



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

## **TÍTULO DEL TRABAJO**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL  
DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE  
COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL  
CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018.**

**AUTOR:**

**PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**

**Guaranda, Mayo del 2019**



# **UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**

## **FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA**

### **CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

#### **TÍTULO DEL TRABAJO**

**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL  
DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE  
COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL  
CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018.**

**Informe Final de Investigación presentado como requisito parcial para aprobar el  
trabajo de titulación, para optar el Título de  
Ingeniero Comercial**

**AUTOR:**

**PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**

**DIRECTOR:**

**Dr. C. DIOMEDES NÚÑEZ M.**

**PARES ACADÉMICOS:**

**ING. MARIO ESCOBAR**

**ING. EDDY ALVARADO**

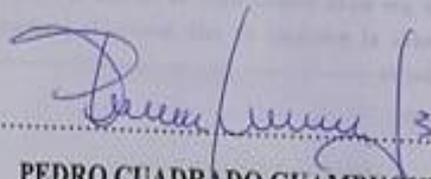
**Guaranda, Mayo del 2019**

## DERECHOS DE AUTOR

Yo, **PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE** con C.I. **0201928199**, en calidad de Autor del Trabajo de Investigación "LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018"; autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8; 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Así mismo, autorizo a la Universidad Estatal de Bolívar para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



**PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**

Cd. Id. N°. 0201928199



**Dr. C. DIOMENES NÚÑEZ MINAYA EN CALIDAD DE DIRECTOR DEL  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA.**

Que el Señor **PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, inscrito en la modalidad de Titulación (Proyecto de Investigación); ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018"**, en tal virtud, faculto al interesado seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar.

En la ciudad de Guaranda, a los 17 días del mes de mayo del 2019

Atentamente,



Dr. C. Diomedes Núñez M.

Cd. Id. N°.0200506764

**DIRECTOR**

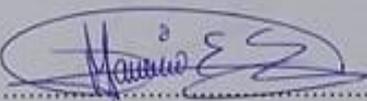
**ING. MARIO ESCOBAR EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA.**

Que el Señor **PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, inscrito en la modalidad de Titulación (Proyecto de Investigación), ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018"**, en tal virtud, faculto al interesado seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

En la ciudad de Guaranda, a los 17 días del mes de mayo del 2019

Atentamente,



Ing. Mario Escobar

Cd. Id. N° 02.02.886844

**PAR ACADÉMICO**

**ING. EDDY ALVARADO EN CALIDAD DE PAR ACADÉMICO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN, A PETICIÓN DE PARTE INTERESADA.**

Que el Señor **PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE**, estudiante de la Facultad de Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, Carrera de **INGENIERÍA COMERCIAL**, inscrito en la modalidad de Titulación (Proyecto de Investigación), ha cumplido con el ingreso de sugerencias y recomendaciones emitidas por el suscrito a su proyecto denominado **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018"**, en tal virtud, faculto al interesado seguir el trámite legal pertinente.

Es todo cuanto puedo certificar,

En la ciudad de Guaranda, a los 17 días del mes de mayo del 2019

Atentamente,



.....

Ing. Eddy Alvarado

Cd. Id. N° 0703129981...

**PAR ACADÉMICO**

## **DEDICATORIA**

Este Proyecto de Investigación se lo dedico a Dios por darme la sabiduría, fuerzas y voluntad para concluir con la investigación y toda la etapa universitaria; a mis padres por ser mi apoyo fundamental en mi vida; a todos que con su buena voluntad y consejos supieron brindarme un apoyo incondicional para seguir con mi propósito y culminar mi carrera profesional.

El Autor

## **RECONOCIMIENTO**

Eternamente agradecido con los docentes de la Universidad Estatal de Bolívar, Facultad Ciencias Administrativas, Gestión Empresarial e Informática, y en especial al Dr. C. Diomedes Núñez M.; Ing. Eddy Alvarado y al Ing. Mario Escobar; que con su experiencia y conocimientos me supieron guiar en cada momento para culminar con el proyecto de investigación y así poder culminar mi carrera profesional en tan prestigiosa entidad educativa de nivel superior.

El Autor

# ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
PÁGINA DEL TÍTULO.....	II
DERECHOS DE AUTOR.....	III
DEDICATORIA.....	VII
RECONOCIMIENTO.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IIX
ÍNDICE DE TABLAS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIII
ABSTRACT.....	XIV
CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
ANTECEDENTES.....	3
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	6
JUSTIFICACIÓN.....	7
OBJETIVOS.....	9
GENERAL.....	9
ESPECÍFICOS.....	9
CAPÍTULO II.....	10
REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	11
CAPÍTULO III.....	34
MÉTODOS.....	35
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	35
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	36
CAPÍTULO IV.....	38
RESULTADOS.....	39
DISCUSIÓN.....	41
LIMITACIONES.....	42
CONCLUSIONES.....	43
RECOMENDACIONES.....	44

CAPÍTULO V .....	45
PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS .....	46
IMAGEN CORPORATIVA .....	48
LOGOTIPO .....	48
SLOGAN.....	49
MISIÓN.....	49
VISIÓN .....	49
PRINCIPIOS .....	49
DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	50
ORGANIGRAMA.....	50
ORGÁNICO FUNCIONAL DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS...	51
MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL.....	53
PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA .....	59
ANEXO N°. 1.....	61
ANEXO N°. 2.....	63
ANEXO N°. 3.....	65
ANEXO N°. 4.....	67
ANEXO N°. 5.....	69

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Centro Comercial Siete Colinas .....	37
<b>Tabla 2</b> Orgánico Funcional .....	51
<b>Tabla 3</b> Manual de Funciones de la Junta General.....	53
<b>Tabla 4</b> Manual de Funciones del Presidente .....	54
<b>Tabla 5</b> Manual de Funciones de Secretaria-Contadora.....	55
<b>Tabla 6</b> Manual de Funciones para la Comisión de Vigilancia.....	57
<b>Tabla 7</b> Manual de Funciones para la Comisión de Aseo y Asuntos Sociales.....	58
<b>Tabla 8</b> Plan de Acción .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Departamentalización Funcional .....	18
<b>Figura 2:</b> Departamentalización por Territorio o Geográfica .....	19
<b>Figura 3:</b> Departamentalización por Clientes.....	20
<b>Figura 4:</b> Departamentalización por Producto o Servicio .....	21
<b>Figura 5:</b> Departamentalización Matricial .....	23
<b>Figura 6:</b> Dimensiones del Diseño Organizacional.....	25
<b>Figura 7:</b> Logotipo del Centro Comercial Siete Colinas.....	48
<b>Figura 8:</b> Organigrama.....	50

**UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR**  
**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E**  
**INFORMÁTICA**  
**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

Título del trabajo de titulación

La Estructura Organizacional y su Impacto en el Desarrollo Socioeconómico de la Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, 2018.

