organización” (Benjamín, 2009, p. 372).

4.2.18.5 La importancia de los organigramas

Los organigramas tienen como importancia de informar la estructura formal de las organizaciones.

Es decir que los organigramas son de suma importancia ya que proporciona una imagen formal de cómo se encuentra estructurada la empresa esto facilita al momento de que existen cambio o reorganización que tenga que realizar o llevar a cabo con el objetivo de permitirle a la organización ser ordenada y controlada de acuerdo a todos los procesos que se realicen tanto generales y específicos. (Hernández, 2020, p. 20)

4.2.18.6 Ventaja de un organigrama

A continuación. “Se detallan algunas ventajas que se obtiene al momento de utilizar un organigrama ya sea en cualquier empresa u organización dependiendo a la actividad comercial y magnitud que abarca en el mercado” (Hernandez, 2011, p. 20).

- Los niveles jerárquicos se encuentran detallado de manera clara y precisa.
- Herramienta grafica que muestra cómo está estructurada la empresa.
- Brindar información para quienes integran la empresa o personas del exterior.
- Sirve como guía y apoyo para estudiar los cambios que puedan existir en la organización.

4.2.18.7 Desventajas de un organigrama.

- Representan importantes limitaciones.
- Los organigramas son dinámicos y deben rediseñarse constantemente debido a los cambios que existen en una organización.
- Señalan las principales relaciones de línea o formales mas no indica cuanta autoridad existe en cualquier punto.

4.2.19 Tipos de organigrama

Según Hernandez (2011), “Los tipos de organigramas tienen algunas clasificaciones, pero entre los más importantes que las empresas u organizaciones en la actualidad suelen implementar, son las que se presenta a continuación” (p. 22).

4.2.19.1 Por su naturaleza

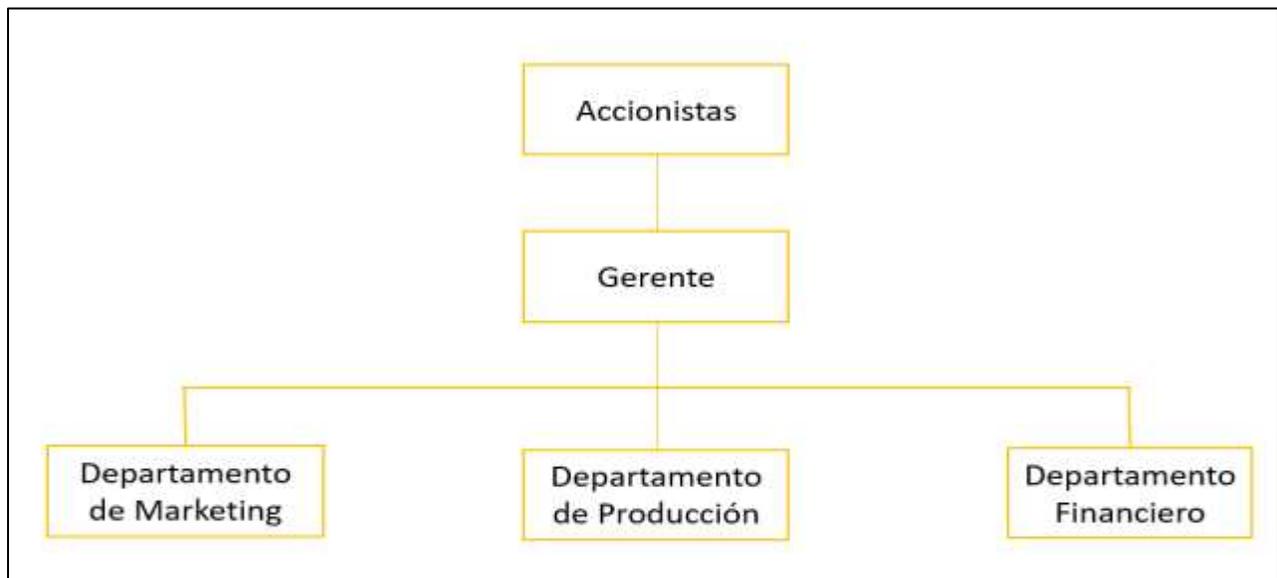
Según Ramón (2011), “los organigramas por su naturaleza se dividen en tres tipos; microadministrativos, macroadministrativo y mesoadministrativos” (p. 22):

4.2.19.1.1 Microadministrativos

El organigrama microadministrativo, “por lo general representa a una sola organización, y pueden hacer referencia de manera global o mencionar alguna de las áreas que la conforman, es decir que el organigrama microadministrativo permite conocer mejor la organización por la clasificación que se presenta en ella” (Ramón, 2009, p. 22).

Figura 11.

Organigrama Microadministrativo.



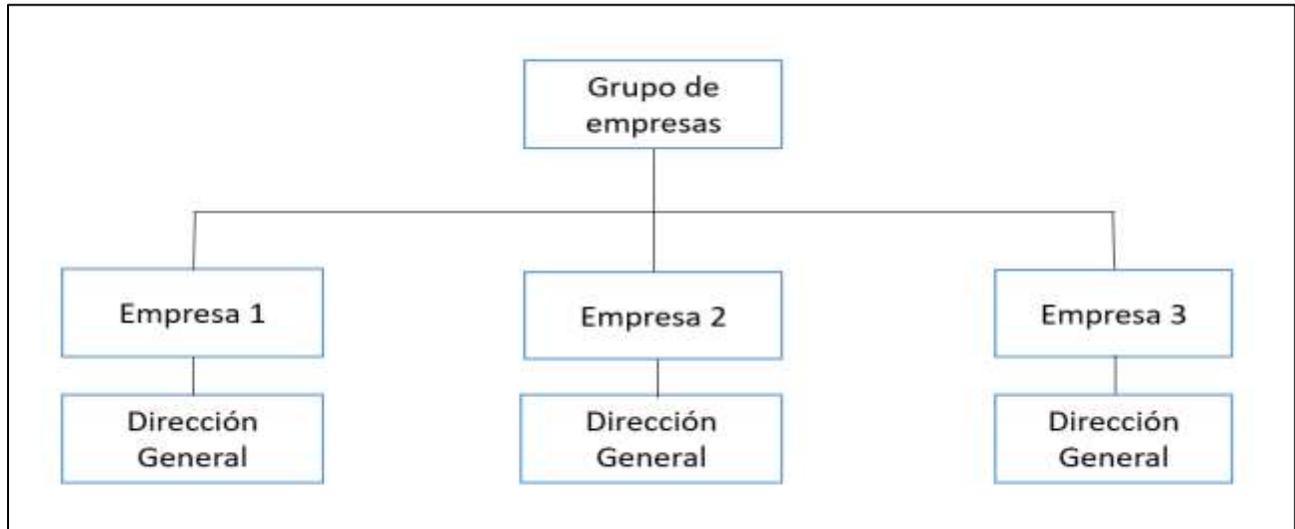
Nota. La figura muestra el esquema del organigrama formal.

4.2.19.1.2 Macroadministrativo

El organigrama macroadministrativo, “este tipo de organigrama se caracteriza por involucrar a más de una organización, esta permite conocer mejor otro tipo de organización” (Ramón, 2009, p. 22).

Figura 12.

Organigrama macroadministrativo



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama macroadministrativo.

4.2.19.1.3 Mesoadministrativos

El organigrama mesoadministrativos hace referencia a las empresas de la misma rama de actividad o del mismo sector, “es importante destacar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, de igual manera también puede ser utilizado en el sector privado” (Ramón, 2009, p. 22).

4.2.19.2 Por su finalidad

Los organigramas por su finalidad se encuentra cuatro tipos de organigramas; el informativo, analítico, formal e informal.

4.2.19.2.1 Informativo

Este organigrama se diseña con el objetivo de ofrecer una visión simplificada de toda la organización ya que grafica la información más importante.

Es decir que el organigrama informativo es accesible a personas no especializadas. Es decir que solo deben detallar las partes o unidades del modelo y

sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser representado de manera gráfica los niveles generales (Ramón, 2009, p. 23).

4.2.19.2.2 Analítico

El organigrama analítico tiene la finalidad de realizar análisis que puedan determinar aspectos presupuestarios o del comportamiento organizacional.

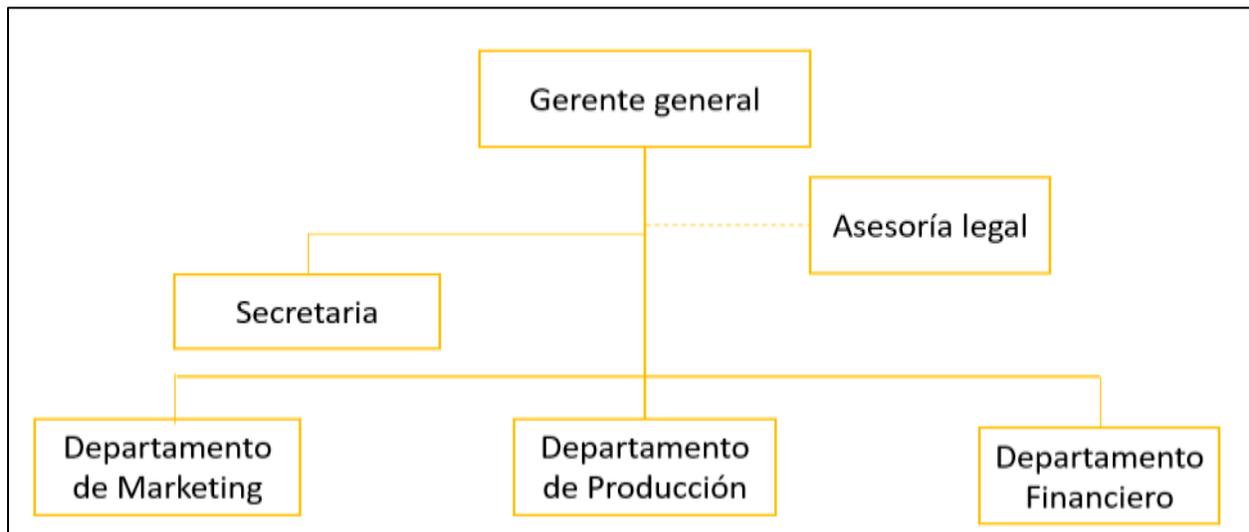
Es decir que este tipo de organigrama se caracteriza por tener una ventaja en la visión macro o global de la misma, tales son los casos de un análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. para la aplicación del organigrama analítico es recomendando a personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y su utilización. (Ramón, 2009, p. 23)

4.2.19.2.3 Formal

Ramón (2009), “El organigrama formal es un modelo de funcionamiento planificado de una organización, es decir que cuenta con el instrumento escrito de su aprobación” (p. 22).

Figura 13.

Organigrama formal



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama formal.

4.2.19.2.4 Informal

El organigrama informal se considera como tal. “Cuando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación” (Ramón, 2009, p. 25).

Figura 14.

Organigrama Informal



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama informal.

4.2.19.3 Por su ámbito

Los organigramas por su ámbito se encuentran dividido en tres tipos; generales, específicos y funcionales.

4.2.19.3.1 Generales

Contienen información representativa. “Es decir que el organigrama general ha determinado el nivel jerárquico. Mientras que por el ámbito público pueden abarcar hasta el nivel de dirección o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento” (Ramón, 2009, p. 25).

4.2.19.3.2 Específicos

“Los organigramas específicos muestran de forma particular la estructura de un área de la organización, usualmente de un grupo de trabajo” (Ramón, 2009, p. 26).

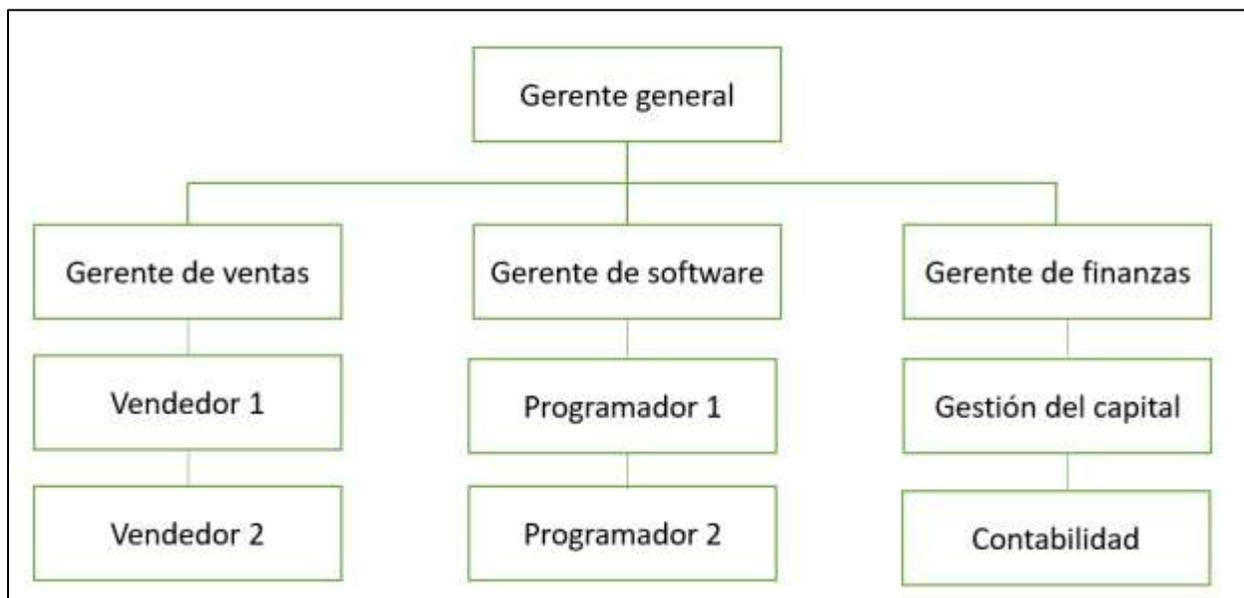
4.2.19.3.3 Funcionales

Los organigramas funcionales incluyen las principales funciones que tienen asignadas, “es decir que detallan sus unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de suma importancia porque permite capacitar al personal y presentar a la organización en forma general” (Ramón, 2009, p. 27).

El organigrama funcional, “es considerado aquel que predominan las funciones de cada trabajador o departamento. En decir, este tipo de organigrama muestra las tareas específicas de cada miembro de la organización y del equipo que conforma” (Ramón, 2009).

Figura 15.

Organigrama funcional



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama funcional.

4.2.19.4 Por su representación o disposición gráfica.

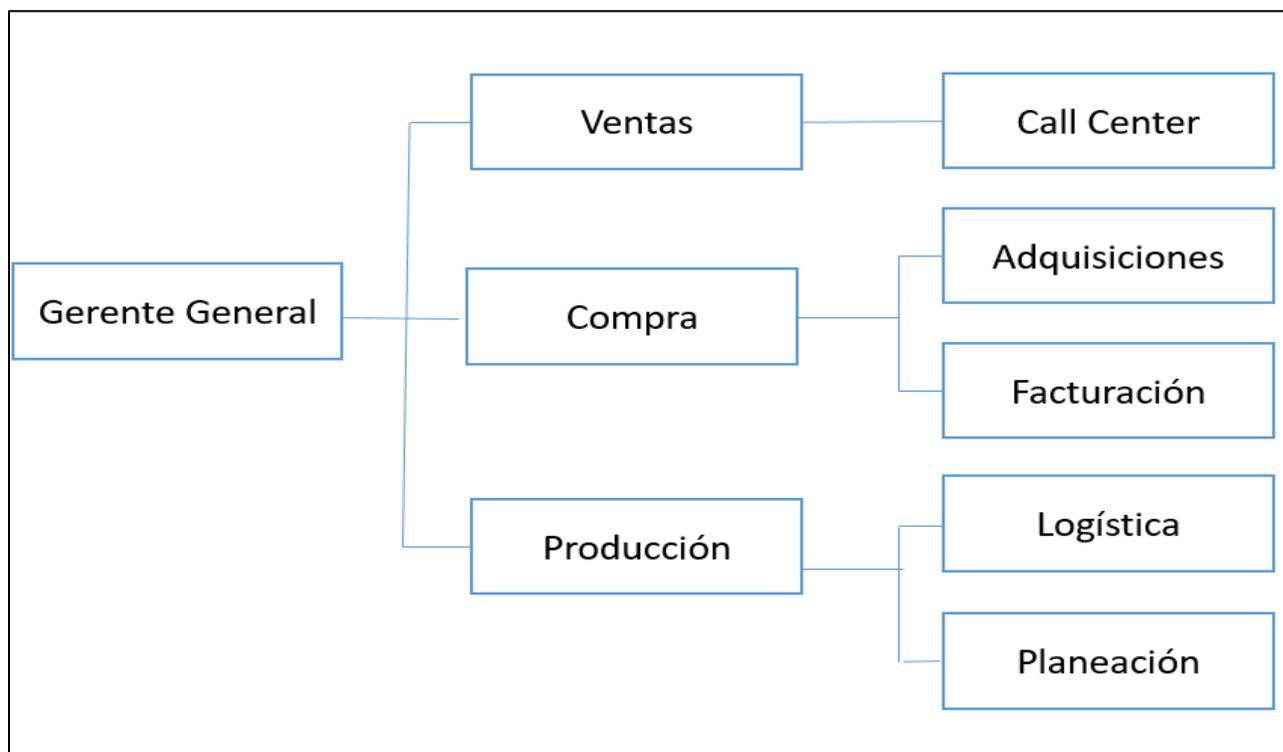
4.2.19.4.1 Organigrama Horizontal

Según Escudero (2011), “el tipo de organigrama horizontal es el que se encuentra graficado de izquierda a derecha, este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa” (p. 56).

Es decir que. “este organigrama trata de representar las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas” (Escudero, 2011, p. 56).

Figura 16.

Organigrama horizontal



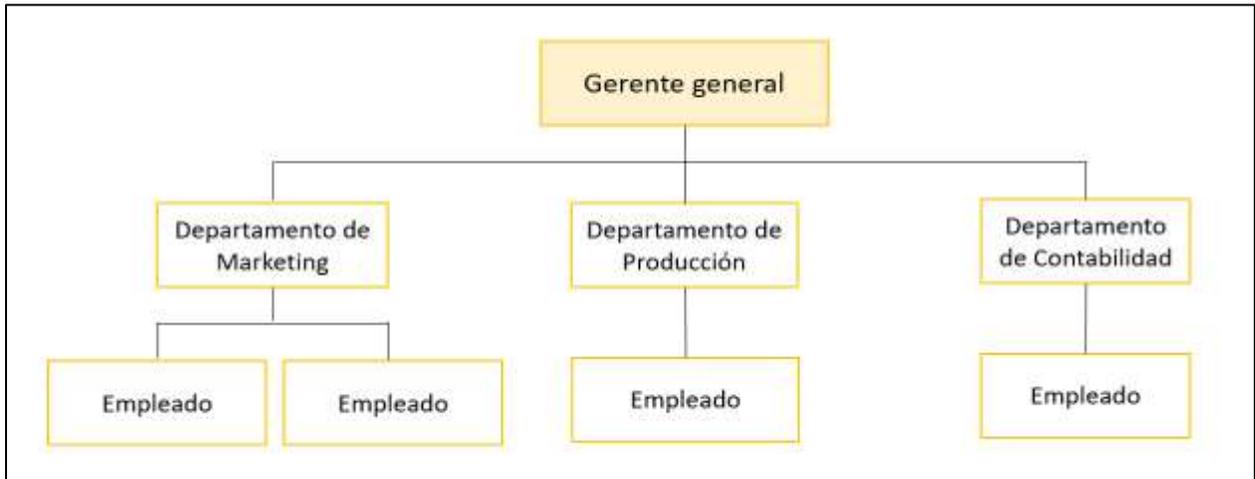
Nota. La figura muestra el esquema del organigrama horizontal.

4.2.19.4.2 Organigrama Vertical.

Según Díaz (2014), “el organigrama vertical se destaca el principio de jerarquía en la organización, este organigrama se representa gráficamente la estructura de arriba hacia” (p. 88).

Figura 17.

Organigrama vertical



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama vertical.

4.2.19.4.3 Organigrama Mixto.

El organigrama mixto es la combinación del organigrama vertical y horizontal. “es decir que este tipo de organigrama usualmente se aplican en las empresas grandes ya que tiene un alto volumen de puestos de trabajo y esto permite asegurar en la práctica un orden jerárquico y a su vez un control estricto de la misma” (Carrasco, 2013, p. 21).

Figura 18.

Organigrama mixto



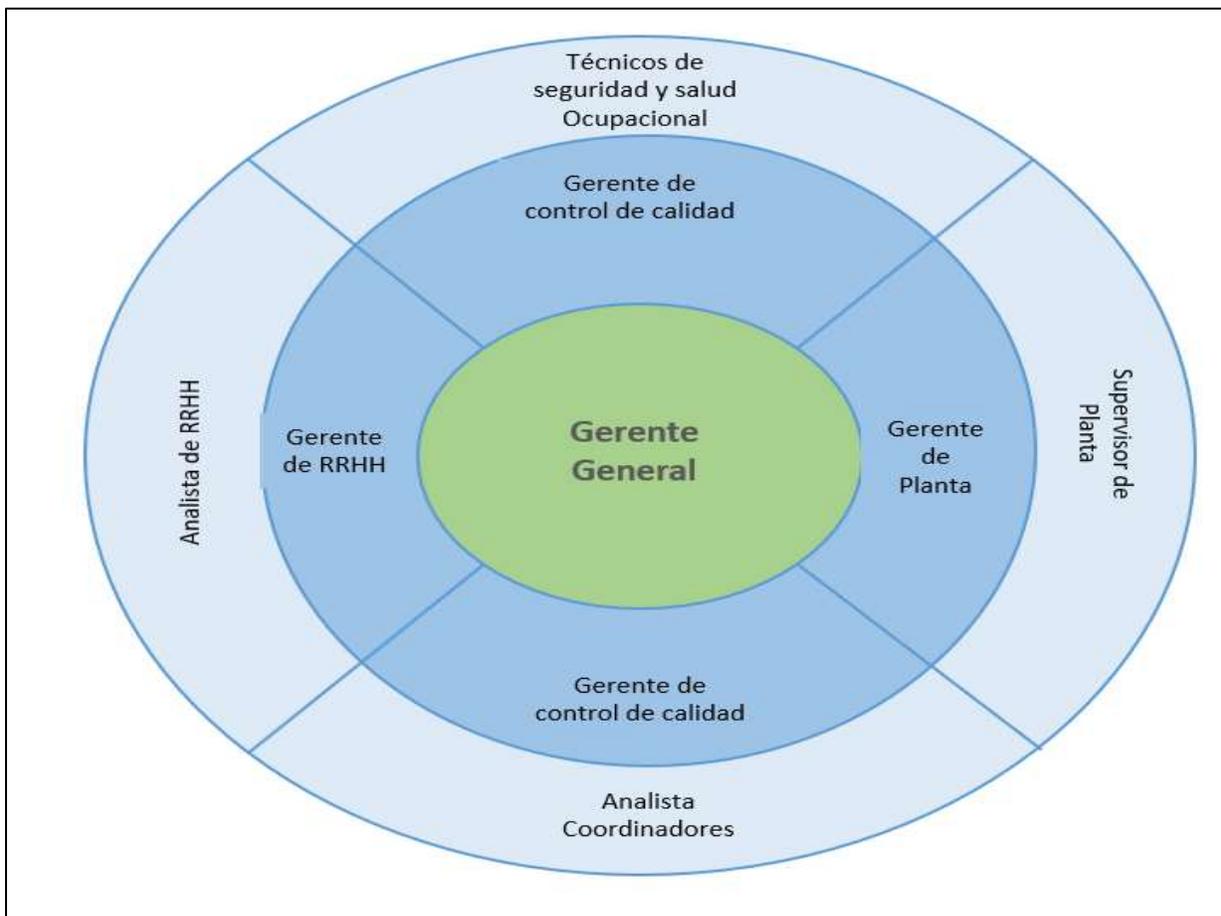
Nota. La figura muestra el esquema del organigrama mixto.