Autor: Pedro Cuadrado Guambuquete

Director: Dr. C. Diomedes Núñez M.

Guaranda, abril del 2019

## **RESUMEN**

El trabajo de investigación denominado “La Estructura Organizacional y su impacto en el Desarrollo Socioeconómico de la Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, 2018”; se ejecuta con el propósito de mejorar la Estructura Organizacional, que fomente el desarrollo socioeconómico y por ende la calidad de vida a los asociados; el proceso investigativo está constituido por cinco capítulos; en el primero se desarrolla la introducción, planteamiento del problema, antecedentes, formulación del problema, descripción del problema, preguntas directrices, justificación y objetivos; en el segundo se establece la revisión de la literatura que comprende el marco teórico, conceptual, legal, histórico, la situación actual y el tecnológico; en el tercer capítulo se establece los métodos empleados en el proceso investigativo como: inductivo, deductivo, científico, histórico-lógico; el tipo de investigación es de carácter descriptivo y de campo; las técnicas aplicadas para la recolección de datos son las encuestas dirigidas a los comerciantes y entrevistas enfocadas a los directivos; en el cuarto capítulo se establece los resultados de las encuestas y entrevistas realizadas a los comerciantes y directivos del Centro Comercial Siete Colinas respectivamente; en el quinto se desarrolla la propuesta de una Estructura Organizacional para el Desarrollo Socioeconómico de los Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, estableciendo la imagen corporativa, organigrama, manual de funciones, obligaciones y responsabilidades, que permita optimizar los recursos, aumentar las ventas y mejorar la comunicación entre directivos y socios.

**PALABRAS CLAVE:** Estructura Organizacional, calidad de vida, desarrollo socioeconómico, diseño organizacional, gestión económica y social.

**STATE UNIVERSITY OF BOLIVAR**

**FACULTY ADMINISTRATIVE SCIENCES, BUSINESS MANAGEMENT AND  
COMPUTERS**

**COMMERCIAL ENGINEERING CAREER**

Title of the degree work

The Organizational Structure and its Impact on the Socioeconomic Development of the Association of Merchants of the Shopping Center Siete Colinas of Guaranda Canton, Bolivar Province, 2018.

Author: Pedro Cuadrado Guambuete

Director: Dr. C. Diomedes Núñez M.

Guaranda, April 2019

**ABSTRACT**

The research work called "The Organizational Structure and its impact on the Socioeconomic Development of the Merchants' Association of the Shopping Center Siete Colinas of the Guaranda Canton, 2018"; it is executed with the purpose of improving the Organizational Structure, which promotes socio-economic development and therefore the quality of life of the associates; the investigative process is made up of five chapters; in the first, the summary, problem statement, background, formulation of the problem, description of the problem, directing questions, justification and objectives are developed; in the second, the referential framework that includes the theoretical, conceptual, legal, historical, current and technological situation is established; in the third chapter the methods used in the investigative process are established as: inductive, deductive, scientific, historical-logical; the type of research is descriptive and field-oriented; the techniques applied for the data collection are the surveys directed to the merchants and interviews focused on the managers; in the fourth, the data processing, analysis and interpretation of the surveys and interviews carried out with the traders and managers of the Siete Colinas Shopping Center respectively; In the fifth, the proposal for an Organizational Structure for the Socioeconomic Development of the Merchants of the Siete Colinas Shopping Center of the Guaranda Canton is developed, establishing the corporate image, organizational chart, functions manual, obligations and responsibilities, which allows to optimize the resources, increase the sales and improve communication between managers and partners.

**KEYWORDS:** Organizational structure, quality of life, socioeconomic development, organizational design, economic and social management.

# **CAPÍTULO I**

## INTRODUCCIÓN

Las bases de toda organización están direccionadas a una buena gestión administrativa, pasando por alto el tamaño o infraestructura que tenga la misma; conocer la organización y enfocar una adecuada administración con los colaboradores que realizan el trabajo de control en las actividades, destacándose las unidades de mando, la jerarquización y la toma de decisiones, que permitirán un mayor desarrollo organizativo.

Es por esto que toda organización debe estar dispuesta y preparada al cambio, a renovar, a reestructurar interna y externamente, lo cual aportan con grandes beneficios en el desempeño de las funciones y por ende tener un nivel competitivo alto, rompiendo paradigmas y dejando modelos administrativos antiguos que no permiten el progreso de una organización ni obtener mejores resultados.

La estructura organizacional es una herramienta o el pilar fundamental que permite a una organización tener una excelente imagen corporativa, también definirá las funciones, responsabilidades y obligaciones que permitan tomar decisiones, fijar objetivos a corto, mediano o largo plazo y cumplirlos.

El estudio realizado, pretende aportar a la Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas con una estructura organizacional de forma documentada ya que es un elemento de gran importancia que además de brindar información es un generador de la misma en beneficio de las actividades que ejecutan y así alcanzar sus metas y objetivos planteados.

Con la propuesta de una estructura organizacional para el centro comercial se pretende crear un modelo que permita garantizar el desarrollo económico y social de la asociación de comerciantes, brindándoles a los colaboradores la manera óptima de ejecutar sus actividades, permitiendo que los directivos del centro comercial tomen decisiones acertadas para solucionar las dificultades que está afectando a los asociados y que les permita gozar de una mejor calidad de vida.

## DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### ANTECEDENTES

Etimológicamente el concepto estructura viene del griego *struo* = *ordenar* (no de dar una orden sino de arreglar, acomodar); por tanto, se dice que estructura es un acomodo de partes para formar un todo (sin perder de vista que el todo no es de forma alguna la suma de sus partes); para que haya estructura es necesario que existan entre las partes otras relaciones y no solo la sencilla yuxtaposición y que cada una de las partes manifieste propiedades que resulten de su dependencia a la totalidad; existe estructura cuando se reúnen elementos en una totalidad y cuando las propiedades de los elementos dependen entera o parcialmente de esos caracteres de la totalidad; así, toda modificación de un elemento acarrea la modificación de los otros elementos y relaciones. (Torres Hernández, 2015, págs. 261-262)

La estructura es un patrón de puestos y grupos de puestos en una organización, una causa importante del comportamiento individual y de grupo, las estructuras son entes abstractos que no se los puede ver, lo que se puede ver son las evidencias de la estructura, las cuales resultan de las decisiones administrativas para tener un mejor manejo de la variables relevantes como la división del trabajo, los centros de poder, el tamaño de los departamentos y los niveles de comunicación, todo esto para alcanzar los fines bajo las mejores condiciones de eficiencia y eficacia.

La estructura organizacional está diseñada para evitar el caos mediante una serie ordenada de relaciones de reporte y canales de comunicación; comprender los procesos clave de diseño y estructura organizacional ayuda a una persona a entender el amplio entorno laboral y puede impedir confusiones en la organización; el organigrama es la representación más visible de la estructura de la organización y sus componentes subyacentes, la mayoría de las organizaciones tienen una serie de organigramas que muestran relaciones de reporte a todo lo largo del sistema; los componentes subyacentes son 1.- Líneas formales de autoridad y responsabilidad (la estructura organizacional designa relaciones de reporte por la forma en que puestos y departamentos están agrupados) 2.- Sistemas formales de comunicación, coordinación e integración (la estructura organizacional designa los patrones esperados de interacción formal entre empleados). (Debra L. & Campbell Quick, 2016, págs. 245-247)

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características como se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones y departamentos con la finalidad de producir sus servicios y productos mediante un orden y adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos propuestos sean estos a corto, mediano o largo plazo.

La estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de la organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios de la organización como la división de trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, control y equidad de la carga de trabajo.

La estructura informal se basa en la estructura formal ya que de ahí parte las estructuras de las relaciones de los miembros que conforme una mezcla de factores, la estructura informal obedece al orden social y suelen ser más dinámicas que las formales.

El diecisiete de junio del 2015 se conforma la Asociación de Comerciantes “Siete Colinas”, que fija su domicilio en la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar; su duración es de cuatro años (pudiendo ser revocada cuando la asamblea así lo considere); la asociación será dirigida y administrada por la directiva compuesta por presidente, secretario y tesorero titulares, la duración de los mandatos es de 4 años, no perciben sueldo ni remuneración alguna por el desempeño de sus cargos; la Comisión Directiva y el revisor de cuentas, serán elegidos en la Asamblea Ordinaria Anual, por simple mayoría de votos de asociados presentes.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la Estructura Organizacional trasciende en el Desarrollo Socioeconómico de los Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, 2018?

## **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, está constituida como una Sociedad de Derecho celebrada a los diecisiete días del mes de junio del 2015, en la ciudad de Guaranda, Provincia Bolívar, con el objeto de garantizar la legitimidad de los derechos y los deberes de los asociados bajo la permanencia de los mismos en el Centro Comercial que lleva su nombre, a través de la realización de actividades económicas; las cuales son compra y venta de mercaderías como: útiles de oficina, artículos ortopédicos, prendas de vestir, artesanías, bisutería, productos de belleza, confitería, etc.; así como a la prestación de servicios como: copias, anillados, asesoría de trabajos académicos, peluquerías, sastrería, comida rápida, entre otros.

Mediante un breve conversatorio con la Ing. Lina Hurtado presidenta de la Asociación de Comerciantes, se pudo detectar que la estructura administrativa es poco adecuada ya no establece jerarquía, funciones, responsabilidades y obligaciones, lo que se refleja en sus unidades de mando, ocasionando que la toma de decisiones no sea apropiada respecto a los socios, aspecto que causa serios inconvenientes dentro de la misma lo cual repercute en el desarrollo socioeconómico de los asociados.

Además, el Centro Comercial Siete Colinas carece de una imagen corporativa en la que se detalle la misión, visión y principios que sirva de motivación para los comerciantes y pueda ser identificada rápidamente por los visitantes locales y extranjeros.

La problemática a la que nos enfrentamos es que carece de una estructura organizacional técnica, lo cual ha conllevado a que se presenten problemas entre los asociados debido al desconocimiento de sus deberes, derechos y obligaciones; lo que se traduce en un servicio deficiente para los clientes, lo cual es devastador para el buen funcionamiento de la asociación.

La inexistencia de una estructura organizacional en el Centro Comercial Siete Colinas limita a los asociados a que realicen una adecuada gestión administrativa, como consecuencia de esto se nota la falta de metas, objetivos, políticas, normas internas, motivación, toma de decisiones acertadas, capacitación constante, mejoras en la infraestructura, todos estos factores negativos se ven reflejados en las ventas.

## **PREGUNTAS DIRECTRICES**

¿De qué manera la Estructura Organizacional contribuye en la calidad de vida de los comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas?

¿De qué manera la implementación de una Estructura Organizacional incidiría positivamente en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio?

¿De qué manera la asociación de comerciantes del centro comercial a través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes?

¿De qué manera la Estructura Organizacional genera un impacto en el desarrollo económico y social de los comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas?

## JUSTIFICACIÓN

El Centro Comercial Siete Colinas de la ciudad de Guaranda, desde su creación no cuenta con una estructura organizacional técnica y apropiada donde se pueda observar su respectiva jerarquización, funciones, responsabilidades y obligaciones; por ende en la actualidad existen serios inconvenientes como la desintegración de los miembros de la actual directiva, deficiente gestión administrativa, conflictos entre los comerciantes y los directivos, escasa comunicación, los cuales son factores negativos que afectan un buen desempeño tanto en la parte administrativa como en la operativa.

Toda organización independientemente al campo que pertenezca o actividad que desarrolle, debe contar con una estructura organizacional donde se instituya su respectivo organigrama, manual de funciones, responsabilidades, obligaciones, políticas, normas, procedimientos, para el buen desempeño de sus actividades; es decir, debe poseer una estructura organizacional clara y definida para que contribuya al logro de los objetivos.