4.2.19.4.4 Organigrama circular

El organigrama circular se caracteriza por estar formado de un círculo central la misma corresponde a la máxima autoridad de la empresa. “En este organigrama se trazan círculos concéntricos, estos constituyen un nivel de organización. Es decir que en cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, las líneas representan los canales de autoridad y responsabilidad” (Carrasco, 2013, p. 22).

Figura 19.

Organigrama circular



Nota. La figura muestra el esquema del organigrama circular.

4.2.20 Manuales

4.2.21 Definición de manual

Según Herrera (2018), “Los manuales administrativos se lo pueden definir como documentos que tiene de forma sistemática de brindar información acerca de una organización, los manuales son considerado como el medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática la ejecución del trabajo con el propósito de obtener mayor eficiencia” (p. 33).

4.2.21.1 Importancia

“Es de suma importante que una empresa pueda contar con manuales administrativos, ya que la misma busca ayudar, informar y orientar la conducta de la persona que integra la empresa” (Duarte, 2013, p. 22).

4.2.21.2 Objetivos de los manuales

Los manuales administrativos tienen como objetivo el control interno. “Es decir que la alta gerencia toma como herramienta fundamental a los manuales para que las persona que integran una empresa tenga conocimiento de la correcta operatividad de esta, los manuales administrativos buscan” (Vivanco, 2017, p. 5).

1. Ser una guía de las actividades de la empresa y que esta se desarrollen de manera eficiente (Vivanco, 2017, p. 5).

2. Ser una guía para tener informado al personal que integra la empresa, . (Vivanco, 2017, p. 5)

3. Facilitar la comunicación e interpretación de los procedimientos y políticas contables (Vivanco, 2017, p. 5).

4. Los manuales se vinculan con el control interno (Vivanco, 2017, p. 5).

4.2.22 La clasificación de los manuales administrativos

De acuerdo a lo mencionado Herrera (2018), “Da a conocer que existen diversas clasificaciones de los manuales a los que se designa diversos nombres, pero que pueden ser resumido de la siguiente manera. Es decir que las distintas empresas sean públicos o privados tienen necesidad de manuales administrativos que más de adapte a sus necesidades” (p. 32).

4.2.22.1 El manual de organización

En el manual de organización. “Tiene como finalidad de exponer de forma detallada la estructura formal a través del establecimiento de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos” (Herrera. 2018, p. 33).

4.2.22.2 El manual de políticas.

“En este tipo de manual describe las políticas, las normas y los valores que deben llevarse a cabo, el manual de política es considerado un medio de comunicación y coordinación para llevar a cabo el logro de los objetivos propuesto” (Herrera. 2018, p. 34).

4.2.22.2.1 Normas.

El manual de política está constituido por patrones más específicos de conductas que se derivan de las políticas que deben llevarse a cabo por el personal. “Es decir que es el conjunto de reglas que tienen como finalidad de brindar una guía, este tipo de manual es de gran ayuda ya que hacen innecesario que un gerente o supervisor tenga que intervenir sobre todos los asuntos que suceden” (Álvarez, 2020, p. 51).

4.2.22.2.2 Objetivos

1. Incrementar el nivel de productividad personal y organizacional.
2. Ser una organización más institucional.
3. Permite alinear todos los procesos administrativos y operativos con los objetivos estratégicos de la organización.
4. Acelerar el crecimiento económico y el desarrollo organizacional.
5. Optimizar la administración, mejorar los resultados e incrementar las utilidades de la organización.

4.2.22.3 EL manual de procedimientos

El manual de procedimientos, es utilizado como instrumentos administrativos, “Se describen de manera detallada y sistemática los procedimientos para llevar a cabo de la empresa o del departamento, este facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización” (Valencia, 2012, p. 115)

4.2.22.3.1 Los objetivos del manual de procedimientos

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización. (Valencia, 2012, p. 115)
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos que componen cada uno de los procedimientos. (Valencia, 2012, p. 115)
- d) Se describir gráficamente los flujos de las operaciones. (Valencia, 2012, p. 115)
- e) Permite integrar y orientar al personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica. (Valencia, 2012, p. 115)

4.2.22.3.2 La importancia del manual de procedimientos

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades a realizarse, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué deben cumplirse.

Con el propósito de describir los procedimientos y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y de esa manera orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

4.2.22.4 Manual técnico

El manual técnico se basa en los principios y técnicas. “es decir que su función es operacional. En otra palabra elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función” (Herrera. 2018, p. 36).

4.2.23 Por su función específica

4.2.23.1 Manual de compras

“Este manual tiene como finalidad de definir el alcance de compras, es decir que define la función de comprar y los métodos a utilizar que afectan sus actividades” (Herrera. 2018, p. 38).

4.2.23.2 Manual de ventas

“El manual de venta señala los aspectos importantes del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.” (Herrera. 2018, p. 38).

4.2.23.3 Manual de finanzas

El manual de finanzas consiste en detallar por escrito. “este manual detalla las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, es decir que contiene numerosas instrucciones específicas para las personas están involucrados con el manejo del dinero, con la finalidad de proteger los bienes y suministro de información financiera” (Herrera. 2018, p. 39).

4.2.23.4 Manual de contabilidad

Este manual como su nombre lo indica trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. “este manual se elabora como fuente de referencia para todo el personal que labora en ese departamento. Es decir que puede contener aspectos legales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros” (Herrera. 2018, p. 42).

4.2.23.4.1 Los objetivos del manual de contabilidad

1. Tiene como objetivo general; generar información útil y oportuna para la toma de decisiones de los diferentes usuarios.
2. Otro objetivo del manual de contabilidad: es controlar todas las operaciones financieras realizadas en las entidades.
3. Por último tiene como objetivo; brindar informar sobre los efectos que las operaciones practicadas han producido a las finanzas de la empresa.

4.2.24 Contenido de los manuales

4.2.24.1 Prólogo, introducción o ambos

Uno de los puntos de los contenidos del manual es el. “El prólogo es la presentación que hace alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. Luego una introducción, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 255).

4.2.24.2 Índice de un manual

“Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento”
(Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 255).

4.2.24.3 Contenido

En el contenido del manual. “Un manual general por lo menos debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 255).

4.2.24.4 Objetivo del manual

Como principal objetivo es explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento “En este apartado se deberá expresar el propósito que se pretende cumplir con la aplicación del manual administrativo, su presentación deberá ser lo más concreto posible lo que permita optimizar la eficiencia en la organización y funcionamiento de la empresa” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 256).

4.2.24.5 Antecedentes históricos

En los antecedentes. “Se dará a conocer las principales transformaciones sobre la organización y su funcionamiento correspondiente, en orden cronológico indicando las disposiciones jurídico que hayan dado origen o modificado la estructura organizacional de la misma” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 256).

4.2.24.6 Marco jurídico

En el marco jurídico de un manual se mencionan las disposiciones jurídicas relacionadas por orden jerárquico. “es decir las atribuciones que regulan su funcionamiento. Se deberá ordenar y jerarquizar los documentos jurídico-administrativos vigentes, en forma descendente, según se muestra a continuación” (Benjamín y Fincowsky, 2009, p. 256).

- a) Constitución Política.
- b) Leyes.
- c) Códigos.
- d) Reglamentos.
- e) Decretos.
- f) Convenios.
- g) Acuerdos.

4.2.24.7 Estructura Orgánica

“Permite visualizar los niveles jerárquicos de forma ordenada y codificada.” (Contreras, 2013, p. 15).

4.2.24.8 Descripción de Funciones

En este apartado se describe cada una de las unidades orgánicas de la estructura con su correspondiente. “Es decir que comprende dos aspectos muy importantes a saber: el objetivo y las funciones del área organizacional a describir” (Contreras, 2013, p. 17).

4.2.25 Diagramas de procedimiento o flujo

Los diagramas o flujogramas son esquema para representar gráficamente un algoritmo. “es decir que se basa en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas, esta tiene el propósito de representar gráficamente las distintas operaciones que se tienen que realizar y así poder resolver un problema” (Herrera, 2016, pág. 22).

4.2.26 Terminología y simbología

Se puede entender. “En la terminología son los procesos y procedimientos, mientras que en la simbología se hace referencia a el conjunto de símbolos que se utilizan para representar gráficamente cada una de las operaciones que se realizan dentro de los procesos” (Rodríguez, 2017, p. 8).

Dependiendo del tipo de diagrama de flujo. “Se utilizará una simbología determinada. Usualmente se realizan figuras geométricas que se relacionan con actividades cotidianas y repetitivas” (Rodríguez, 2017, p. 8).

4.2.26.1 Importancia del diagrama de flujo

Los diagramas de flujo son de suma importancia porque facilita la manera de representar visualmente algún tipo de actividad. “es decir que el flujograma representa datos por medio de

un sistema de tratamiento de información, permite realiza análisis de los procesos o procedimientos que requerimos para realizar un programa o un objetivo” (Herrera, 2016, p. 22).

4.2.27 Normas previas a la realización de un diagrama de flujo

Según Uriarte (2020), “Antes de iniciar la elaboración de un diagrama de flujo deben contemplarse los siguientes pasos” (p. 13):

- Identificar las tareas principales del proceso junto con su autor y contexto.
- Definir qué objetivos perseguirá el diagrama de flujo.
- Elegir el nivel de detalle y los límites respecto al proceso entero.

4.2.28 Ventajas de un diagrama de flujo

Según Uriarte (2020), “Los diagramas de flujo tienen las siguientes ventajas” (p. 14):

- Ilustran modelos y procesos profesionales de manera creativa.
- Favorecen la comprensión visual de los procesos, al representarlos de manera simple.
- Sirven el propósito pedagógico de educar empleados recientes.

4.2.29 Desventajas de un diagrama de flujo

Según Uriarte (2020), “Los diagramas de flujo tienen las siguientes desventajas” (p. 14):

- Su aparente sencillez puede enmascarar variables de tipo impredecible o contextual que solo pueden verse *in situ*.
- No sirven para representar todo tipo de procesos, o bien se quedan cortos en algunos casos de extrema complejidad.
- Un error en la simbología puede hacer inviable el diagrama entero.

4.3 Conceptos claves

4.3.1 Organización

La organización como etapa del proceso administrativo es la encargada de establecer la estructura necesaria que permita la sistematización racional de los recursos.

4.3.2 Sistema organizacional

Una empresa no nace con una estructura propia, sino que hay que llevar a cabo mecanismos que favorezcan la buena organización de las tareas. ¿Cuál es objetivo del sistema organizacional? Mejorar la productividad y cumplir con los objetivos establecidos.

4.3.3 Departamentalización

La departamentalización se lo define como el proceso el cual divide el trabajo dentro de una empresa. De acuerdo con las actividades o funciones que son similares y que se encuentran lógicamente relacionadas.

4.3.4 Manuales administrativos

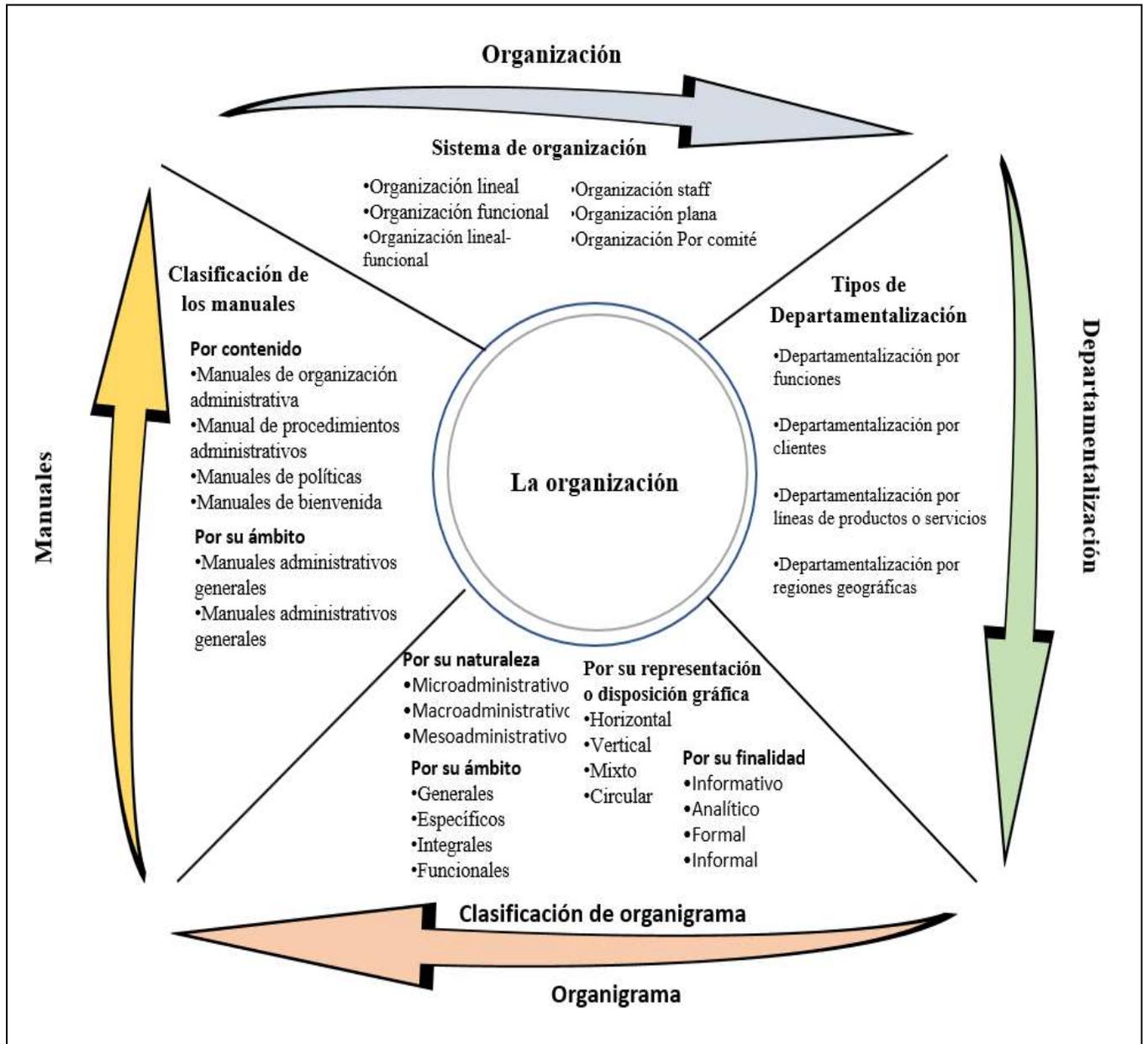
Los manuales administrativos son documentos que contiene de forma sistemática información acerca de una empresa, considerado como un medio de comunicación y coordinación que registra y transmite de forma ordenada y sistemática la ejecución del trabajo persiguiendo una mayor eficiencia.

Tomando en cuenta el fundamento científico establecido por los diferentes autores citados en el marco teórico, se puede decir que la estructura organizacional consiste en el diseño y determinación del modelo jerárquico, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.

La grafica detalla los elementos de la etapa de la organización y que fueron tomados en cuenta para el proceso investigativo.

Figura 20.

Elementos de la organización



Nota. La figura muestra los elementos de la organización

5. Metodología

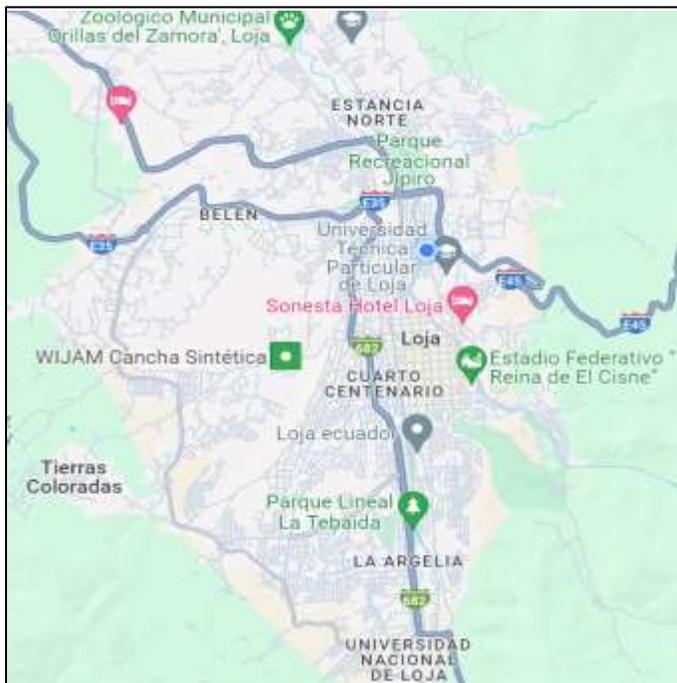
Para el cumplimiento de este fin se utilizó el siguiente procedimiento metodológico:

5.1 Área de estudio

El presente informe de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Loja, situada al sur del Ecuador con coordenada, 03° 39' 55" y 04° 30' 38" de latitud Sur y 79° 05' 58" y 79° 05' 58" de longitud Oeste. Loja tiene un clima con predominancia de climas tropical, temperado y subtropical.

Figura 21.

Área de estudio



Nota: imagen tomada de Google Maps.

5.2 Enfoque de la investigación

Se aplicó un enfoque cuantitativo porque se analizó datos estadísticos sobre la estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja, por medio de una muestra se determinó la población de estudio, lo que permitió la recolección de datos numéricos, cumpliendo los objetivos establecidos en lo que respecta en el análisis de la estructura organizacional de la microempresa, pequeña, mediana y gran empresa.

5.3 Método de la investigación

El método que se aplicó fue el deductivo porque permitió pasar de lo general a lo particular en la obtención de información para el desarrollo eficiente de la investigación, a través del fundamento científico, lo que permitió comprender los elementos de la estructura organizacional, determinando si una organización es formal o informal.

5.4 Tipo de investigación

5.4.1 Exploratorio

Se realizó una investigación de tipo exploratorio porque no existen investigaciones referentes a la estructura organizacional, según su tamaño. Por lo cual se procedió a investigar la estructura organizacional de las microempresas, medianas empresas, pequeñas empresas y gran empresa de la ciudad de Loja.

5.4.2 Descriptiva

Se aplicó una investigación descriptiva porque permitió identificar qué tipo de estructura organizacional tienen la micro, mediana, pequeña y gran compañías, permitiendo conocer las características que tienen las compañías según su tamaño.

5.5 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación aplicado fue el diseño no experimental porque no se manipulo deliberadamente las variables que se investigó, y los datos que se recopilaron fueron en el momento determinado, con el objetivo de describir las variables y sus relaciones en el momento específico.

5.6 Población y muestra

Tabla 4.

Distribución de la muestra y la encuesta.

TIPO DE EMPRESA	COMPAÑÍAS	ENCUESTA A APLICAR
Microempresas	561 compañías	173 encuestas
Pequeñas empresas	162 compañías	60 encuestas
Medianas empresas	52 compañías	19 encuestas
Gran empresa	14 compañías	6 encuesta
Total	789 compañías	258 encuestas

Nota. Datos tomando del ranking de la superintendencia de las compañías de la ciudad de Loja según su tamaño.

Terminología

z = nivel de confianza, 95%, tiene un valor z de 1.96

N = población de estudio. 786

e = error experimental 5%. Margen de error

P = probabilidad de éxito 50%...0.5

Q = Probabilidad de fracaso 50%...0.5

$P + Q = 1$

Desarrollo de la formula

$$n = \frac{3,6416 \times 786 \times 0,5 \times 0,5}{1,9625 + 0,9604}$$

$$n = 258$$

5.7 Técnica

5.7.1 Encuesta

Se aplicó una encuesta, lo cual permito la recolección de datos de la estructura organizacional que tiene las compañías de la ciudad de Loja, donde se aplicó preguntas: abierta, cerradas, opción múltiple y preguntas dicotómicas, dirigida a los gerentes, jefe departamental y empleados de las compañías de la ciudad de Loja.

5.8 Instrumentos

5.8.1 Cuestionario

Se realizó un cuestionario porque permito recabar información general de las compañías de la ciudad de Loja, con preguntas; abiertas, cerradas, opción múltiple y preguntas dicotómicas.

5.9 Procedimiento

Para el cumplimiento de los objetivos se realizó el siguiente procedimiento:

Para identificar la estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja según su tamaño, se realizó una encuesta dirigida a los gerentes, jefe departamental y encargados de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, donde se realizó un formulario de 23 preguntas las cuales contaron con; preguntas con opción múltiple, preguntas abiertas y preguntas dicotómicas. Para la aplicación de la encuesta se la realizo de manera física y digital mediante Google Forms,

de tabulación e interpretación de los resultados lo cual permitió conocer la estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja.