Por tal motivo las nuevas concepciones administrativas, se enfocan en el planteamiento de diversos modelos de estructuración interna de una organización, pues se considera que una buena distribución de los recursos y una clara determinación de funciones a seguir; así como también un ordenamiento jerárquico, constituyen los pilares para la eficiencia de la gestión administrativa.

La elaboración y diseño de la presente investigación, es oportuna porque se tiene conocimiento sobre la organización, pudiendo analizar cada uno de los elementos que influyen en la estructura administrativa actual, además los conocimientos adquiridos durante el proceso educativo, permite tener los elementos de juicio necesarios para dar solución al problema planteado; además se cuenta con el visto bueno de la Ing. Lina Hurtado presidenta de la asociación de comerciantes, quien se ha comprometido a dar las facilidades durante todo el proceso investigativo.

Los principales favorecidos por ende son los comerciantes del centro comercial, ya que al contar con una estructura organizacional que les permita mejorar notablemente la gestión administrativa, optimizando las ventas, fidelizando a clientes actuales y principalmente captando nuevos clientes; también favorecería a la población del Cantón Guaranda y sus lugares de influencia, ya que dinamizaría el comercio en esta zona.

Mediante la implementación de una estructura organizacional se pondrá un “orden” a los procesos administrativos, la definición de los principales responsables, líneas de autoridad competente, las funciones designadas, para lograr con mayor facilidad la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus actividades, de igual manera establecer el rol que han de desarrollar cada uno de los miembros de la asociación, para lograr sinergia en el trabajo en equipo y conllevar a una pronta consecución de los objetivos propuestos.

Cabe destacar que la investigación propuesta representa para el Centro Comercial Siete Colinas un punto de partida al mejoramiento y formalización empresarial, el camino para sentar las bases y estructurar una empresa en marcha que promete mucho a sus asociados y a la comunidad, pero el aporte más significativo que este trabajo persigue es que futuras investigaciones tengan un punto de partida para desarrollar sus conocimientos, destrezas y habilidades implementando nuevos procesos o sistemas ya sea en la área administrativa, contable, comunicacional, legal, tecnológica, etc., así como también puede recibir el apoyo de las autoridades, ya sea en el arreglo de su infraestructura como en la capacitación a los asociados; lo cual sería de vital importancia para el centro comercial ya que en la era de la globalización no pueden subsistir empresas, negocios u organizaciones sin innovación y desarrollo.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Determinar como la Estructura Organizacional aporta en el Desarrollo Socioeconómico de los Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda.

### **ESPECÍFICOS**

- ✚ Realizar un diagnóstico sobre la actual situación de la estructura administrativa y su impacto en el Desarrollo Socioeconómico de los comerciantes del centro comercial.
- ✚ Revisar las referencias teóricas sobre Estructuras Organizacionales y Desarrollo Socioeconómico, tomando como referencia fuentes bibliográficas y revistas científicas.
- ✚ Proponer una Estructura Organizacional acorde al centro comercial que permita mejorar la calidad de su gestión.

# **CAPÍTULO II**

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA**

La Estructura Organizacional nos permite alcanzar las metas y objetivos establecidos en la empresa u organización, estableciendo las bases fundamentales y necesarias como la formalización, jerarquía, centralización, control, departamentalización y la especialización; de esta manera asegura que haya adecuado talento humano para realizar sus actividades de forma eficaz y eficiente.

Al identificar los distintos tipos de estructura organizacional y su tipología para realizar las diversas operaciones que existen dentro de la organización así como sus ventajas y desventajas para diseñar la estructura que le brindaría mejores resultados en la toma de decisiones.

Se tomó lo manifestado por varios autores entre ellos tenemos a TORRES HERNÁNDEZ ZACARÍAS, DEBRA L. NELSON, JAMES CAMPBELL, HEINZ WEIHRICH, IDALBERTO CHIAVENATO, entre otros; en los que se analiza la estructura organizacional, los tipos de estructura, el diseño de la estructura, los organigramas, la departamentalización, la cultura organizacional, la comunicación, el desarrollo económico y social, etc.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se refiere a las pautas formalizadas de las interacciones que relacionan las tareas, las tecnologías y el personal de una empresa. La estructura contribuye a asegurar que los recursos se empleen con eficiencia para alcanzar la misión de la organización; proporciona un medio para equilibrar dos fuerzas en conflicto: la necesidad de la división de las tareas en grupos que tengan sentido y la necesidad de integrar a dichos grupos para garantizar la eficiencia y eficacia; identifica la organización ejecutiva, directiva y administrativa de una empresa e indica responsabilidades y relaciones jerárquicas, también influye en el flujo de información, así como en el contexto y la naturaleza de las interacciones humanas.

La mayoría de las organizaciones comienzan siendo muy pequeñas y desaparecen o conservan su tamaño. Las que sobreviven y prosperan, emprenden estrategias elaboradas para aumentar el alcance general de las operaciones e incursionar en nuevos ámbitos de mercados y productos. Este crecimiento ejerce presión adicional en los ejecutivos para controlar y coordinar el tamaño creciente y la diversidad de la empresa. El tipo más

apropiado de estructura depende de la naturaleza y la magnitud del crecimiento. (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2015, pág. 341)

La estructura organizacional sobre la óptica del diseño organizacional, en este sentido se presenta un panorama general, que permitirá aclarar y sustentar conceptos, tipologías así como los condicionantes que influyen su surgimiento y las características de sus componentes básicos. Son consideradas como condicionantes, las siguientes variables macro-organizacionales: estrategia, ambiente, tecnología y cultura; son consideradas como componentes, las siguientes variables micro-organizacionales: departamentalización, actividades de línea / staff, descripción de actividades, cadena jerárquica, nivel de centralización / descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad decisoria. (Louffat Olivares, 2017, pág. 12)

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos decir que en el mundo actual de los negocios, las empresas y cualquier tipo de organización deben estar completamente preparadas para enfrentar la dura competencia, así mismo bien organizadas estructuralmente para afrontar los desafíos que se puede presentar en un país con una economía inestable.

Estructurar una empresa, entidad o institución consiste en dotarla de todos los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades y cumplimiento adecuado de sus funciones para lograr sus objetivos propuestos; una buena estructura organizacional es, cuando una serie de elementos se integran en su totalidad como un conjunto para el cumplimiento de sus actividades, cuenta con recursos como: materiales, tecnológicos, económicos y el más importante como es el talento humano. Para una buena administración de los recursos existen procedimientos que permitan apoyar la realización de las tareas diarias, las cuales se constituyen en elementos eficientes de procesos, coordinación, dirección y evaluación administrativa.

La estructura organizacional es vital para una organización pública o privada ya que cuenta con normas, funciones, estrategias, procedimientos para el desarrollo normal de sus actividades cotidianas, de acuerdo a su tamaño y giro, debe ser flexible y adaptable al crecimiento de la organización y su finalidad es lograr la eficiencia y eficacia en las organizaciones.

## **TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, ORGANIGRAMAS Y DEPARTAMENTALIZACIÓN**

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir la autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción de los integrantes, tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

### **Estructura Formal**

Es una estructura de autoridad y de responsabilidad que define la delegación de autoridad y relaciones entre varios miembros de la organización; funciona a través de un conjunto de políticas predestinadas, programas y cronogramas, la mayoría de las decisiones en una organización formal están basadas en políticas predestinadas; la organización formal es una estructura diseñada con autoridad formal, reglas, regulaciones y canales de comunicación.

Sus características son: estructura creada deliberadamente, orientada al empleo, división del trabajo y departamentalización, autoridad formal, delegación, coordinación, basada en principios organizacionales.

Los beneficios son: define claramente los objetivos de la organización y relaciones de responsabilidad y autoridad entre los miembros de la organización, resulta en la utilización óptima de los recursos organizacionales, hay una clara división entre trabajo y las relaciones interpersonales, la jerarquía organizacional evita la superposición de actividades entre dos individuos de dos departamentos diferentes, la tasa de rotación del personal y de ausentismo es reducida por la claridad de los objetivos, políticas, estrategias.

### **Estructura Informal**

Así como la estructura formal crece en tamaño, la existencia paralela de relaciones informales, junto con las relaciones formales se hace inevitable; estas relaciones surgen por las necesidades personales y sociales de los individuos que no se satisfacen con los principios de la organización formal; estas relaciones representan interacciones sociales no oficiales, no planificadas entre las personas que trabajan en estructuras formales; la

organización informal surge espontáneamente sobre las bases de la amistad o intereses en común que no necesariamente están relacionados con el trabajo.

Sus características son: posee una estructura que no ha sido planificada, cumplimiento de las necesidades sociales, no existe una estructura formal, líderes informales, se trata de grupos pequeños de individuos que se forman de manera informal, todos los miembros son iguales en jerarquía y autoridad, el comportamiento de sus miembros están dirigido por creencias y valores de grupo, promueve los valores sociales y culturales, satisfacción y seguridad entre población interna, hay comunicación rápida y fluida, mejores relaciones interpersonales.

## **Organigramas**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización:

- Desempeña un papel informativo.
- Presenta todos los elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación entre ellos.

Los organigramas deben de cumplir con los siguientes parámetros:

- Tiene que ser fácil de entender y sencillo de utilizar.
- Debe contener únicamente los elementos indispensables.

## **Tipos de Organigramas**

Los organigramas se clasifican de distintas maneras: según su naturaleza, por su ámbito y la finalidad que persiguen.

Por su naturaleza:

- Microadministrativos: Este organigrama involucra solo a una organización y puede ser un organigrama de forma general de toda la empresa o solo de un área.
- Macroadministrativos: En este organigrama se involucra más de una empresa.

- Mesoadministrativos: Involucra a una o más organizaciones pero de un mismo giro.

Por su finalidad:

- Informativo: Este tipo de organigrama está pensado para ser difundido de manera pública, para que cualquier persona los pueda visualizar.
- Analítico: Este organigrama es de carácter analista del comportamiento organizacional.
- Formal: Es desde el punto de vista legal cuando el representante o socios determinan la estructura de la organización y este cuenta con un instructivo.
- Informal: Este organigrama contrario al anterior no cuenta con tal instructivo escrito.

Por su ámbito:

- Generales: Resalta la información importante de una organización hasta cierto nivel jerárquico.
- Específicos: Este organigrama detalla solamente un área.

Por su contenido:

Esta clase se subdivide en tres tipos:

- Integrales: Este organigrama representa toda la estructura de la organización pero relacionan la jerarquía entre los departamentos así como también la dependencia que existen entre ellos.
- Funcionales: Esta estructura gráfica resalta las principales funciones que tienen a cargo los diferentes departamentos.
- De puestos: Organigrama de gran importancia en el área de los recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que hay, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto, da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal.

Por su distribución gráfica:

Este grupo se encuentra clasificado por cuatro diferentes organigramas:

- Verticales: Son los organigramas más usados y comunes dentro de las organizaciones, son de fácil construcción y se estructuran de arriba hacia abajo, encabezando la persona de mayor jerarquía en la empresa.
- Horizontales: Se forman de izquierda a derecha, la persona de mayor jerarquía se encuentra en la parte izquierda y los demás niveles hacia la derecha.
- Mixtos: Este organigrama mezcla tanto al organigrama horizontal y vertical, es mayormente utilizado para empresas que tienen un gran número de divisiones en la base organizacional.
- De bloque: Son derivados de los verticales permite que los últimos niveles jerárquicos aparezcan.
- Circulares: La persona o unidad de mayor jerarquía se encuentra en el centro y también está formado por círculos y cada círculo representa el nivel jerárquico, equivale a mayor jerarquía los que se encuentran del centro hacia afuera.

### **Departamentalización**

La limitación de la cantidad de subordinados que es posible supervisar directamente restringiría el tamaño de las empresas de no ser por la departamentalización. Agrupar actividades y personas en departamentos permite que la organización se extienda, al menos en teoría, a un grado indefinido; sin embargo, los departamentos difieren respecto de los modelos básicos utilizados para las actividades en grupo. En las secciones siguientes se estudiará la naturaleza de estos modelos, desarrollados tanto a partir de la lógica y la práctica, como de sus ventajas relativas.