Posteriormente se procedió a analizar los resultados obtenidos para realizar un análisis comparativo de los elementos de la organización según su tamaño, mediante la herramienta de Excel se realizó un análisis de datos de las variables de la organización, frecuencia y porcentajes. Determinando la estructura organizacional por su tamaño.

Con base a los resultados obtenidos se propone la estructura organizacional que deberían aplicar las compañías según su tamaño, donde se diseñó una guía sobre la estructura organizacional la cual propone; el sistema organizacional, departamentalización, manual administrativo y organigrama.

6. Resultados

Resultados de la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja según su tamaño.

Interpretación de los resultados de la encuesta.

Al aplicar la encuesta a las compañías de la ciudad de Loja se obtuvo los siguientes datos:

Pregunta No. 1: Edad del encuestado

Tabla 5.

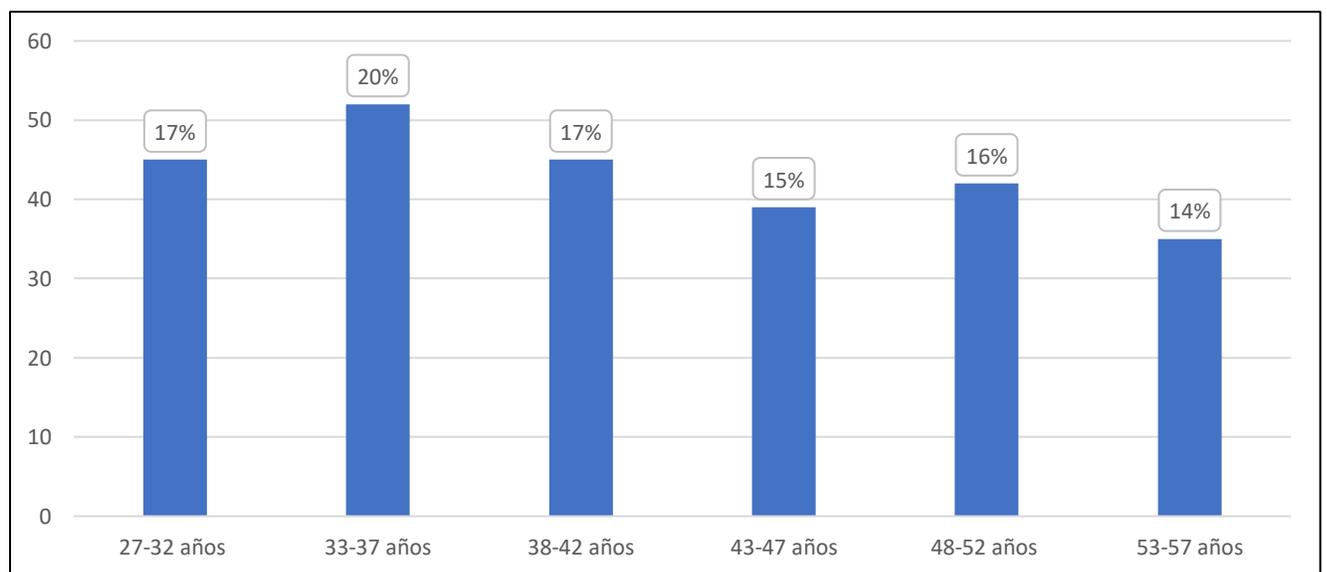
Edad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
27-32	45	17%
33-37	52	20%
38-42	45	17%
43-47	39	15%
48-52	42	16%
53-57	35	14%
Total	258	100%

Nota. Datos obtenidos en la encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 22.

Edad



Nota. La figura muestra las edades de las personas encuestadas.

Interpretación:

De las 258 compañías encuestadas el 17% se encuentra en una edad de 27-32 años, por otro lado, el 20% tienen entre 33-37 años, el 17% tienen entre 38-42 años, mientras que el 15% tienen entre 43-47 años, el 16% tienen entre 48-52 años y el 14% se encuentra entre 53-57 años.

Pregunta No. 2: ¿De acuerdo al tamaño, la compañía es?

Tabla 6.

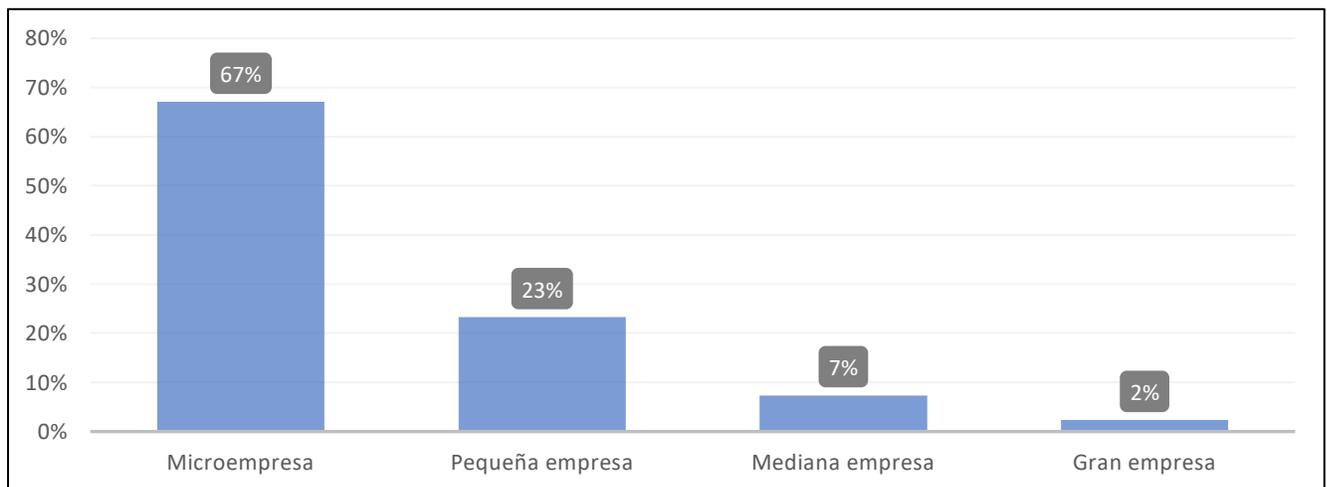
Tamaño de la compañía

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Microempresa	173	67%
Pequeña empresa	60	23%
Mediana empresa	19	7%
Gran empresa	6	2%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 23.

Compañías según su tamaño



Nota. La figura muestra las empresas encuestadas según su tamaño.

Interpretación:

De las compañías encuestadas el 67% son microempresas, mientras que el 23% son pequeñas empresas, el 7% son medianas empresas y el 2% es gran empresa. En base de los datos

obtenidos de la Superintendencia de compañías, se aplicó la encuesta a las compañías de la ciudad de Loja según su tamaño.

Pregunta No. 3: ¿Qué cargo desempeña usted?

Tabla 7.

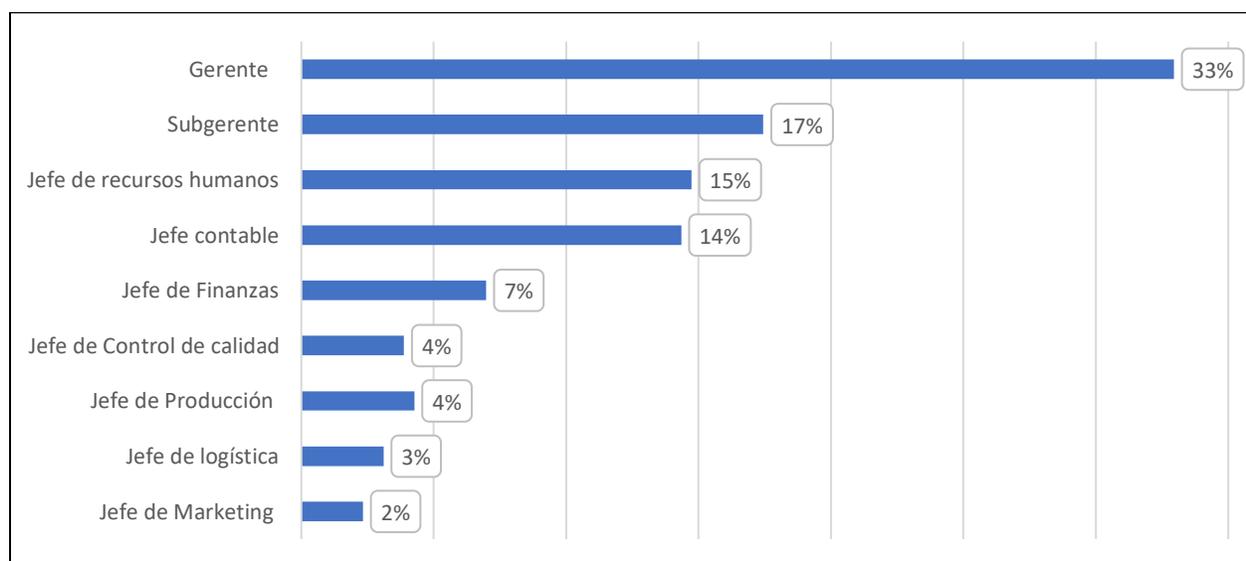
Cargo que desempeña

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Gerente	85	33%
Subgerente	45	17%
Jefe de recursos humanos	38	15%
Jefe contable	37	14%
Jefe de Finanzas	18	7%
Jefe de Control de calidad	10	4%
Jefe de Producción	11	4%
Jefe de logística	8	3%
Jefe de Marketing	6	2%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 24.

Cargo que desempeña



Nota. La figura muestra el cargo que desempeña las personas encuestadas.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada se evidencia que el 33% ocupan el cargo de gerente, mientras que el 17% desempeña el cargo de sugerente, y el 15% ocupan el cargo de jefe de recursos humanos, mientras que 14% se desempeña como jefe contable, y el 7% desempeña el cargo de jefe financiero, y el 4% están en el cargo de jefe de Control de calidad, mientras que el 4% desempeña el cargo de jefe de Producción, y el 3% están en el cargo de jefe de logística, y el 2% están en el cargo de jefe de marketing.

Pregunta No. 4: ¿Qué título posee?

Tabla 8.

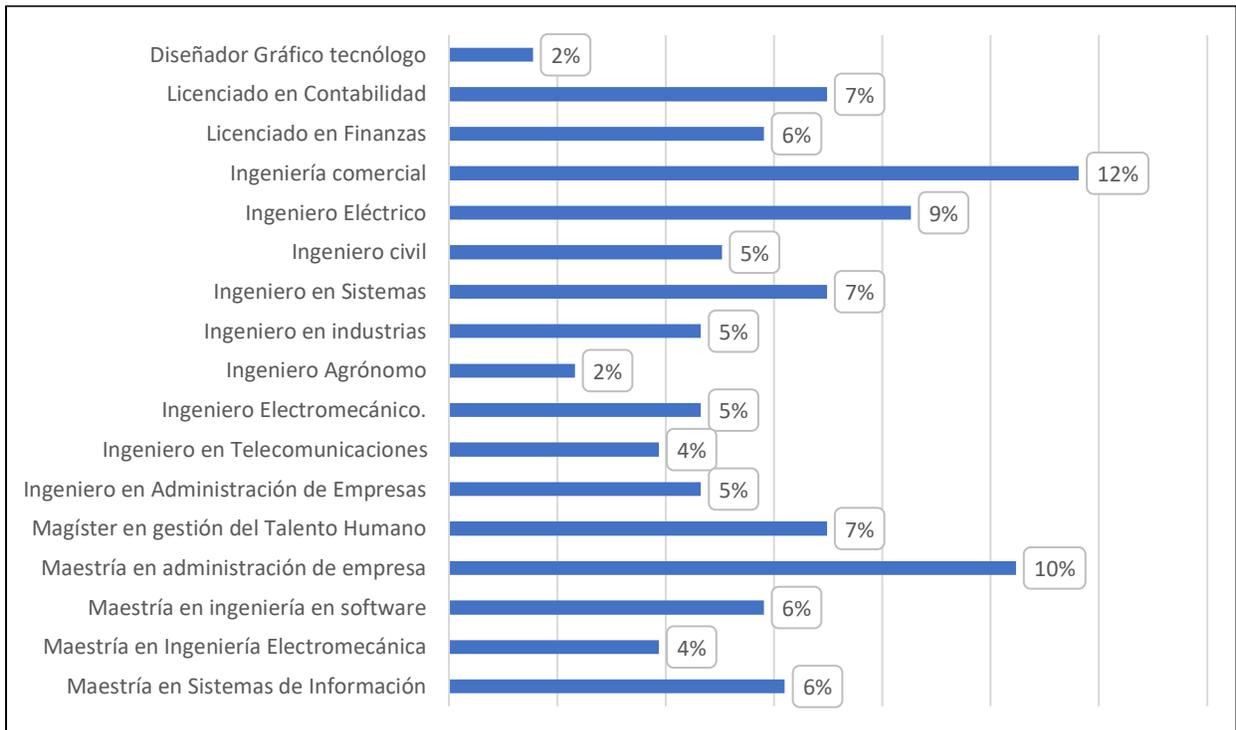
Título que posee

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Diseñador Gráfico tecnólogo	4	2%
Licenciado en Contabilidad	18	7%
Licenciado en Finanzas	15	6%
Ingeniería comercial	30	12%
Ingeniero Eléctrico	22	9%
Ingeniero civil	13	5%
Ingeniero en Sistemas	18	7%
Ingeniero en industrias	12	5%
Ingeniero Agrónomo	6	2%
Ingeniero Electromecánico.	12	5%
Ingeniero en Telecomunicaciones	10	4%
Ingeniero en Administración de Empresas	12	5%
Magíster en gestión del Talento Humano	18	7%
Maestría en administración de empresa	27	10%
Maestría en ingeniería en software	15	6%
Maestría en Ingeniería Electromecánica	10	4%
Maestría en Sistemas de Información	16	6%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 25.

Título que posee



Nota. La figura muestra el título académico de las personas encuestadas.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 2% posee un título de diseñador gráfico tecnólogo, mientras que el 7% licenciado en Contabilidad, y el 6% licenciado en finanzas, mientras que el 12% posee el título de ingeniería comercial, y el 9% posee el título de ingeniero Eléctrico, y el 5% posee el título de ingeniero civil, mientras que el 7% tiene el título de ingeniero en Sistemas, y el 5% posee el título de Ingeniero en industrias, mientras que 2% posee el título de Ingeniero Agrónomo, y el 5% posee el título de Ingeniero Electromecánico, mientras que el 4% posee en título de Ingeniero telecomunicaciones, mientras que el 5% posee en título de Ingeniero en Administración de Empresas, mientras que el 7% posee el título de Magíster en gestión del Talento Humano, y el 10% posee el título de Maestría en administración de empresa, el 6% posee el título de Maestría en ingeniería en software,

mientras que el 4% posee el título de Maestría en Ingeniería Electromecánica, mientras que el 6% posee el título de Maestría en Sistemas de Información.

Pregunta No. 5: ¿Cuál es el sistema de organización que aplico en su empresa?

Tabla 9.

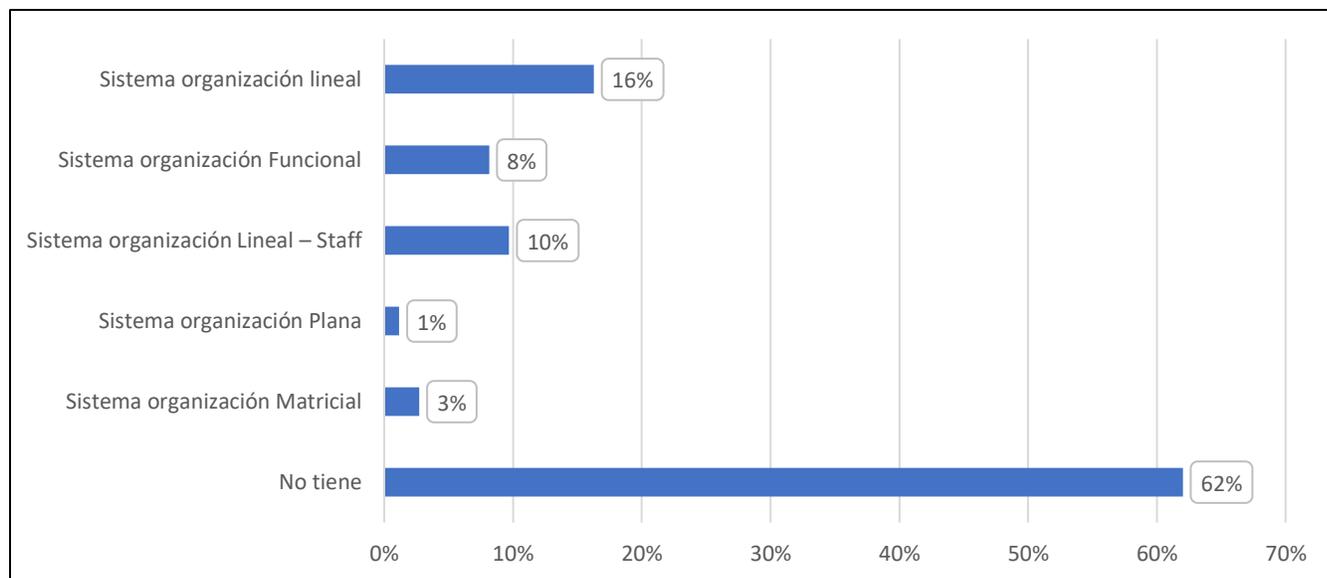
Sistema de organización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Sistema organización lineal	42	16%
Sistema organización Funcional	24	8%
Sistema organización Lineal – Staff	25	10%
Sistema organización Plana	3	1%
Sistema organización Matricial	7	3%
No tiene.	160	62%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 26.

Sistema organizacional



Nota. La figura muestra el sistema organizacional de las empresas de la ciudad de Loja.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada se obtuvo como resultado que el 16% tiene un sistema organizacional lineal, mientras que el 8% tiene un sistema organizacional funcional,

mientras que el 10% tiene un sistema organizacional lineal-staff, y el 1% tiene sistema organizacional plana, mientras que el 3% tiene un sistema organizacional matricial y el 62% no tiene un sistema organizacional.

Pregunta No. 6: ¿Tiene organigrama?

Tabla 10.

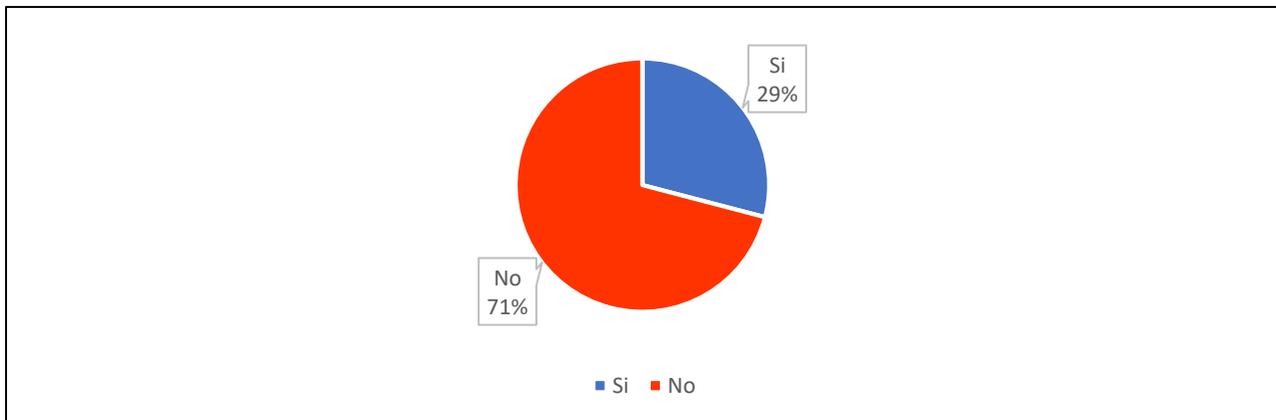
Tiene organigrama

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	75	29%
No	183	71%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 27.

Empresas que tienen organigrama



Nota. La figura muestra las empresas que tienen organigrama.

Interpretación:

De las empresas encuestadas el 29% si tienen organigrama, mientras que el 71% no tienen organigrama.

Pregunta No. 7: ¿Qué tipo de organigrama tiene?

Tabla 11.

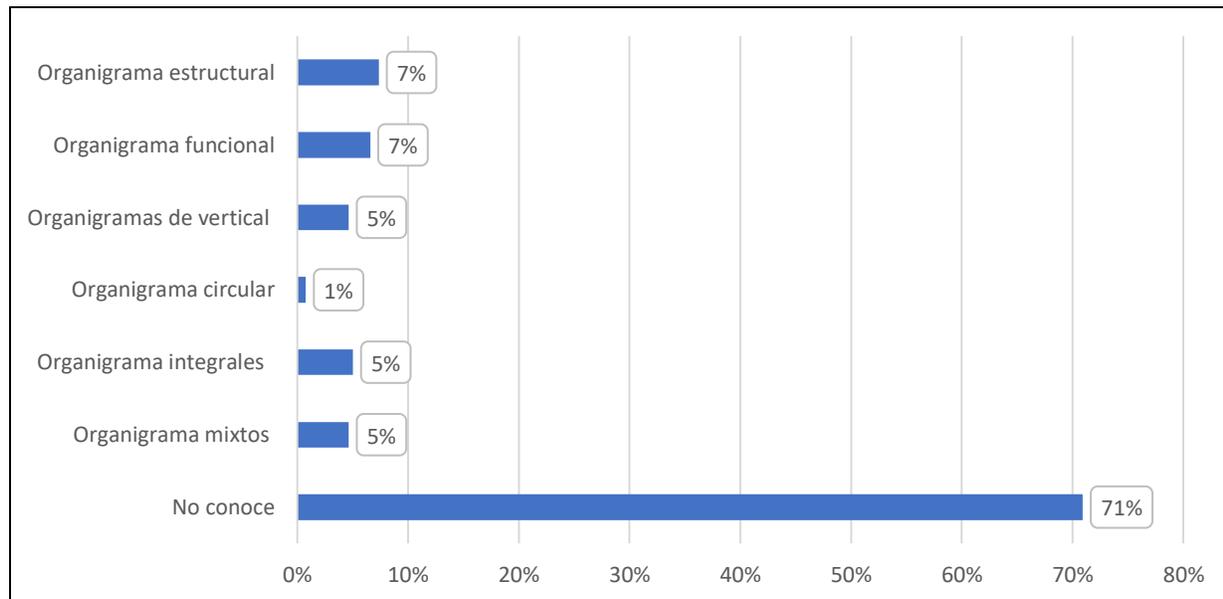
Tipo de organigrama

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Organigrama de estructural	19	7%
Organigrama funcional	17	7%
Organigramas de posición	12	5%
Organigrama circular	2	1%
Organigramas integrales	13	5%
Organigramas mixtos	12	5%
No conoce	183	71%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 28.