### **Departamentalización Funcional**

Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (departamentalización por funciones de la empresa o funcional) refleja lo que ésta hace típicamente. Dado que todas las compañías crean algo útil y deseado por todos, sus funciones básicas son producir (crear utilidad o agregar utilidad a un producto o servicio), vender (encontrar usuarios, pacientes, clientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo para aceptar el producto o servicio a un precio o costo) y financiar (reunir, cobrar, ahorrar y gastar eficazmente los fondos); por tanto, resulta lógico agrupar sus actividades en departamentos como el de ingeniería, producción, ventas (marketing) y finanzas.

A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede

utilizar los términos producción, ventas y finanzas; mientras que un mayorista se interesa por las actividades de compra, venta y finanzas; una ferrocarrilera, por operaciones, tráfico y finanzas.

Una segunda razón porque los términos varían, es que a menudo las actividades básicas difieren en importancia: los hospitales no tienen departamentos de ventas y las iglesias no tienen los de producción; lo que no significa que dichas actividades no se realicen, sino que no están especializadas, o bien que su tramo es más estrecho, por lo que se integran con otras actividades.

Un tercer motivo para que los departamentos de ventas, producción, o finanzas no aparezcan en muchos organigramas es que intencionalmente se haya elegido otros métodos de departamentalización, es decir, puede que los responsables de la empresa dedicaran organizarse sobre la base de productos, clientes, territorios o canales de marketing (la forma en que los bienes o servicios llegan al usuario).

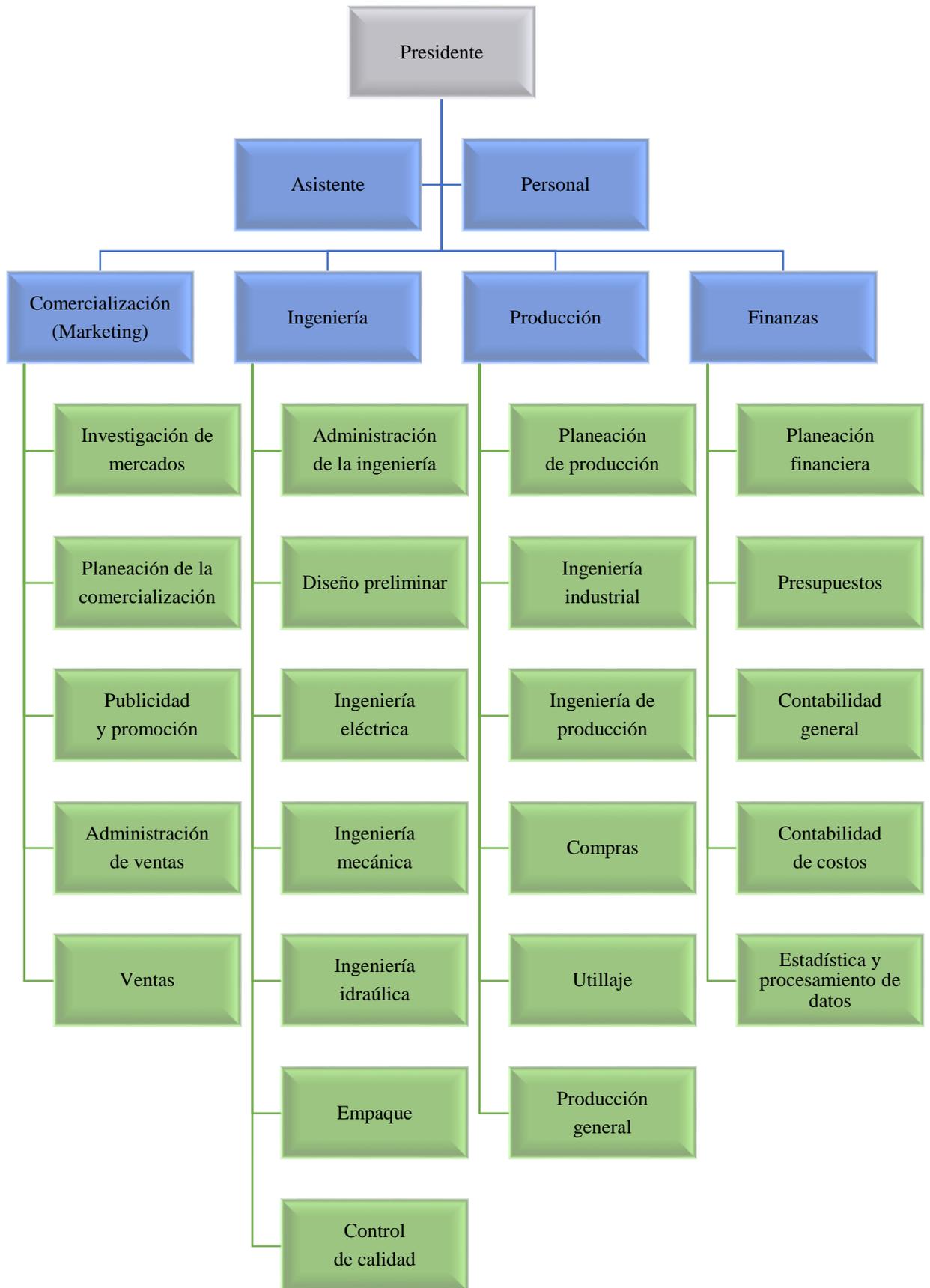
La departamentalización funcional es el sistema que más se emplea para organizar actividades y está presente al menos en algún nivel en la estructura organizacional de casi cualquier empresa. Las características de las funciones de ventas, producción, y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no solo representan la base de la organización departamental, sino que también y muy a menudo la departamentalización al más alto nivel.

#### Ventajas

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.

#### Desventajas

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.