Tipos de organigrama



Nota. La figura muestra las empresas que tienen organigrama.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 7% cuenta con organigrama estructural, mientras que el 7% tiene organigrama funcional, y el 5% tiene

organigrama vertical, y el 1% tienen organigrama circular, y el 5% tiene organigramas integrales, el 5% organigramas mixtos y el 71% no tiene organigrama.

Pregunta No. 8: ¿Para qué sirven los organigramas?

Tabla 12.

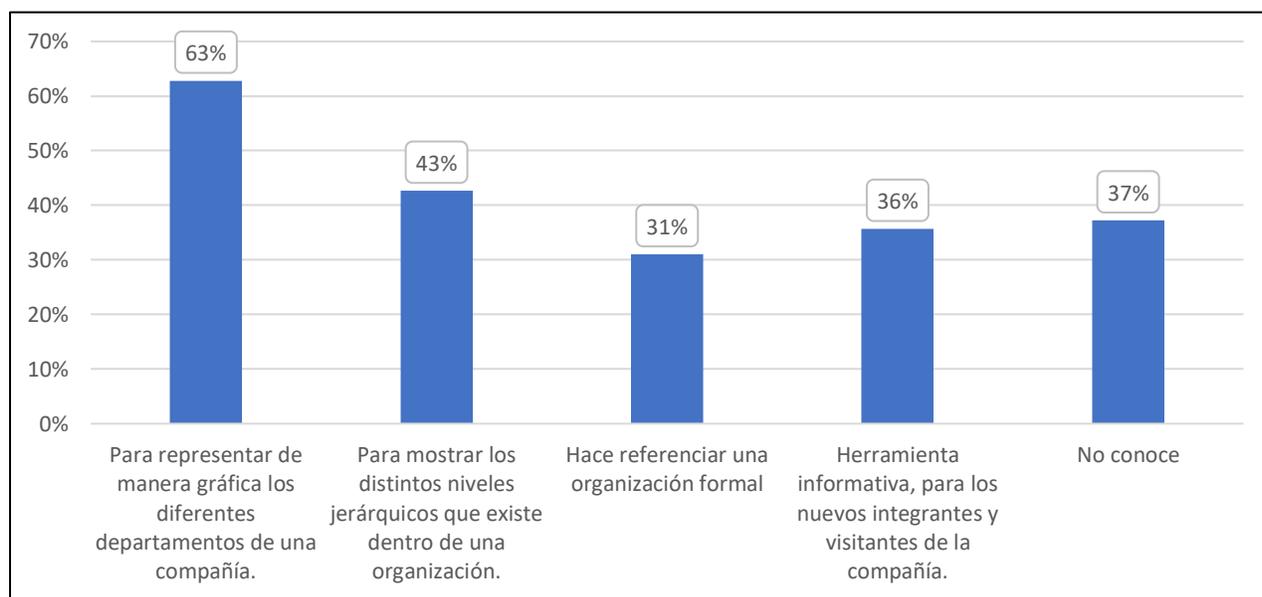
Utilidad del organigrama

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Para representar de manera gráfica los diferentes departamentos de una compañía.	162	63%
Para mostrar los distintos niveles jerárquicos que existe dentro de una organización.	110	43%
Hace referenciar una organización formal	80	31%
Herramienta informativa, para los nuevos integrantes y visitantes de la compañía.	92	36%
No conoce	96	37%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 29.

Utilidad del organigrama



Nota. La figura muestra para que sirven los organigramas.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 63% consideran que los organigramas sirven para representar de manera gráfica los diferentes departamentos de una empresa, mientras que el 43% consideran que sirve para mostrar los distintos niveles jerárquicos que existe dentro de una organización, mientras que el 31% consideran que los organigrama hace referenciar a una organización formal, el 36% consideran que el organigrama es una herramienta informativa, para los nuevos integrantes y visitantes de la empresa, y el 37% no conoce.

Pregunta No. 9: ¿Qué niveles jerárquicos tiene?

Tabla 13.

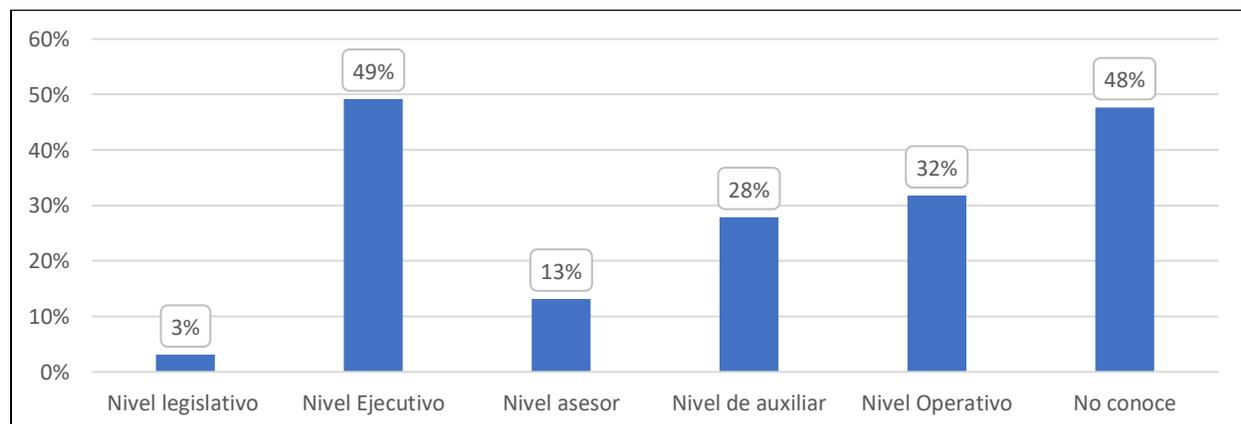
Niveles jerárquicos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Nivel legislativo	8	3%
Nivel Ejecutivo	127	49%
Nivel asesor	34	13%
Nivel de auxiliar	72	28%
Nivel Operativo	82	32%
No conoce	123	48%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 30.

Nivel jerárquico



Nota. La figura muestra los niveles jerárquicos.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 8% tienen un nivel legislativo, mientras que el 49% tienen un nivel ejecutivo, y el 13% tienen un nivel de asesoramiento, mientras que el 28% tienen un nivel jerárquico auxiliar, mientras que el 32% tienen un nivel operativo, y el 48% no conoce los niveles jerárquicos de la empresa.

Pregunta No. 10: ¿Para qué sirve la jerarquización?

Tabla 14.

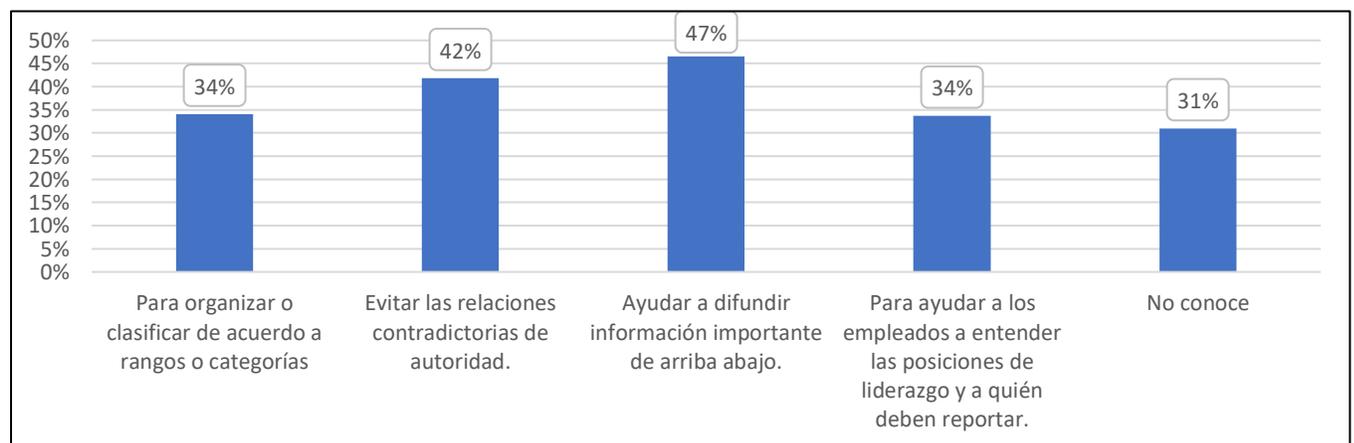
Utilidad de la jerarquización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Para organizar o clasificar de acuerdo a rangos o categorías	88	34%
Evitar las relaciones contradictorias de autoridad.	108	42%
Ayudar a difundir información importante de arriba abajo.	120	47%
Para ayudar a los empleados a entender las posiciones de liderazgo y a quién deben reportar.	87	34%
No conoce	80	31%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 31.

Utilidad de la jerarquización



Nota. La figura muestra la utilidad del organigrama.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 34% considera que la jerarquización es organizar o clasificar de acuerdo a rangos o categorías, mientras que el 42% considera que la jerarquización sirve para evitar las relaciones contradictorias de autoridad, y el 47% considera que la jerarquización permite difundir información importante de arriba abajo, y el 34% considera que la jerarquización ayuda a los empleados a entender las posiciones de liderazgo y a quién deben reportar y el 31% no conoce.

Pregunta No. 11: ¿Qué representa las líneas que enlaza los departamentos en el organigrama?

Tabla 15.

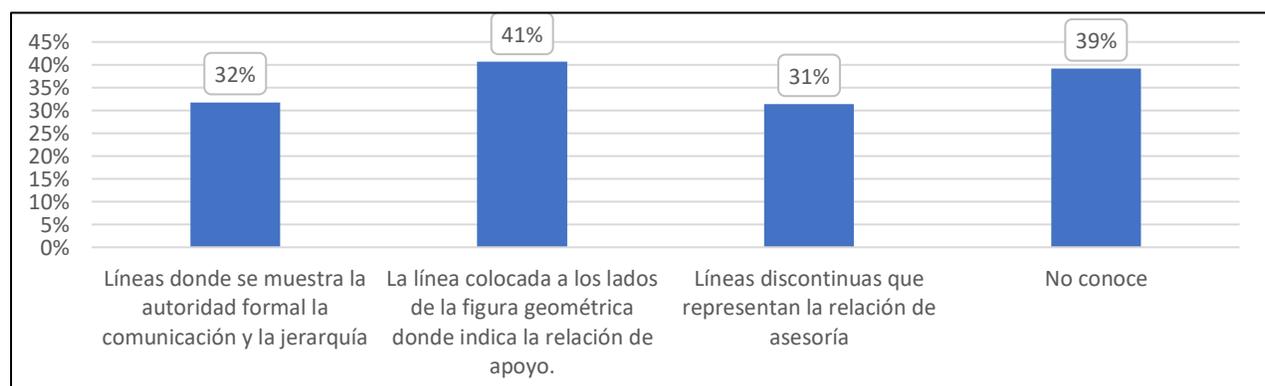
Líneas del organigrama

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Líneas donde se muestra la autoridad formal la comunicación y la jerarquía	82	32%
La línea colocada a los lados de la figura geométrica donde indica la relación de apoyo.	105	41%
Líneas discontinuas que representan la relación de asesoría	81	31%
No conoce	101	39%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 32.

Líneas del organigrama



Nota. La figura muestra las líneas que representa en el organigrama.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 32% considera que la líneas que enlazas los departamentos en el organigrama son líneas donde se muestra la autoridad formal la comunicación y la jerarquía, mientras que el 41% consideran que las líneas en el organigrama son líneas colocada a los lados de la figura geométrica donde indica la relación de apoyo, y el 31% considera que son líneas discontinuas que representan la relación de asesoría, mientras que el 39% no conoce lo que representan las líneas que enlazas los departamentos.

Pregunta No. 12: ¿En qué consiste la departamentalización?

Tabla 16.

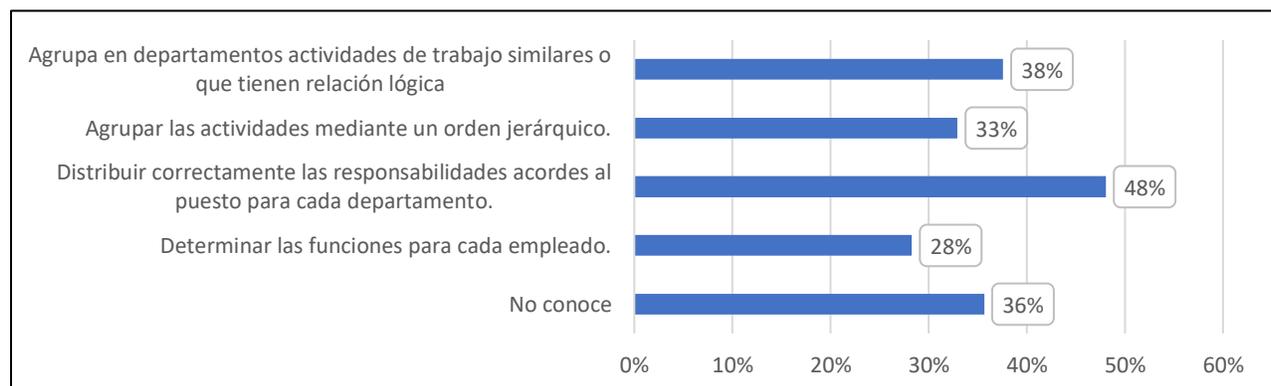
En que consiste la departamentalización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Agrupar en departamentos actividades de trabajo similares o que tienen relación lógica	97	38%
Agrupar las actividades mediante un orden jerárquico.	85	33%
Distribuir correctamente las responsabilidades acordes al puesto para cada departamento.	124	48%
Determinar las funciones para cada empleado.	73	28%
No conoce	92	36%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 33.

En que consiste la departamentalización



Nota. La figura muestra en que consiste la departamentalización.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja, el 38% considera que la departamentalización permite agrupar en departamentos actividades de trabajo similares o que tienen relación lógica, mientras que el 33% considera que la departamentalización permite agrupar las actividades mediante un orden jerárquico, y el 48% considera que es distribuir correctamente las responsabilidades acordes al puesto para cada departamento, mientras que el 28% considera que la departamentalización es determinar las funciones para cada empleado, y el 36% no conoce lo que representa la departamentalización.

Pregunta No. 13: ¿Qué modelo de departamentalización aplico en su empresa?

Tabla 17.

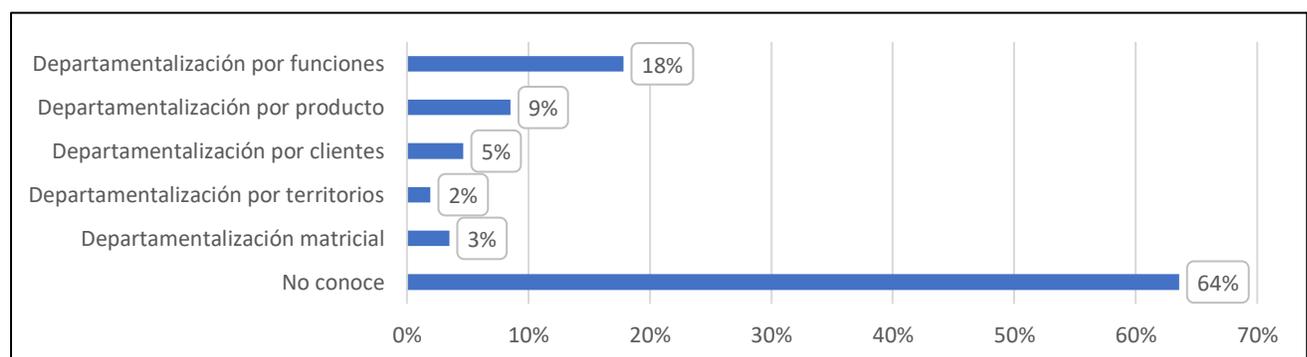
Modelo de departamentalización

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Departamentalización por funciones	46	18%
Departamentalización por producto	22	9%
Departamentalización por clientes	12	5%
Departamentalización por territorios	5	2%
Departamentalización matricial	9	3%
No conoce	164	64%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 34.

Modelo de departamentalización



Nota. La figura muestra el modelo departamental de las empresas encuestadas.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja, el 18% tienen departamentalización por funciones, mientras que el 9% cuenta con una departamentalización por producto, y el 5% cuentan con una departamentalización por clientes, mientras que el 2% tienen una departamentalización por territorios, y el 3% cuenta con una departamentalización matricial y el 64% no conoce sobre el modelo departamental.

Pregunta No. 14: ¿Qué departamentos tiene?

Tabla 18.

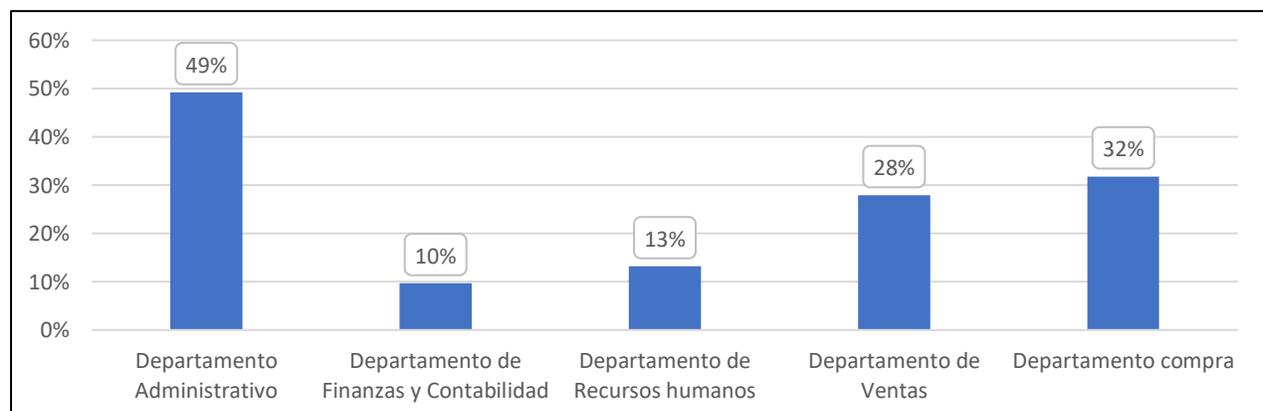
Departamentos de las compañías

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Departamento Administrativo	127	49%
Departamento de Finanzas y Contabilidad	25	10%
Departamento de Recursos humanos	34	13%
Departamento de Ventas	72	28%
Departamento compra	82	32%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 35.

Departamentos de las compañías



Nota. La figura muestra los departamentos de las empresas encuestadas.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja, se evidencia que el 49% cuenta con el departamento administrativo, mientras que el 10% cuentan con el departamento de Finanzas y Contabilidad, mientras que el 13% cuentan con el departamento de Recursos humanos y el 28% cuenta con el departamento de compras.

Pregunta No. 15: ¿Tiene manuales?

Tabla 19.

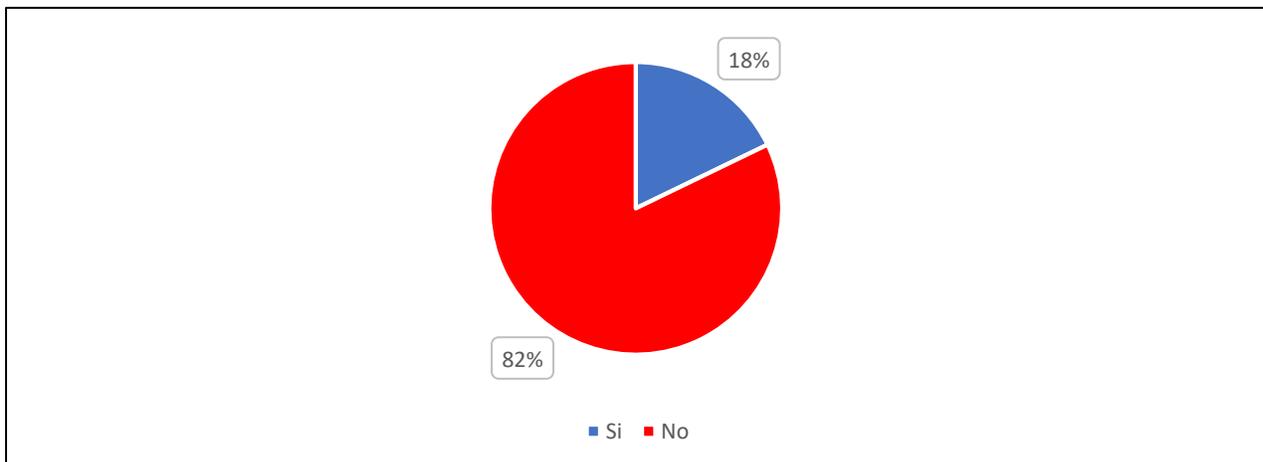
Manuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	18%
No	212	82%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 36.

Manuales



Nota. La figura muestra si las empresas encuestadas tienen manuales.

Interpretación:

De las empresas encuestadas, el 18% si tiene manuales, mientras que el 82% no tiene manuales.

Pregunta No. 16: ¿Para qué sirve los manuales?

Tabla 20.

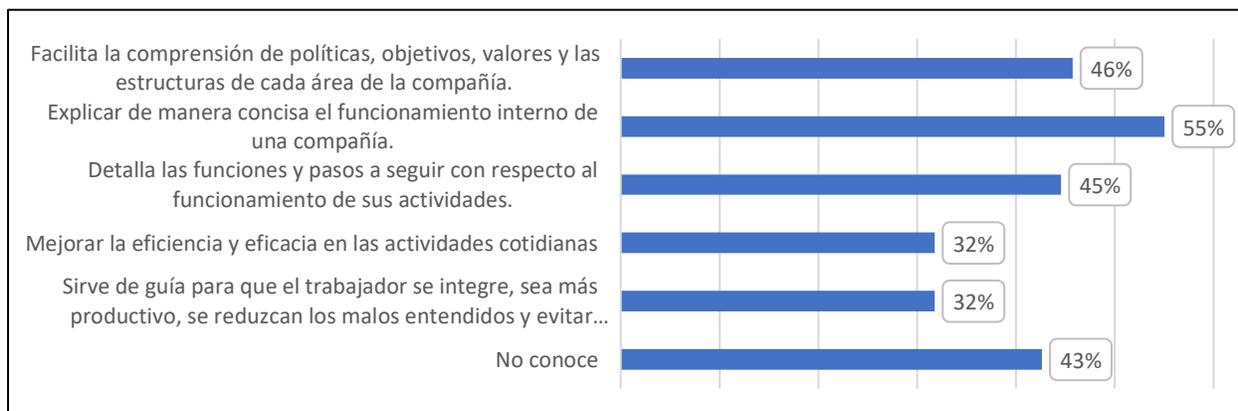
Utilidad de los manuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Facilita la comprensión de políticas, objetivos, valores y las estructuras de cada área de la compañía.	118	46%
Explicar de manera concisa el funcionamiento interno de una compañía.	142	55%
Detalla las funciones y pasos a seguir con respecto al funcionamiento de sus actividades.	115	45%
Mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas.	82	32%
Sirve de guía para que el trabajador se integre, sea más productivo, se reduzcan los malos entendidos y evitar pérdida de tiempo.	82	32%
No conoce.	110	43%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 37.

Utilidad de los manuales



Nota. La figura muestra la utilidad de los manuales según las personas encuestadas.

Interpretación:

De los datos obtenidos, el 46% menciona que los manuales facilitan la comprensión de políticas, objetivos, valores y las estructuras de cada área de la compañía, mientras que el 55% considera que los manuales sirven para explicar de manera concisa el funcionamiento interno de una compañía, y el 45% considera que los manuales sirven para detalla las funciones y pasos a seguir con respecto al funcionamiento de sus actividades, mientras que el 32% considera que los manuales sirven para mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas, y el 32% considera que los manuales sirve de guía para que el trabajador se integre, sea más productivo, se reduzcan los malos entendidos y evitar pérdida de tiempo, y por último el 43% no conoce la utilidad de los manuales.

Pregunta No. 17: ¿Qué tipos de manuales tiene?

Tabla 21.

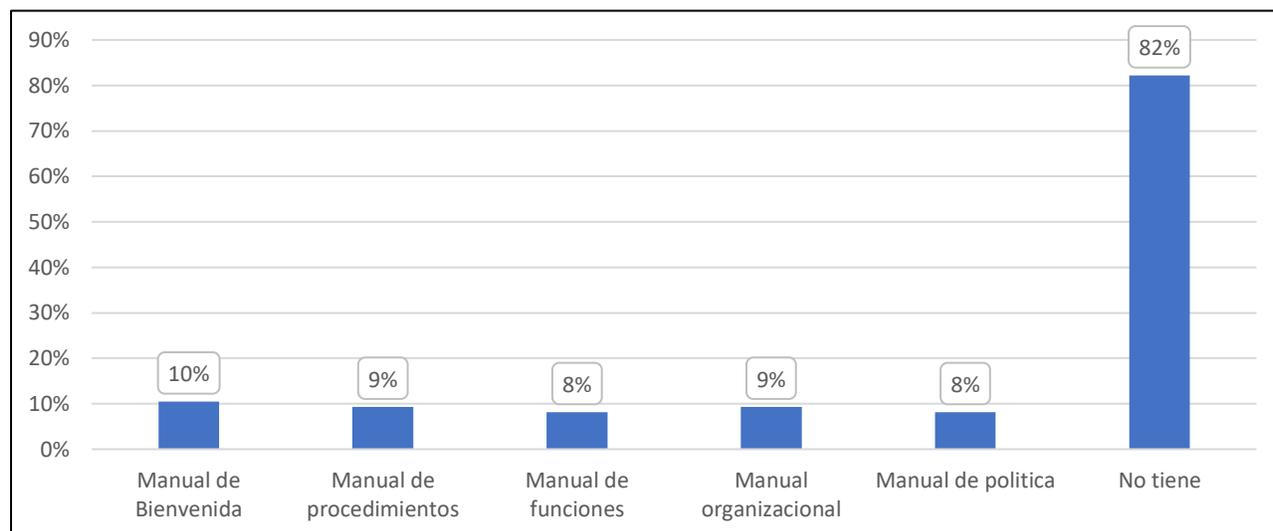
Tipos de manuales

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Manual de Bienvenida	27	10%
Manual de procedimientos	24	9%
Manual de funciones	21	8%
Manual organizacional	24	9%
Manual de política	21	8%
No tiene	212	82%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 38.

Tipos de manuales



Nota. La figura muestra los tipos de manuales que tienen las empresas encuestadas.

Interpretación:

En la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja, el 10% tienen manual de Bienvenida, mientras que el 9% tienen manual de procedimientos, y el 8% tienen manuales de funciones, y el 9% tiene el manual organizacional, mientras que el 8% tiene el manual de políticas y el 82% no tiene manuales.

Pregunta No. 18: ¿Tienen diseñado los perfiles del puesto?

Tabla 22.

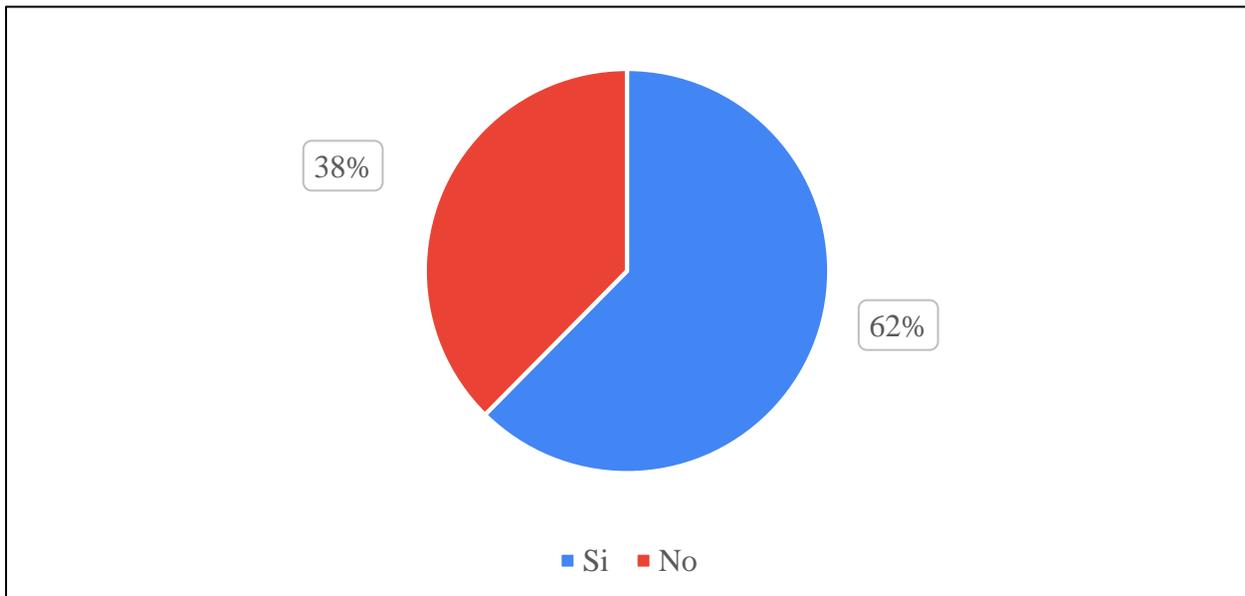
Perfiles del puesto

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	161	62%
No	97	38%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 39.

Perfiles del puesto



Nota. La figura muestra si las compañías tienen perfiles de puesto.

Interpretación:

De las compañías encuestadas el 62% si tienen diseñado los perfiles del puesto, mientras que el 38% no tienen diseñado los perfiles del puesto.

Pregunta No. 19: ¿Qué tipos de perfiles tienen diseñado?

Tabla 23.

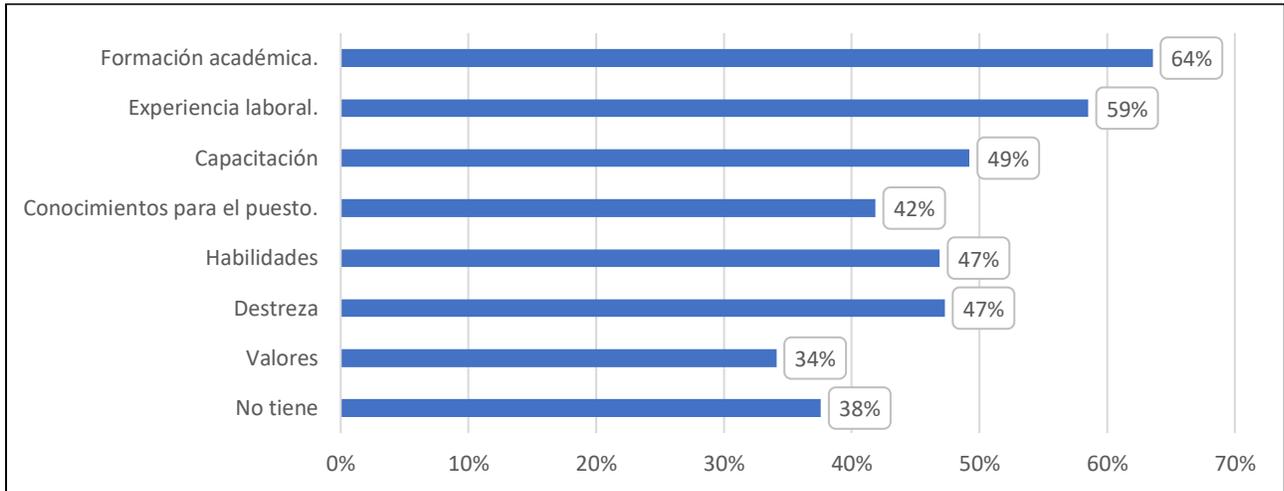
Perfiles del puesto de las compañías

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Formación académica.	164	64%
Experiencia laboral.	151	59%
Capacitación	127	49%
Conocimientos para el puesto.	108	42%
Habilidades	121	47%
Destreza	122	47%
Valores	88	34%
No tiene	97	38%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 40.

Perfiles del puesto de las compañías



Nota. La figura muestra los perfiles de puesto de las empresas encuestadas.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja, el 64% tiene como perfil de puesto a la formación académica, mientras que el 59% consideran que debe tener experiencia laboral, mientras que el 49% considera que debe tener capacitación, y el 42% considera de debe tener conocimiento para el puesto, mientras que el 47% considera que debe tener habilidades, y el 47% considera debe tener destreza, mientras que el 34% tienen como perfil de puesto a los valores y el 38% no tiene perfiles de puesto.

Pregunta No. 20: ¿Tiene procesos definido?

Tabla 24.

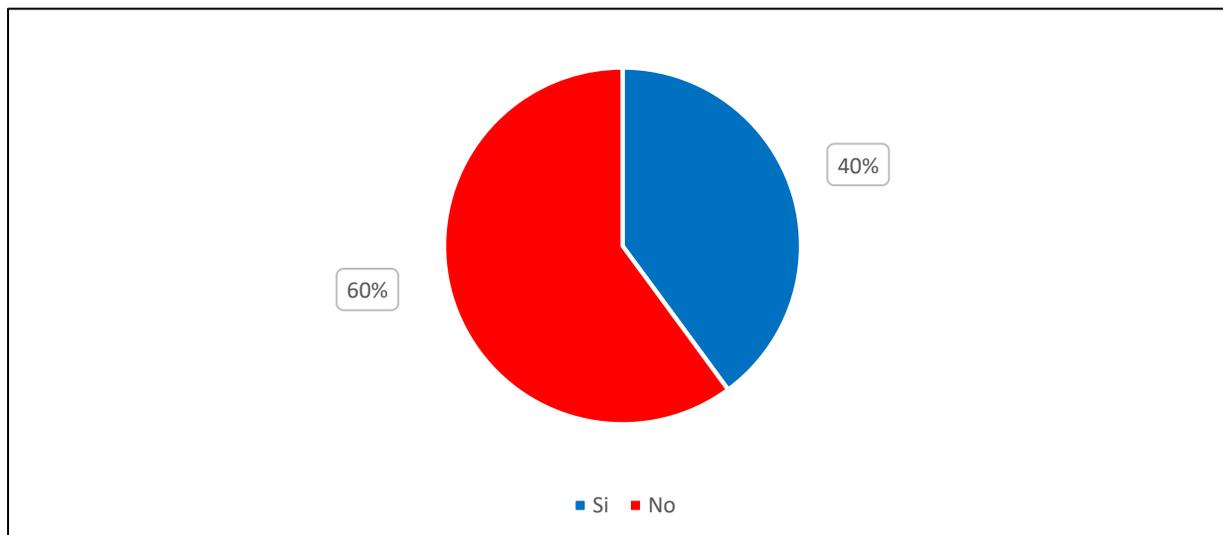
Procesos de las compañías

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	40%
No	155	60%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 41.

Procesos



Nota. La figura muestra las compañías que tienen procesos definidos.

Interpretación:

De la encuesta aplicada a las empresas de la ciudad de Loja el 40% si tiene procesos definidos, mientras que el 60% no tiene procesos definidos.

Pregunta No. 21: ¿Para qué sirve los flujogramas de procesos?

Tabla 25.

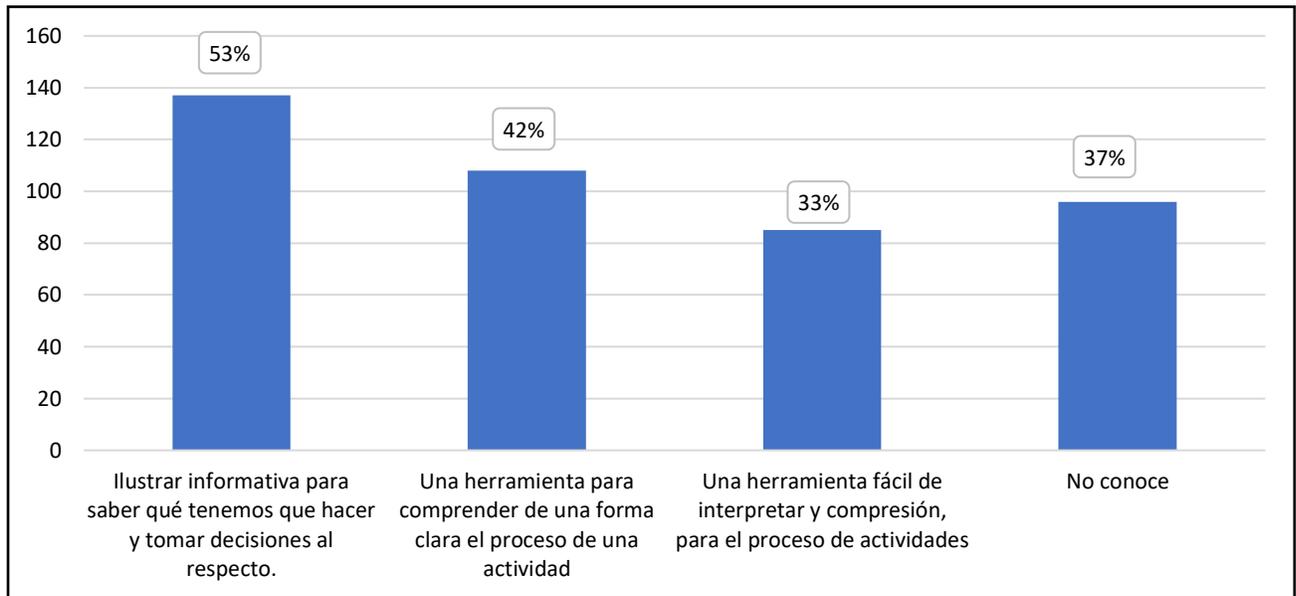
Flujo de procesos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Ilustrar informativa para saber qué tenemos que hacer y tomar decisiones al respecto.	137	53%
Una herramienta para comprender de una forma clara el proceso de una actividad.	108	42%
Una herramienta fácil de interpretar y comprensión, para el proceso de actividades.	85	33%
No conoce	51	37%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 42.

Utilidad del flujograma de procesos



Nota. La figura muestra para que sirven los flujogramas según las personas encuestadas.

Interpretación:

De la encuesta aplicada el 53% considera que la utilidad del flujograma de procesos es para ilustrar informativa para saber qué tenemos que hacer y tomar decisiones al respecto, mientras que el 42% considera al flujograma de proceso como una herramienta para comprender de una forma clara el proceso de una actividad, y el 33% considera que el flujograma es una herramienta fácil de interpretar y comprensión para el proceso de actividades y el 37% no conoce la utilidad del flujograma de procesos.

Pregunta No. 22: ¿Qué flujogramas de procesos están diseñados en su empresa?

Tabla 26.

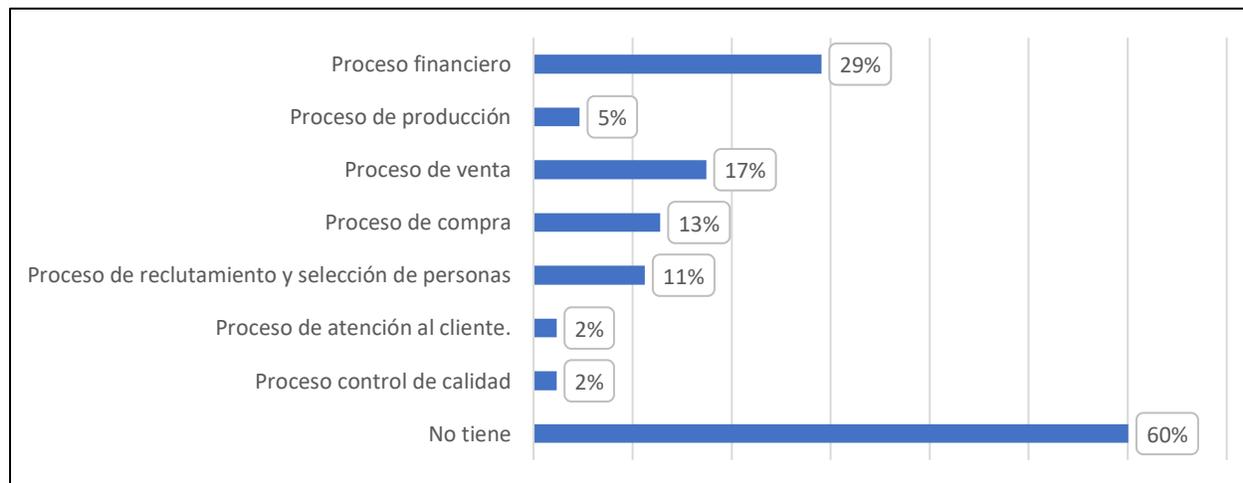
Diseños de flujograma de procesos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Proceso financiero	75	29%
Proceso de producción	12	5%
Proceso de venta	45	17%
Proceso de compra	33	13%
Proceso de reclutamiento y selección de personas	29	11%
Proceso de atención al cliente.	6	2%
Proceso control de calidad	6	2%
No tiene	155	60%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 43.

Diseños de flujograma de procesos



Nota. La figura muestra flujogramas de procesos que tiene diseñado la empresa.

Interpretación:

De acuerdo con la encuesta aplicada a las compañías de la ciudad de Loja el 29% tiene proceso financiero, mientras que el 5% tiene procesos de producción, y el 17% tienen procesos de venta, y el 13% tienen procesos de compra, y el 11% tiene proceso de reclutamiento y

selección del personal, y el 2% tiene procesos de atención al cliente, mientras que el 2% tiene proceso de control de calidad y el 60% no tiene procesos.

Pregunta No. 23: Genero

Tabla 27.

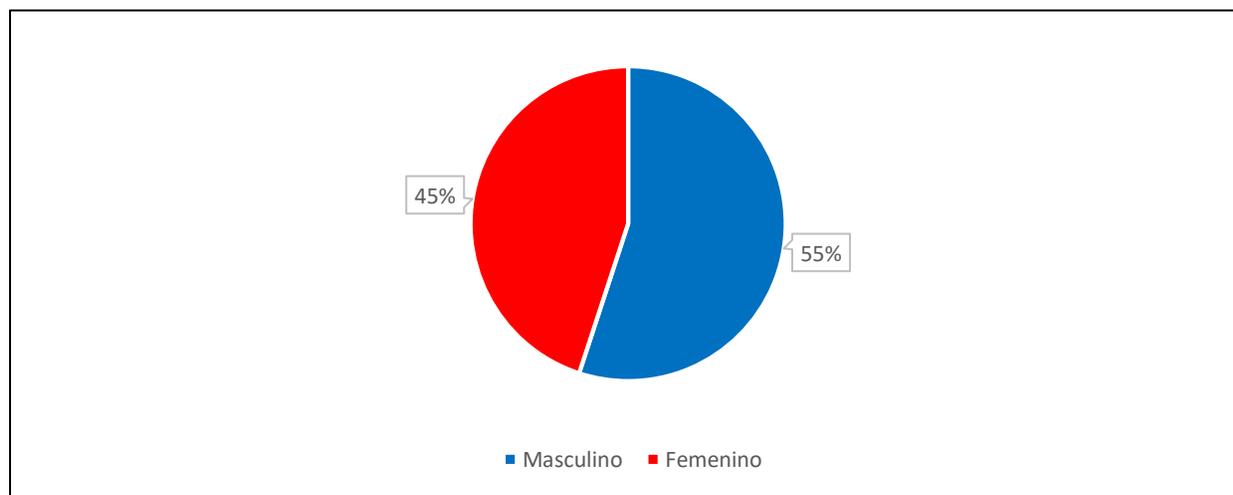
Genero

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	142	55%
Femenino	116	45%
Total	258	100%

Nota. Encuesta para identificar la estructura organizacional que tienen las compañías de la ciudad de Loja.

Figura 44.

Genero



Nota. La figura muestra el género de las personas entrevistadas.

Interpretación:

De las personas encuestadas se puede evidenciar que el 55% son género masculino, mientras que el 45% son género femenino.