**Figura 1:** Departamentalización Funcional

**Fuente:** (Wehrich, Cannice, & Hanab, 2016). Administración. (pág. 219)

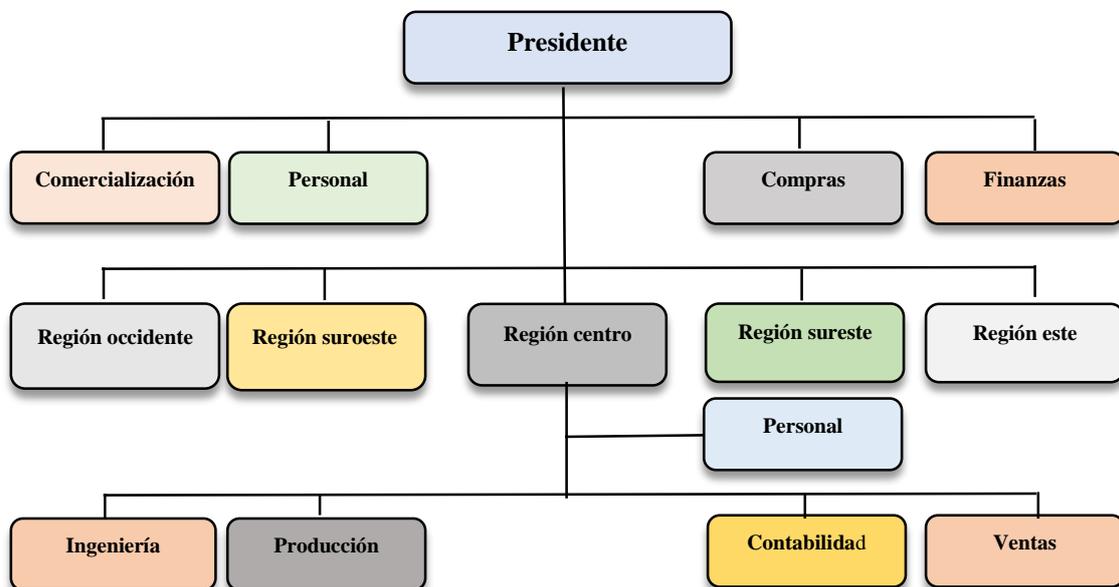
**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

## Departamentalización Divisional

Hay diferentes formas de estructura divisional dependiendo de qué flujos de trabajo se consideran estratégicamente más importantes para la organización, pero todas tienen en la vista puesta en el mercado las principales son: por territorio o geografía, clientes y producto.

### Por territorio o geográfica

La departamentalización por territorio o geografía es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias, en cuyo caso puede ser importante que las actividades de un área o territorio determinado se agrupen y asignen a un gerente.



**Figura 2:** Departamentalización por Territorio o Geográfica

**Fuente:** (Wehrich, Cannice, & Hanab, 2016). Administración. (pág. 220)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

### Ventajas

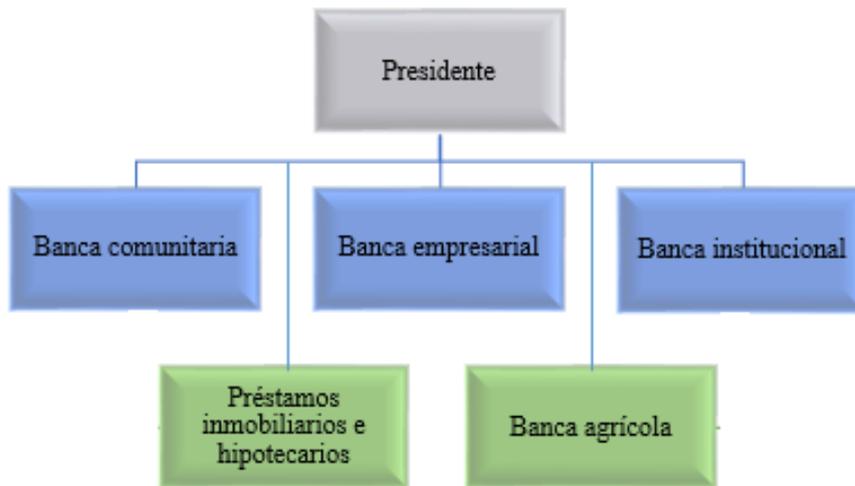
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.

### Desventajas

- Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general.
- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.

### Por grupo de clientes

Muchas empresas suelen agrupar sus actividades para que reflejen un interés primordial en los clientes, que son la clave de la estructura cuando cada grupo de clientes es administrado por un gerente de departamento: un buen ejemplo de ello es el departamento de ventas industriales de un mayorista que también vende a detallistas. Los propietarios de empresas y sus gerentes a menudo conforman sus actividades de esta manera a fin de atender los requisitos de grupos de clientes bien definidos.



**Figura 3:** Departamentalización por Clientes

**Fuente:** (Weihrich, Cannice, & Hanab, 2016). Administración. (pág. 221)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

#### Ventajas

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tiene un proveedor comprensivo (el banquero).

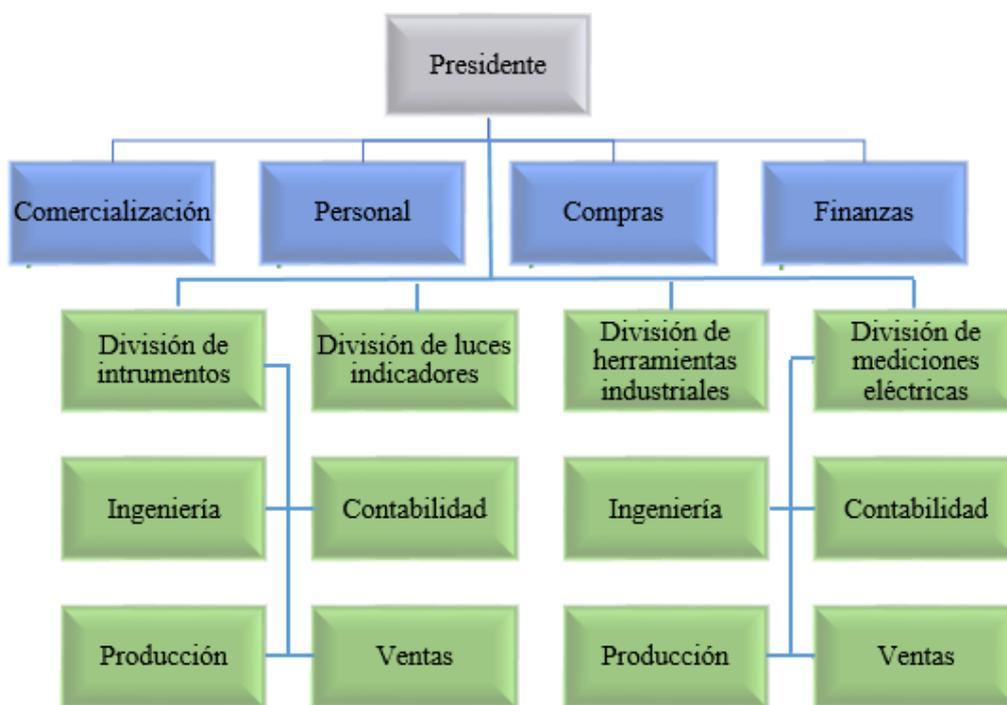
#### Desventajas

- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.