7. Discusión

Análisis comparativo

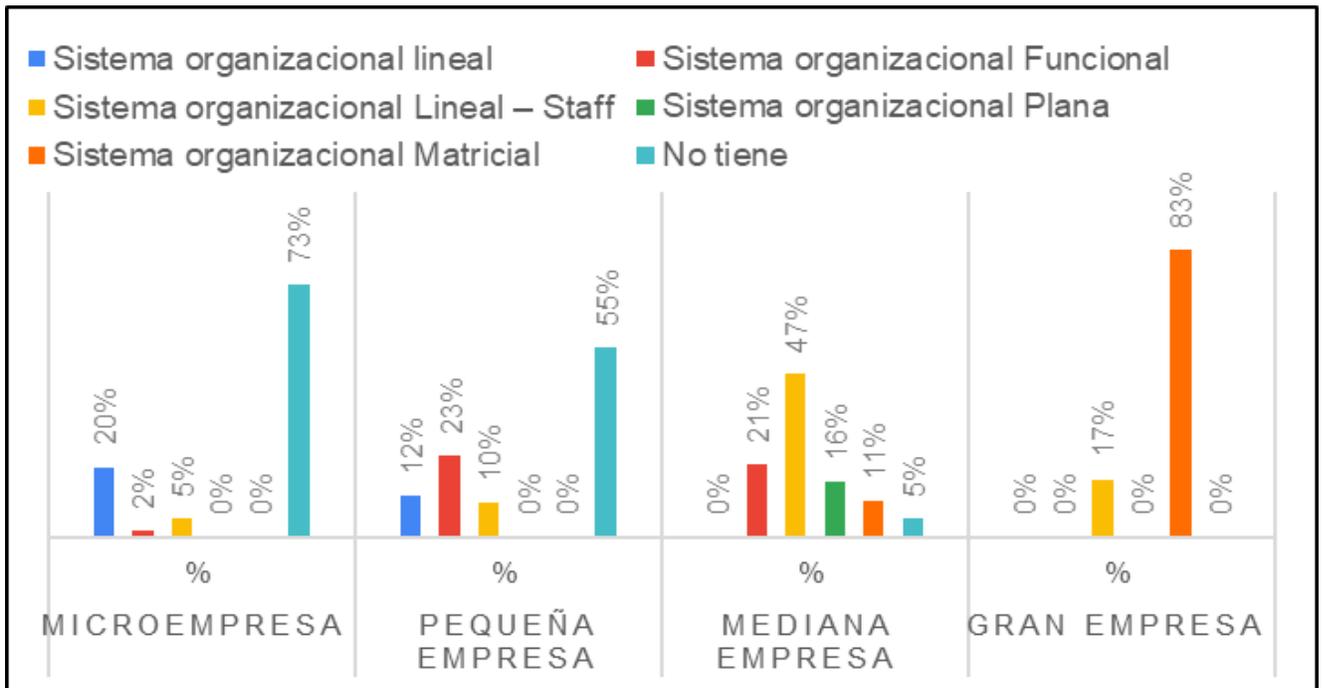
Se realizará un análisis comparativo entre la micro, pequeña, mediana y gran compañías de la ciudad de Loja, recolectando algunas de las preguntas que fueron aplicadas en la encuesta y que se la encuentra en la parte de los resultados

Por el sistema organizacional.

El sistema organizacional hace referencia a los tipos de estructuras que se puede implementar en un organismo social, en las microempresas el 20% tiene el sistema organizacional lineal y el 2% tiene el sistema de organización funcional, el 5% tiene el sistema de organización lineal-Staff y el 73% no tiene un sistema organizacional, se observó que en la pequeñas empresas el 12% aplica el sistema organizacional lineal, el 23% aplica el sistema organizacional funcional, el 10% tiene el sistema organizacional lineal-Staff y el 55% no tiene un sistema organizacional, mientras que en la mediana empresa el 21% tiene el sistema organizacional funcional y el 47% tiene el sistema organizacional lineal-Staff y el 16% tiene el sistema organizacional plana y el 11% aplican el sistema organizacional matricial y el 5% no tiene un sistema organizacional, mientras que en la gran empresa el 17% tiene el sistema organizacional lineal-Staff y el 83% tiene el sistema organizacional matricial. En las microempresas con mayor porcentaje aplican un sistema lineal y la mayor parte de pequeñas empresas tienen un sistema funcional, mientras que en las medianas empresas tienen un sistema organizacional lineal-Staff y la gran empresa tienen un sistema matricial, datos que son demostrados en la (Figura 45).

Figura 45.

Sistema organizacional



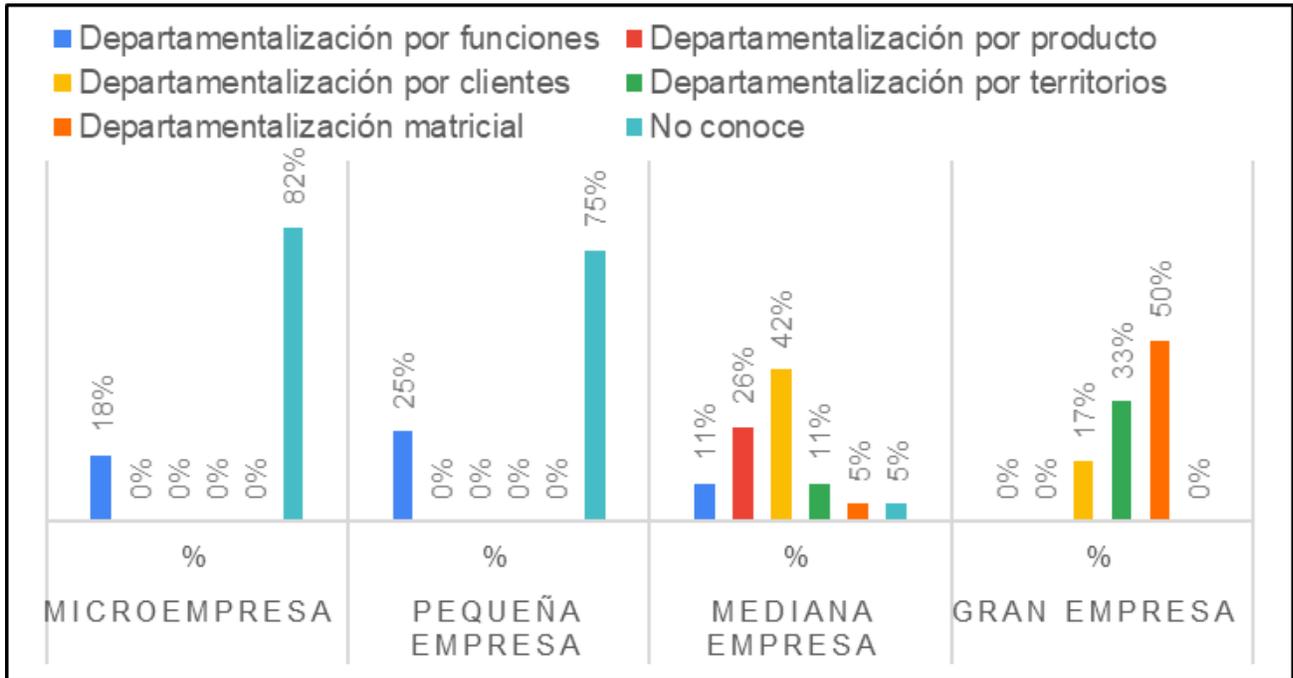
Nota. La figura muestra el sistema organizacional que aplican las empresas de la ciudad de Loja.

Por el tipo de departamentalización.

La departamentalización es la actividad de formalizar la distribución del trabajo en departamentos con el fin de coordinar sus relaciones, en las microempresas el 18% tiene la departamentalización por funciones, el 82% no tiene departamentalización, en las pequeñas empresas el 25% tiene la departamentalización por funciones y el 75% no tienen departamentalización, mientras que en las medianas empresas el 11% tiene la departamentalización por funciones, el 26% tiene departamentalización por producto y el 42% tiene departamentalización por clientes, el 11% tiene departamentalización por territorio, el 5% tiene departamentalización matricial y el 5% no tiene departamentalización, mientras que en la gran empresa con el 17% tiene la departamentalización por clientes y el 33% tiene la departamentalización por territorio y el 50% tiene departamentalización matricial, datos que son demostrados en la (Figura 46).

Figura 46.

Tipos de departamentalización



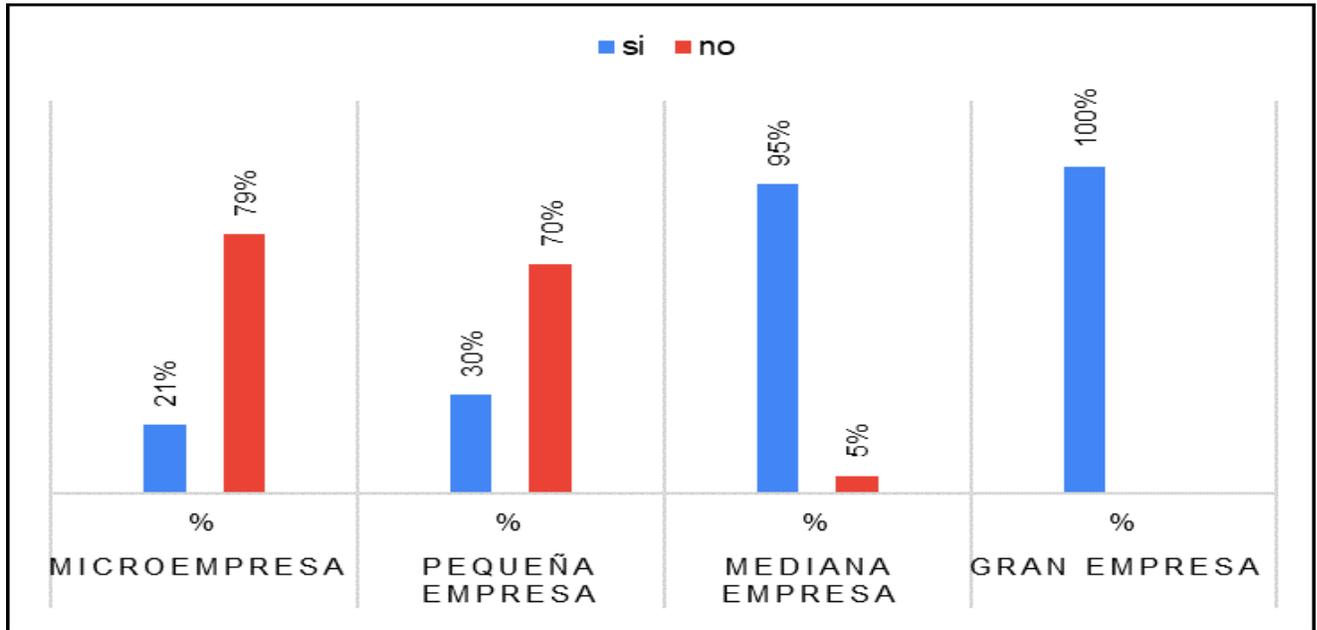
Nota. La figura muestra los tipos de departamentalización.

Por el organigrama.

El organigrama es la herramienta visual que permite que las empresas puedan representar la estructura de una organización, el 21% si tiene organigramas, y el 79% de las microempresas no cuenta con organigramas, en las pequeñas empresas se pudo identificar que el 30% si tienen organigramas, y el 70% no tienen organigramas, se conoce que las medianas empresas que el 95% si tienen organigramas, y el 5% no tienen organigramas, mientras que en la gran empresa el 100% si tienen organigrama, mientras que en las microempresa y pequeña empresa existe una mayor proporción de empresas que no tienen organigramas, es decir, que no tienen un esquema representativo estructural de la empresa, mientras que en la mediana y la gran empresa existen un mayor porcentaje de empresas que si tienes organigramas permitiendo esquematizar los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría, datos que son demostrados en la (Figura 47).

Figura 47.

Organigrama



Nota. La figura muestra las compañías que tienen organigrama.

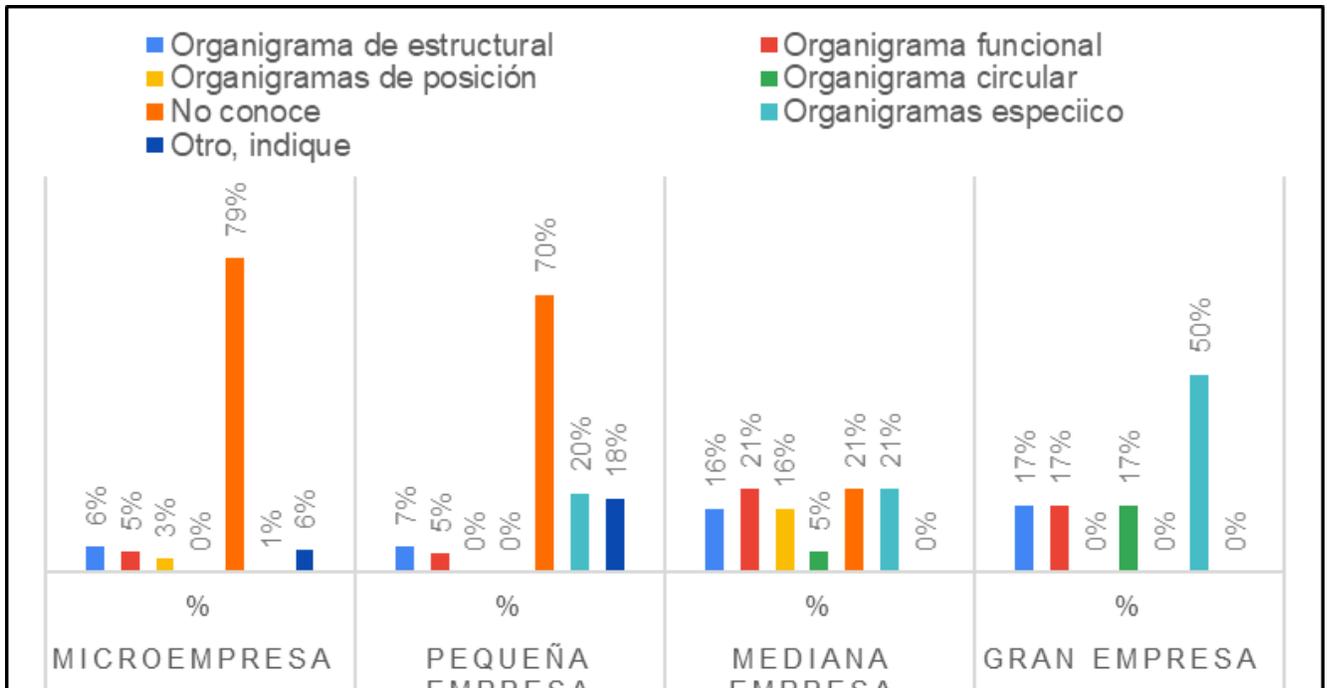
Por el tipo de organigrama.

El organigrama es la herramienta que permite que las empresas puedan representar la estructura de una organización, en las microempresas con el 6% tienen el organigrama estructural y el 5% tiene el organigrama de funciones y el 3% tienen el organigrama de posición y el 79% no tiene organigrama, en la pequeña empresa se determinó que el 12% tiene el organigrama estructural y el 7% tienen el organigrama de funciones y el 6% tiene el organigrama específico, y en la mediana empresa el 16% tiene el organigrama estructural y el 16% tiene el organigrama de funciones y el 11% tiene el organigrama circular y el 21% no tiene organigrama, mientras que en la gran empresa el 17% tiene el organigrama estructural y el 33% tiene el organigrama funcional y el 17% tienen el organigrama de posición mientras que el 17% tiene el organigrama circular. En las microempresas existe un mayor porcentaje que utilizan el organigrama estructural, mientras que en las empresas pequeñas utilizan el organigrama específico, en la mediana empresa

utilizan el organigrama funcional, en la gran empresa utilizan el organigrama integral, es decir, que cuentan con la herramienta grafica que les permita reflejar de forma esquemática como está integrada la empresa, datos que son demostrados en la (Figura 48).

Figura 48.

Tipos de organigramas



Nota. La figura muestra los tipos de organigrama que la empresa de la ciudad de Loja tiene.

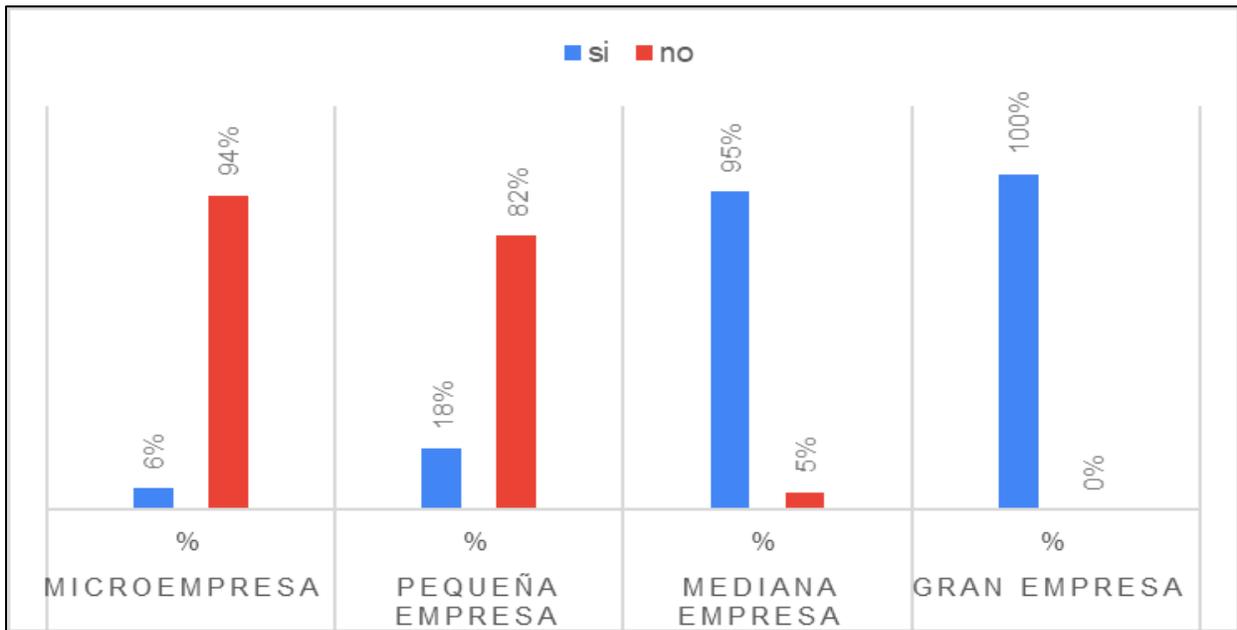
Por los manuales.

Es importante que una organización cuente con manuales, ya que ayudan a informar y orientar la conducta de los integrantes de una empresa, por lo tanto, el 94% de la microempresa no tiene manuales, y el 6% si tiene manuales, en la pequeña empresa el 82% no tiene manuales, y el 18% si tiene manuales, la mediana empresa el 5% no tiene manuales, y el 95% si tiene manuales, mientras que en la gran empresa el 100% si tiene manuales. En la microempresa y pequeña empresa, existe una mayor proporción de empresa que no cuentan con manuales, es decir, que no tienen la herramienta que les permitan transmitir de forma sistematizada la información de la empresa a los colaboradores, en la mediana y gran empresa existe un mayor

porcentaje de empresa que si tienen manuales, es decir, que tienen la herramienta que les permite dar a conocer de forma clara las responsabilidades y tareas que se asigne a cada integrante de la empresa, datos que son demostrados en la (Figura 49).

Figura 49.

Manuales



Nota. La figura muestra si la empresa de la ciudad de Loja tiene manuales.

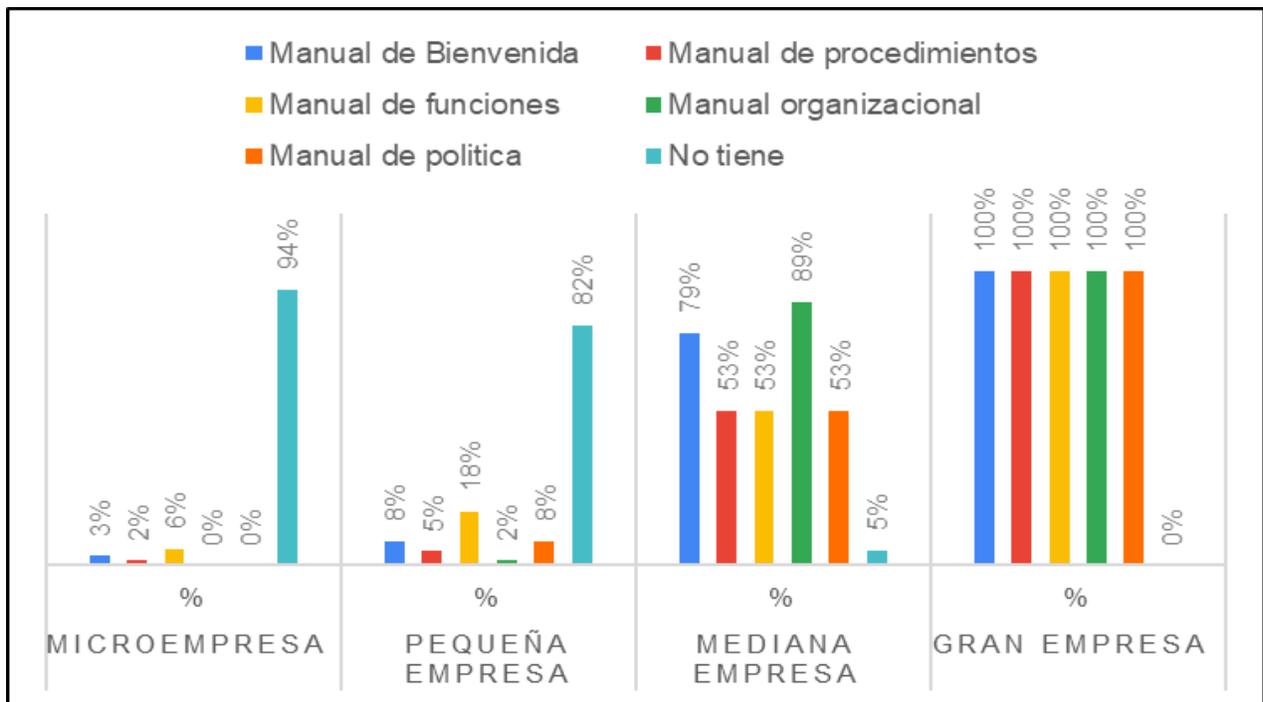
Por los tipos de manuales.

Los manuales son documento que permite sistematizar las actividades a realizarse, estableciendo objetivos, procedimientos, políticas y funciones, en la microempresa el 3% tiene el manual de bienvenida y el 2% tienen el manual de procedimientos y el 6% tienen el manual de funciones, y el 94% no tiene manuales, mientras que las empresas pequeñas el 8% cuentan con el manual de bienvenida y el 5% tienen el manual de procedimientos y el 18% manual de funciones, y el 2% tiene el manual organizacional, mientras que el 8% tiene el manual de políticas, en las compañías medianas el 79% tienen el manual de bienvenida, el 53% cuentan con el manual de procedimientos, el 53% tienen el manual de funciones, y el 89% tiene el manual

organizacional, mientras que el 53% tiene el manual de políticas, y el 5% no tiene manuales, en la gran empresa el 100% tienen el manual de bienvenida, el 100% cuentan con el manual de procedimientos, el 100% tienen el manual de funciones, y el 100% tiene el manual organizacional, mientras que el 100% tiene el manual de políticas. Es decir que las microempresas y pequeñas empresas existen un mayor porcentaje de empresas que no cuentan con manuales, es decir, no tienen la herramienta que detalla las funciones que se debe realizar, mientras que en las empresas mediana y grande existen un mayor porcentaje de empresas que si tienen manuales, es decir, que tienen los documentos que contiene la información sistematizada de la empresa detallando los procesos y responsabilidades que serán desempeñadas, datos que son demostrados en la (Figura 50).

Figura 50.

Tipos de manuales



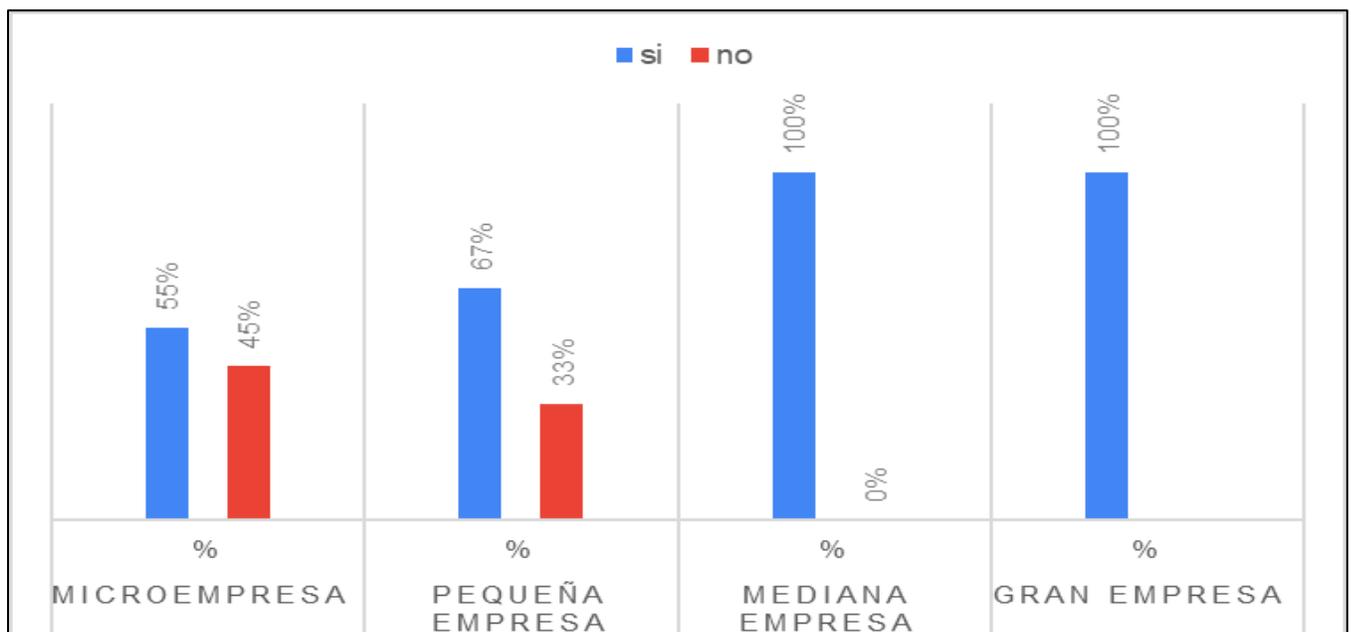
Nota. La figura muestra si las compañías tienen perfiles de puestos.

Por los perfiles de puestos.

Los perfiles de puesto son necesarios para realizar procesos de contratación determinando las características, tareas y responsabilidades que necesita la empresa, en la microempresa el 55% si tiene perfiles de puestos definidos, y el 45% no tiene perfiles de puestos, en la pequeña empresa el 67% si tiene diseñado los perfiles de puestos, y el 33% no tiene perfiles de puesto, en la mediana empresa el 100% si tiene perfiles de puesto diseñados, mientras que la gran empresa el 100% si tienen diseñados los perfiles de puesto. En la microempresa existe un porcentaje de empresa que no tienen perfiles de puesto, es decir, que no tienen el documento que permite organizar y detallar las habilidades que requiere el puesto, mientras que las pequeñas, medianas y grandes empresas existen un mayor porcentaje que si tienen perfiles de puesto, es decir, que cuentan con la herramienta que le permita conocer el nivel de estudio, experiencia y las aptitudes que se requieran en el puesto. Datos que son demostrados en la (Figura 51).

Figura 51.

Perfiles de puestos



Nota. La figura muestra si las compañías tienen perfiles de puesto.

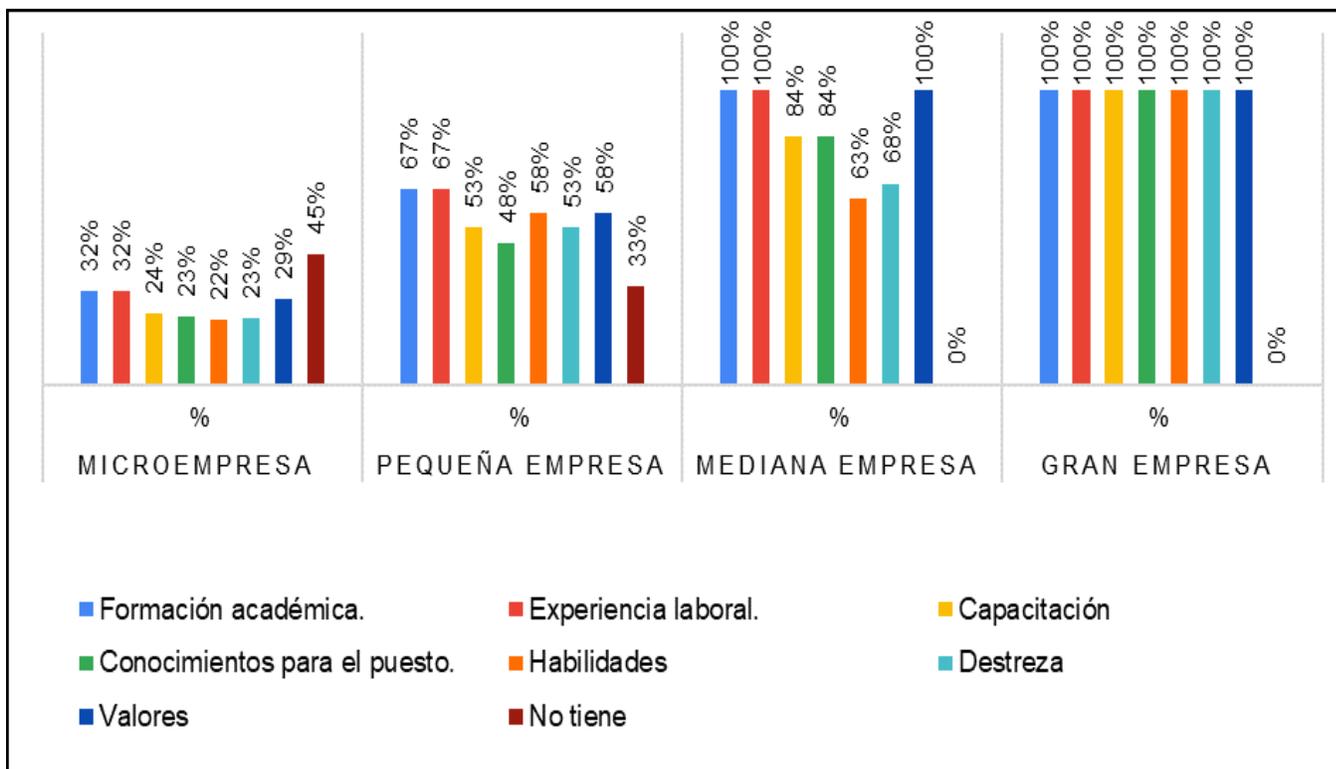
Por los perfiles de puestos que aplican.

El perfil de puestos determina cuales son las funciones y características que debería tener quien ocupe un puesto en una empresa, en la microempresa el 32% considera que debería tener formación académica, y el 32% considera que debería tener experiencia laboral, y el 24% consideran que deben estar capacitado, y el 23% considera necesario tener conocimiento para el puesto, y el 22% considera necesario la habilidad, y el 23% considera que la destreza es necesario para el puesto, y el 29% consideran los valores necesarios para el puesto, y el 45% no tiene perfil de puestos, en la pequeña empresa el 67% consideran necesario la formación académica, y el 67% consideran importante la experiencia laboral, y el 53% considera importante la capacitación, y el 48% considera necesario tener conocimientos para el puesto, y el 58% consideran esencial las habilidades para el puesto, y el 53% considera importante la destreza, y el 58% considera necesario los valores, y el 33% no tiene definidos los perfiles de puesto, en la mediana empresa el 100% consideran necesario la formación académica, y el 100% consideran importante tener experiencia laboral, y el 84% consideran necesario tener capacitación para ocupar el puesto, y el 84% consideran importante tener los conocimientos para el puesto, y el 63% consideran que debe tener habilidades, mientras que el 68% considera que debe tener destreza, y el 100% consideran que debe tener valores, en la gran empresa el 100% consideran necesario la formación académica, y el 100% consideran importante tener experiencia laboral, y el 100% consideran necesario tener capacitación para ocupar el puesto, y el 100% consideran importante tener los conocimientos para el puesto, y el 100% consideran que debe tener habilidades, mientras que el 100% considera que debe tener destreza, y el 100% consideran que debe tener valores, mientras que en las microempresas existe un mayor porcentaje de empresas que no tienen diseñado los perfiles de puesto, es decir, que no tienen descripciones concretas de las características, tareas y responsabilidades que tiene un puesto en la empresa,

mientras que en la pequeña, mediana y gran empresa existen un mayor porcentaje que si tienen perfiles de puesto, es decir, facilitar los procesos de reclutamiento, operación, capacitación y planeación, competencias y conocimientos requeridas, datos que son demostrados en la (Figura 52).

Figura 52.

Perfiles de puestos que se requiere



Nota. La figura muestra los perfiles de trabajo que tienen diseñado las compañías de la ciudad de Loja.

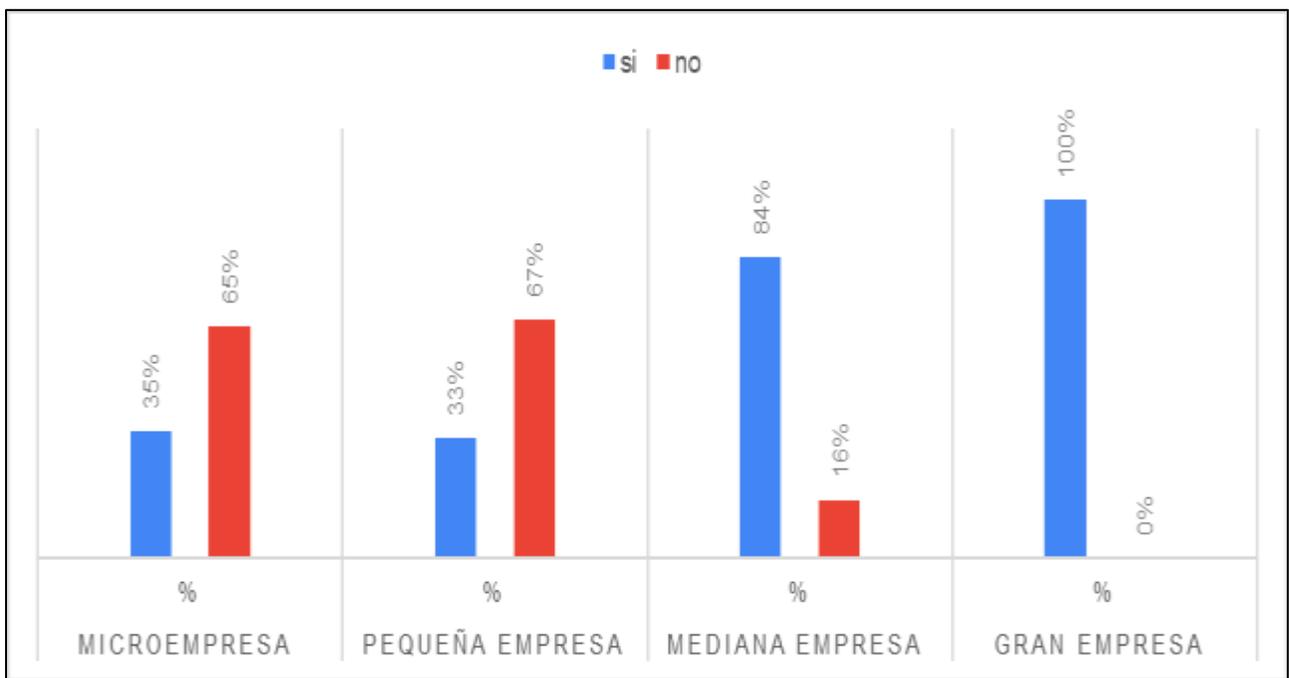
Por la existencia de procesos.

Los procesos son una herramienta para representar la secuencia de una actividad, en la microempresa el 65% no tiene proceso, y el 35% si tiene proceso definido, en la pequeña empresa el 67% no tiene proceso, y el 33% si tiene proceso definidos, en la mediana empresa el 95% si tiene proceso definidos, y el 5% no tiene procesos definidos, en la gran empresa el 100% si tienen procesos definidos. En las microempresa y pequeña empresa existen un mayor

porcentaje que no tienen procesos definidos, es decir, no tienen las actividades repetitivas que está enfocada a conseguir un resultado final, mientras que en la mediana y gran empresa existen un mayor porcentaje de empresa que si tiene proceso definidos, es decir, que si tiene una serie de pasos, actividades y tareas que se realizan para obtener el resultado deseado, datos que son demostrados en la (Figura 53).

Figura 53.

Procesos



Nota. La figura muestra las compañías que tienen procesos definidos.

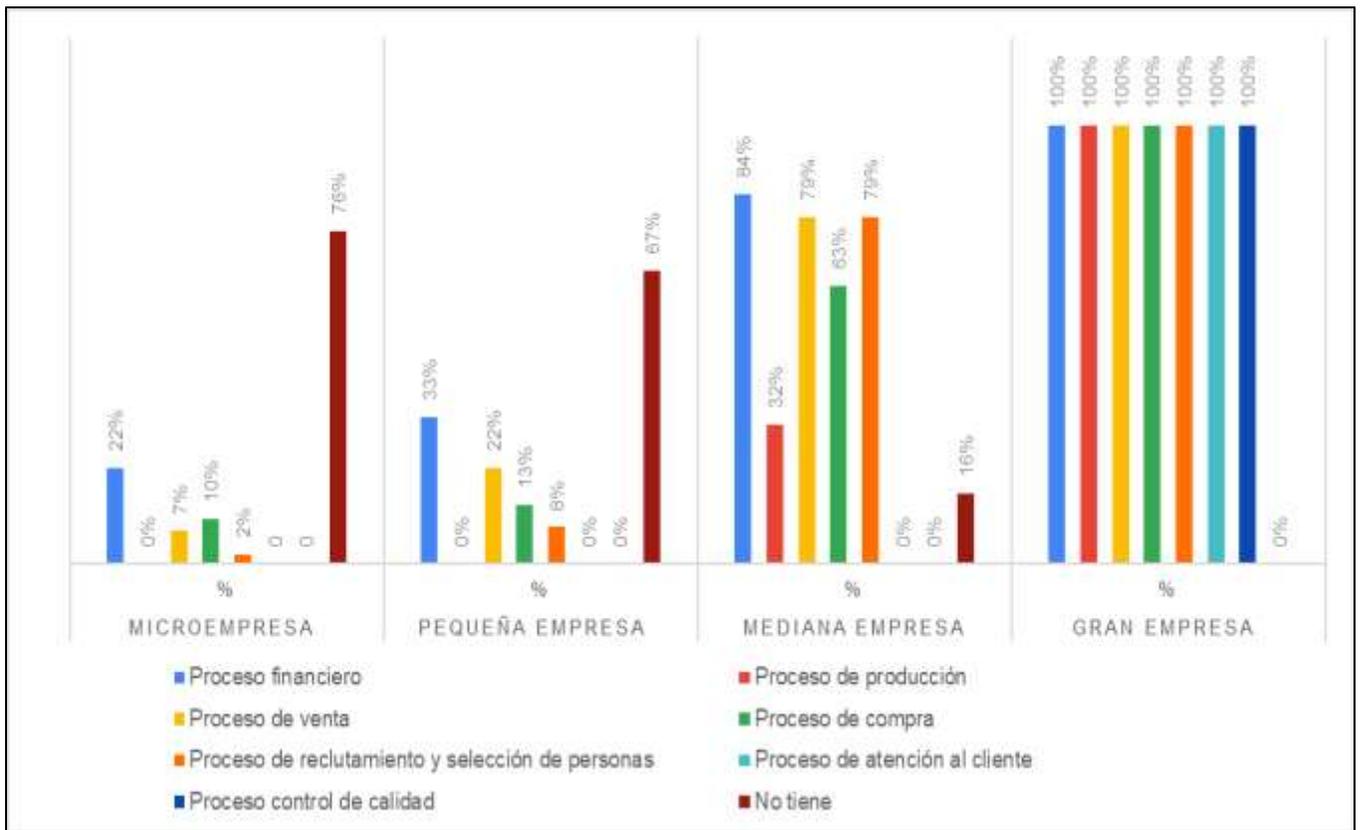
Por los tipos de proceso.

Los procesos de una empresa son considerados una secuencia de pasos o etapas sucesivas para lograr un resultado, en la microempresa el 19% tiene procesos financieros, y el 6% tiene proceso de ventas, y el 4% tienen proceso de compra y el 3% tienen proceso de reclutamiento y selección de personas, y el 79% no tienen procesos definidos, en la pequeña empresa el 55% tienen proceso financiero y el 22% tienen proceso de ventas y el 13% tienen proceso de compra

y el 35% no tienen procesos, en la mediana empresa el 84% tiene procesos financieros, y el 37% tienen procesos de producción, y el 47% tienen procesos de ventas, y el 16% tienen procesos de compra, y el 26% tienen procesos de reclutamiento y selección de personas, mientras que el 5% no tiene procesos definidos, en la gran empresa el 100% tiene proceso financiero, y el 50% tiene procesos de producción y el 100% tiene procesos de ventas, y el 100% cuenta con procesos de compra, y el 100% tiene proceso de reclutamiento y selección de personas. datos que son demostrados en la (Figura 54).

Figura 54.

Por los tipos de proceso



Nota. La figura muestra las compañías que tienen procesos definidos.

Propuesta de la estructura organizacional que deben aplicar las compañías de la ciudad de Loja.

La presente investigación se desplego con la finalidad de conocer la estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja, tomando en cuenta que, contar con una estructura organizacional es un factor clave para que las empresas tengan éxito, ya que por medio de la estructura organizacional la empresa fija roles, funciones y responsabilidades. Para que la estructura organizacional pueda cumplir con su finalidad debe: aplicar objetivos precisos, reales y medible, tiene que definir con responsabilidad y puntualidad la jerarquía, deberes y funciones de cada miembro de la empresa.

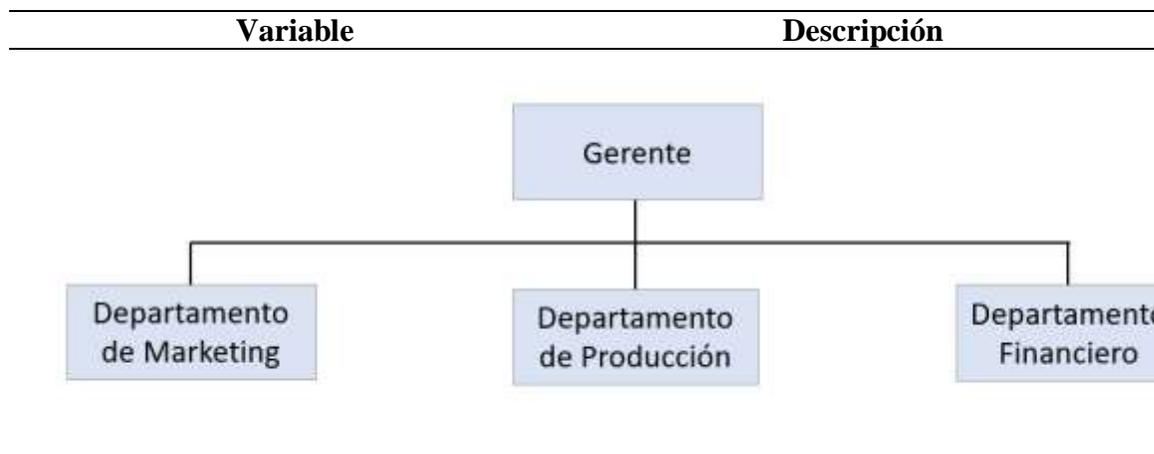
A continuación, se presenta cuáles son las preferencias de la estructura organizacional para las compañías de la ciudad de Loja en base a los resultados obtenidos tras la aplicación de las encuestas.

Tabla 28.

Estructura organizacional sugerido para la microempresa

	Variable	Descripción
Sistema organizacional	Sistema organizacional sugerido	Sistema organización lineal.
	Porcentaje del resultado del estudio	20%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que las microempresas el 73% no tiene un sistema organizacional, mientras que el 20% aplican el sistema de organización lineal, datos que se presenta en la (Figura 45).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - La autoridad está centrada en una sola persona. - Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial. - Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas. - Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los que integran la empresa.

	Variable	Descripción
Tipo de departamentalización	Tipo de departamentalización sugerido	Departamentalización por funciones
	Porcentaje del resultado del estudio	18%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que la microempresa el 82% no tiene la departamentalización, mientras que el 18% tienen la departamentalización por funciones, datos que se presenta en la (figura 46).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupa las diferentes tareas según las áreas funcionales de la empresa. - Agrupación de actividades de acuerdo a las funciones principales de la empresa. - Se conservan de mejor modo las líneas de autoridad y responsabilidad sobre las funciones principales. - Es mucho más fácil para la capacitación del personal.
Tipo de manual	Tipo de manual sugerido	Manual de funciones
	Porcentaje del resultado del estudio	6%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que las microempresas el 94% no tienen manuales, mientras que el 6% aplican el manual de funciones, datos que se presenta en la (Figura 50).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Expone con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. - Establece de manera ordenada y consecutiva los pasos y procedimientos a seguir para llevar a cabo con éxito una tarea o adquirir un conocimiento. - Presenta un organigrama de la empresa y describe los cargos y el jefe inmediato. - Identifica el cargo y la dependencia a las que se puede pertenecer.
Tipo de organigrama: Organigrama estructural		



Nota. Estructura organizacional sugerido para las microempresas.

Tabla 29.

Estructura organizacional sugerido para la pequeña empresa.

	Variable	Descripción
Sistema organizacional	Sistema organizacional sugerido	Sistema organización Funcional.
	Porcentaje del resultado del estudio	23%
Sistema organizacional	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que las empresas pequeñas el 55% no tiene un sistema organizacional, mientras que el 23% aplican el sistema de organización funcional, datos que se presenta en la (Figura 45).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - La organización funcional maximiza la especialización. - Se logra una mejor supervisión porque se realiza de forma más rápida y directa. - La línea de comunicación es directa y se realiza sin ningún intermediario.
Tipo de departamentalización	Tipo de departamentalización sugerido	Departamentalización por funciones
	Porcentaje del resultado del estudio	25%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que la pequeña empresa el 75% no tiene la departamentalización, mientras que el 25% tienen la departamentalización por funciones, datos que se presenta en la (figura 46)..
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Agrupa las diferentes tareas según las áreas funcionales de la empresa. - Agrupación de actividades de acuerdo a las funciones principales de la empresa. - Se conservan de mejor modo las líneas de autoridad y responsabilidad sobre las funciones principales.

	Variable	Descripción
Tipo de manual	Tipo de manual sugerido	Manual de funciones.
	Porcentaje del resultado del estudio Problemática encontrada	18% En la obtención de información se determinó que las empresas pequeñas el 82% no tienen manuales, mientras que el 18% aplican el manual de funciones, datos que se presenta en la (Figura 50).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Expone con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. - Establece de manera ordenada y consecutiva los pasos y procedimientos a seguir para llevar a cabo con éxito una tarea o adquirir un conocimiento. - Presenta un organigrama de la empresa y describe los cargos y el jefe inmediato. - Identifica el cargo y la dependencia a las que se puede pertenecer.

Tipo de organigrama: Organigrama específico



Nota. Estructura organizacional sugerido para las empresas pequeñas.

Tabla 30.

Estructura organizacional sugerido para la mediana empresa.

	Variable	Descripción
Sistema organizacion	Sistema organizacional sugerido	Sistema organización Lineal – Staff.
	Porcentaje del resultado del estudio Problemática encontrada	47%
		En la obtención de información se determinó que las empresas medianas el 5% no tiene un

Variable	Descripción
Característica	<p>sistema organizacional, mientras que el 47% aplican el sistema de organización Lineal – Staff., datos que se presenta en la (Figura 45).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proporciona asesoría especializada sin perderse la autoridad de los gerentes de línea. - Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección. - Esta actividad se caracteriza porque su autoridad es de Asesoría, Planeación y Control, de Consultoría y Recomendación. - Puede llegar a ejercer una autoridad relativa y parcial y se establece mediante una relación funcional y de consultoría.
Tipo de departamentalización	Tipo de departamentalización sugerido Departamentalización por clientes
	Porcentaje del resultado del estudio 42%
	Problemática encontrada En la obtención de información se determinó que la mediana empresa el 42% tiene la departamentalización por clientes, mientras que el 5% no tienen departamentalización, datos que se presenta en la (figura 46).
Tipo de manual	Tipo de manual sugerido Manual organizacional.
	Porcentaje del resultado del estudio 89%
	Problemática encontrada En la obtención de información se determinó que las empresas medianas el 89% aplican el manual de políticas, mientras que el 5% no tiene manuales, datos que se presenta en la (Figura 50).
Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Se enfoca en controlar y regular las actividades desempeñadas por los ejecutivos de la empresa.

Variable	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> - Velar por el cumplimiento de la legislación aplicable, poniendo los medios para prevenir comportamientos delictivos en cualquiera de las actividades de la empresa. - Desarrollar políticas específicas de áreas concretas para detallar aspectos relevantes.

Tipo de organigrama: Organigrama funcional



Nota. Estructura organizacional sugerido para las empresas medianas.

Tabla 31.

Estructura organizacional sugerido para la gran empresa.

	Variable	Descripción
Sistema organizacional	Sistema organizacional sugerido	Sistema organización Matricial.
	Porcentaje del resultado del estudio	83%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que la gran empresa el 83% aplican el sistema de organización matricial, datos que se presenta en la (Figura 45).
	Característica	<ul style="list-style-type: none"> - Reúne las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. - Proporciona gran flexibilidad en el uso de recursos humanos especializados. - Existen dos tipos de líderes que son complementarios: el director de

	Variable	Descripción
		departamento y el director de proyecto. - Ayuda a las organizaciones a crear productos y servicios más innovadores.
Tipo de departamentalización	Tipo de departamentalización sugerido	Departamentalización por matricial.
	Porcentaje del resultado del estudio	50%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que en la gran empresa el 50% tienen la departamentalización matricial, datos que se presenta en la (figura 46)..
	Característica	- Se mantiene la identificación profesional. - Se precisa la responsabilidad de utilidades por producto.
Tipo de manual	Tipo de manual sugerido	Manual de procedimientos
	Porcentaje del resultado del estudio	100%
	Problemática encontrada	En la obtención de información se determinó que en la gran empresa el 100% aplican el manual de procedimiento, datos que se presenta en la (Figura 50).
	Característica	- El manual de procedimiento regula cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta. - Especifica el propósito de cada procedimiento y cómo se relaciona con los objetivos de la empresa u organización. - Tiene una estructura clara y lógica para facilitar la navegación y el uso.
Tipo de organigrama: Organigrama funcional		

Variable	Descripción
 <pre> graph TD JA[Junta de accionista] --> G[Gerente] G --> DM[Departamento de Marketing] G --> DP[Departamento de Producción] G --> DF[Departamento Financiero] DM --> O1[Oficina] DP --> O2[Oficina] DF --> O3[Oficina] </pre>	

Nota. Estructura organizacional sugerido para las empresas grandes.

8. Conclusiones

En base a los resultados que se obtuvieron en la investigación para identificar la estructura organizacional que tiene las compañías de la ciudad de Loja según su tamaño, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Como resultado se determinó que existe un mayor porcentaje de microempresas que no tienen una estructura organizacional, es decir, que no cuentan con los métodos que les permita desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Mientras que en las empresas pequeñas prevalece el mayor porcentaje de empresas que no tienen una estructura definida, es decir, no pueden evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementar la productividad.
- Por otro lado, existe un mayor porcentaje de empresas medianas que cuenta con una organización formal, permitiendo una eficiencia en las actividades, reduciendo y eliminando la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- En las empresas grandes, se determinó que existen una formalidad en la actividad, es decir, que, al determinar la jerarquía en los miembros de la empresa, representar la estructura de la empresa, y detallar de forma sistemática los procesos mediante los manuales permite una eficiencia en las actividades.
- Una vez culminado los objetivos específicos se propone una guía, donde se describe el sistema organizacional, tipo de departamentalización, tipo de manual, tipo de organigrama, el porcentaje y las características de la estructura organizacional de las empresas según su tamaño, con bases a los resultados obtenidos en la investigación.

9. Recomendaciones

En base a los resultados que se obtuvieron en la investigación para identificar la estructura organizacional que tienen las empresas de la ciudad de Loja según su tamaño, se llegó a las siguientes recomendaciones:

- Se tome en cuenta el análisis comparativo de la estructura organizacional de las compañías, ya que permite analizar los porcentajes de las empresas según su tamaño.
- Se recomienda a las microempresas aplicar la guía de la estructura organizacional, con base a la investigación realizada a las empresas de la ciudad de Loja.
- Se recomienda a las empresas pequeñas aplicar la estructura organizacional que se propone con bases al mayor porcentaje de la investigación realizada a las empresas de la ciudad de Loja.
- Se recomienda que las empresas de la ciudad de Loja según su tamaño, puedan aplicar la estructura organizacional que se propone con base a los resultados obtenidos en la investigación.
- Que sirva el presente trabajo investigativo como guía de consulta para las empresas según su tamaño, que necesiten de una estructura organizacional.

10. Bibliografía

- Álvarez, M. (2020). *Elaboracion de manual de politicas*. Obtenido de <http://190.57.147.202:90/xmlui/bitstream/handle/123456789/3064/Manual%20para%20elaborar%20manuales%20d%20-%20Martin%20G.%20Alvarez%20Torres%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arguello, A. (2020). *Administracion de empresas elementosa basicos*. Co-auspicio. Obtenido de <http://fs.unm.edu/Administracion-de-Empresas.pdf>
- Banco mundial. (2022). *La economía de Ecuador crecerá 4,3% en 2022, proyecta el Banco Mundial*. Obtenido de primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-banco-mundial/>
- bizlatinhub. (20 de 08 de 2018). *Tipos de compañías*. Obtenido de Tipos de compañías: <https://www.bizlatinhub.com/es/principales-tipos-de-companias-en-ecuador-2/>
- Brume. (2019). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cannice. (1999). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. Decimoquinta. Obtenido de http://biblio3.url.edu.gt/publiclg/biblio_sin_paredes/fac_economicas/2018/adm_perspglob/cap/08.pdf
- Carrasco. (2013). Organigrama Mixto. *Organigrama* , pág. 21.
- Catarina. (23 de 05 de 2020). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/hernandez_s_j/capitulo2.pdf
- conducetempresa. (2018). *Tipos de empresas según su tamaño | N° de trabajadores*. Obtenido de Tipos de empresas según su tamaño | N° de trabajadores: <https://blog.conducetempresa.com/2018/09/tipos-de-empresas-segun-su-tamano.html>
- Contreras, R. (2013). El Manual de Organización.
- Díaz. (2014). MANUALES ADMINISTRATIVOS. Obtenido de <https://www.cortedecuentas.gob.sv/archivo/blah/manuales%20administrativos.pdf>
- Díaz., C. &. (2014). Organigrama Vertical. pág. 88.
- Duarte. (2013). Impoetancia Manuales administrativos. Obtenido de https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/guias/laboral/3er-semester/ElaboracionManuales_20B
- enciclopediaeconomica. (2018). Departamentalización. *enciclopediaeconomica*. Obtenido de <https://enciclopediaeconomica.com/departamentalizacion/>
- Escudero, A. (2011). Organigrama Horizontal. (pág. 88. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7982/1/ECUACE-2016-AE-CD00094>

- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. Marcela I. Rocha Martínez. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- gestiopolis. (2018). *COORDINACIÓN*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion/>
- gestiopolis. (2018). *Técnicas de organización y coordinación en la empresa*. Obtenido de Técnicas de organización y coordinación en la empresa: <https://www.gestiopolis.com/tecnicas-organizacion-coordinacion-empresa/>
- gobiernodecanarias. (2016). *EMPRESA*. Obtenido de <https://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf>
- Gómez, F. P. (2010). *Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (P. M. Rosas, Ed.) México. Obtenido de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administraci%C3%B3n.-Gesti%C3%B3n-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-M%C3%BCnch.pdf>
- heducation. (2016). La organización en la empresa. Obtenido de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.p>
- Hernandez, L. (2011). .Importancia De Los Organigramas Para El Estudio Y Cambios Que Se Propongan. En *Importancia De Los Organigramas*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7982/1/ECUACE-2016-AE-CD00094>.
- Hernández, R. (08 de 10 de 2020). *cursodeadministraciondeempresas*. Obtenido de EL PROCESO ADMINISTRATIVO: <http://cursodeadministraciondeempresas.com/el-proceso-administrativo-segun-varios-autores>
- Herrera. (2018). Manuales administrativos: concepto e importancia y clasificación. En A. L. Estrada. Obtenido de https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/guias/laboral/3er-semester/ElaboracionManuales_20B.pdf
- Herrera, I. (2018). En *Clasificación Manuales administrativo*. Obtenido de https://huelladigital.cbachilleres.edu.mx/secciones/docs/guias/laboral/3er-semester/ElaboracionManuales_20B.pdf
- Herrera. (2016). *DIAGRAMA DE FLUJO*. Obtenido de <https://www.uv.mx/personal/aherrera/files/2020/05/DIAGRAMAS-DE-FLUJO.pdf>
- Laguens. (2016). LA ESTRUCTURA DE LAS. En Laguens, *Departmentalización*. Obtenido de https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf
- lahora. (2022). *Espíndola: la zona más pobre del sur del país*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://www.lahora.com.ec/loja/destacado-loja/espindola-zona-pobre-pais/>
- Mercy, V. (2010). *Diseño de una estructura organizacional y funcional para la Empresa Compuauto*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1143>

- PLATA, C. A. (2017). LA ADMINISTRACIÓN Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO. En *Definición sobre planeación*. Obtenido de <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>
- Primicias. (2022). *Esta es la reforma tributaria que el Gobierno envió al Registro Oficial*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/registro-oficial-reforma-tributaria-gobierno-ecuador/>
- Ramírez. (2015). Elemento De Ing Administracion. En J. A. Reyes, *ELEMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA* (pág. 13). Obtenido de <http://cimogsys.esoch.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-203616-Libro%20Elemento%20De%20Ing%20Administracion.pdf>
- Ramón, A. (2009). Tipos de Organigramas. *PROMONEGOCIOS*. Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55140673/organigrama-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1649877896&Signature=HnIWRxmUrXSuCMttXhl4gbVioYDBYI24Y~U0ixRQAIFAa~OP76gTF~VFKkW6ZzsN9QOX8~aJV22YoXNsf0~TbWj-ZTiH~ZBhIdVKBcNcNq5n~WbeUrtyXK7Xhcdl4d~5fA-uYXD43~28Nec>
- RIVERA, Y. (2016). DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA OPERADORA. *bitstream*. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1183/1/DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20EMPRESA%20OPERADORA%20DE%20TURISMO%20CAROL%20TOUR%20S.A%20DEL%20CANT%C3%93N%20SALINAS%20PROVINCIA%20DE%20SANTA%20ELENA%20A%C3%91O%202013.pdf>
- Rodríguez. (2017). *Terminología y simbología*. Obtenido de Terminología y simbología: https://programas.cuaed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1174/mod_resource/content/1/contenido/index.html
- Rojas. (2015). DISEÑO ORGANIZACIONAL.
- Roldán, N. (23 de 11 de 2016). *economipedia*. Obtenido de [economipedia: https://economipedia.com/definiciones/organizacion-informal.html](https://economipedia.com/definiciones/organizacion-informal.html)
- Salazar. (12 de 07 de 2020). *NIVELES JERÁRQUICOS*. Obtenido de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/4327/1/T-UIDE-0094.pdf>
- Sanchez, N. (2012). Aspectos Generales De Un Organigrama. En R. Zambrano. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7982/1/ECUACE-2016-AE-CD00094.pdf>
- studocu. (2018). *Carta DE Distribucion DEL Trabajo - ADMINISTRACION*. Obtenido de Carta DE Distribucion DEL Trabajo - ADMINISTRACION: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-de-ucayali/administracion/carta-de-distribucion-del-trabajo-administracion/16654083>
- telecomunicaciones. (2021). INFRAESTRUCTURA DIGITAL. *Agenda digital*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/Agenda-Digital-del-Ecuador-2021-2022-222-comprimido.pdf>
- Thompson. (21 de 04 de 2020). *Organigramas*. Obtenido de epsu: https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf

- Thompson. (2020). *Tipos de Organigramas*. attachments. Obtenido de https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf
- Valencia, J. R. (2012). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (Cuarta edición ed.). Obtenido de [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Como%20elaborar%20manuales%20administrativos.%20\(Joaquin%20Rodriguez\)%20\(z-lib.org\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/Como%20elaborar%20manuales%20administrativos.%20(Joaquin%20Rodriguez)%20(z-lib.org).pdf)
- Vivanco, E. (2017). *scielo*. Obtenido de PROCEDURAL MANUALS AS INTERNAL CONTROL TOOLS OF AN ORGANIZATION: LOS MANUALES
- Webnode. (2018). FILOSOFÍA EMPRESARIAL. Obtenido de https://chef-alfredo.webnode.mx/_files/200001294-e4ff9e6f33/FILOSOFIA%20EMPRESARIAL.pdf
- webyempresas. (2017). *La Cadena de Mando en la Empresa*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-mando-en-la-empresa/>

11. Anexos

Anexo 1.

Formato de encuesta

1. Edad:

--

2. ¿De acuerdo al tamaño, la empresa es?

Microempresa		Pequeña		Mediana	
Grande					

3. ¿Qué cargo desempeña usted?

Gerente		Subgerente		Jefe de recursos humanos	
Otro, indique:					

4. ¿Qué título posee?

--

5. ¿Cuál es el sistema de organización que aplico en su empresa?

Organización lineal		Organización Funcional		Organización Lineal - Staff	
Organización Plana		Organización Por Comités		Organización Matricial	
No tiene.					

6. ¿Tiene organigrama?

Si		No	
----	--	----	--

7. ¿Qué tipo de organigrama tiene?

Organigrama de estructural		Organigrama funcional		Organigramas de posición	
Organigramas circulares		No conoce		Otro, indique	

8. ¿Para qué sirven los organigramas?

Para representar de manera gráfica los diferentes departamentos de una compañía.	
Para mostrar los distintos niveles jerárquicos que existe dentro de una organización.	
Hace referenciar una organización formal	
Herramienta informativa, para los nuevos integrantes y visitantes de la compañía.	
No conoce	

9. ¿Qué niveles jerárquicos tiene?

Nivel legislativo		Accesoria ejecutivo		Nivel asesor	
Nivel auxiliar de apoyo		Nivel operativo		No conoce	

10. ¿Para qué sirve la jerarquización?

Para organizar o clasificar de acuerdo a rangos o categorías	
Evitar las relaciones contradictorias de autoridad.	
Ayudar a difundir información importante de arriba abajo.	
Para ayudar a los empleados a entender las posiciones de liderazgo y a quién deben reportar.	
No conoce	

11. ¿Qué representa las líneas que enlaza los departamentos en el organigrama?

Líneas donde se muestra la autoridad formal la comunicación y la jerarquía	
La línea colocada a los lados de la figura geométrica donde indica la relación de apoyo.	
Líneas discontinuas que representan la relación de asesoría	
No conoce	

12. ¿En qué consiste la departamentalización?

Agrupar en departamentos actividades de trabajo similares o que tienen relación lógica	
Agrupar las actividades mediante un orden jerárquico.	
Distribuir correctamente las responsabilidades acordes al puesto para cada departamento.	
Determinar las funciones para cada empleado.	
No conoce	

13. ¿Qué modelo de departamentalización aplico en su empresa?

Departamentalización por funciones	
Departamentalización por producto	
Departamentalización por clientes	
Departamentalización por territorios	
Departamentalización matricial	
No conoce	

14. ¿Qué departamentos tiene?

Departamento Administrativo	
Departamento de Finanzas y Contabilidad	
Departamento de Recursos humanos	
Departamento de Ventas	
Departamento de Producción	
Depto. de Compras	
Otros, indique	

15. ¿Tiene manuales?

Si		No	
----	--	----	--

16. ¿Para qué sirve los manuales?

Facilita la comprensión de políticas, objetivos, valores y las estructuras de cada área de la compañía.	
Explicar de manera concisa el funcionamiento interno de una compañía.	
Detalla las funciones y pasos a seguir con respecto al funcionamiento de sus actividades.	
Mejorar la eficiencia y eficacia en las actividades cotidianas	
Sirve de guía para que el trabajador se integre, sea más productivo, se reduzcan los malos entendidos y evitar pérdida de tiempo.	
No conoce	

17. ¿Qué tipos de manuales tiene?

Manual de Bienvenida		Manual de procedimientos		Manual de funciones	
No tiene		Otros, indique			

18. ¿Tienen diseñado los perfiles del puesto?

Si		No	
----	--	----	--

19. ¿Qué tipos de perfiles tienen diseñado?

Formación académica	
Experiencia laboral	
Capacitación	

Conocimientos para el puesto.	
Habilidades	
Destreza	
Valores	
No tiene	
Otro, indique	

20. ¿Tiene procesos definidos?

Si		No	
----	--	----	--

21. ¿Para qué sirve los flujogramas de procesos?

Ilustrar informativa para saber qué tenemos que hacer y tomar decisiones al respecto.	
Una herramienta para comprender de una forma clara el proceso de una actividad	
Una herramienta fácil de interpretar y comprensión, para el proceso de actividades	
No conoce	

22. ¿Qué flujogramas de procesos están diseñados en su empresa?

Proceso financiero		Proceso de producción		Proceso de venta	
Proceso de compra		Proceso de reclutamiento y selección de personas		No tiene	
Otro, especifique					

23. Genero

Hombre

Mujer

Anexo 2.

Certificado de traducción



Loja, 10 de junio de 2024

Magister

JHIMI BOLTER VIVANCO LOAIZA

**CATEDRÁTICO DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA DE LOS
IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS - UNL**

CERTIFICO:

Que el documento aquí expuesto es fiel traducción del idioma español al idioma inglés del resumen del Trabajo de Integración Curricular denominado: La estructura organizacional de las compañías de la ciudad de Loja, de autoría de Jesús David Murillo Álvarez, con cédula de ciudadanía número 1250156823, de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico y autorizo hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.



JHIMI BOLTER VIVANCO LOAIZA, M. Ed.

**CATEDRÁTICO DE LA CARRERA DE PEDAGOGÍA
DE LOS IDIOMAS NACIONALES Y EXTRANJEROS - UNL**

Educamos para Transformar