### Por producto o servicio

Para las empresas con líneas de producción múltiples y a gran escala la agrupación de sus actividades con base en productos o líneas de productos se ha convertido en una práctica común. Este proceso puede considerarse en evolución, pues por lo regular las compañías que adoptan la departamentalización por producto estuvieron organizadas por funciones,

pero enfrentaron grandes problemas con el crecimiento de sus gerentes de producción, ventas y servicio, así como el número de sus ejecutivos de ingeniería: la posición gerencial se hizo compleja y el ámbito de la administración limitó la capacidad de sus directores gerentes superiores para aumentar la cantidad de gerentes funcionales, y en este punto se volvió necesaria la reorganización con base en la división por productos. Esta estructura permite que la alta gerencia tanto delegar a un ejecutivo de división una amplia autoridad sobre las funciones de manufactura, ventas, servicio e ingeniería, realizadas con un producto o línea de productos determinados, como exigir a cada uno de sus gerentes un grado considerable de responsabilidad sobre las utilidades.



**Figura 4:** Departamentalización por Producto o Servicio  
**Fuente:** (Wehrich, Cannice, & Hanab, 2016). Administración. (pág. 222)  
**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuguete

#### Ventajas

- Dirige la atención y los esfuerzos a la línea de productos
- Facilita el uso del capital, las instalaciones, las habilidades y los conocimientos especializados.
- Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios.
- Mejora la coordinación de las actividades funcionales.
- Asigna la responsabilidad de las utilidades al nivel divisional.

## Desventajas

- Requiere de más personas con capacidades en la gerencia general.
- Tiende a dificultar el control financiero de los servicios generales.
- Presenta un problema creciente de supervisión desde la alta gerencia.

## **Peligro de la simplificación excesiva**

Cuando se consideran las ventajas es esencial evitar la simplificación excesiva. Los gerentes de las líneas de productos pueden abrumarse por los elevados costos indirectos asignados al gasto operativo de las oficinas centrales, quizá a una división de investigación central y, a menudo, a muchas divisiones centrales de servicio. Es comprensible que los gerentes de producto resientan el cargo de los costos sobre los cuales no tiene control alguno.

## **Departamentalización Matricial**

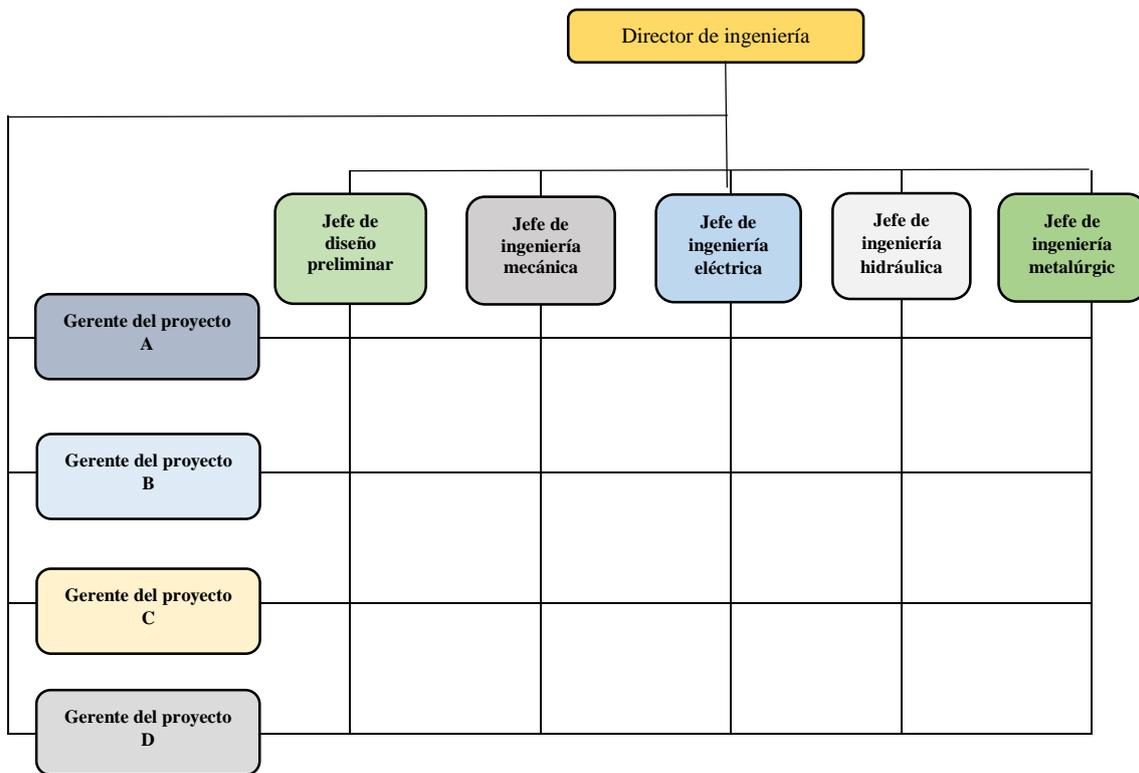
Otro tipo de departamentalización es la matricial, o de cuadrícula, o de administración de proceso o producto; aunque una administración de proyecto pura no implica una cuadrícula o matriz. La esencia de la organización matricial casi como siempre es la combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional. Hay gerentes funcionales a cargo de funciones de ingeniería y una superposición de gerentes de proyecto responsables del producto final. Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se utiliza en organizaciones de marketing de producto, aunque pocas veces trazada como matriz; este tipo de organización es típica en la construcción ejemplo (de un puente), en la industria aeroespacial (diseño y lanzamiento de una satélite meteorológico), en marketing (campaña publicitaria para un producto nuevo), en la instalación de un sistema electrónico para el procesamiento de datos o en empresas de consultoría administrativa donde los expertos en el tema trabajan juntos un proyecto.

## Ventajas

- Orientada a resultados finales.
- Se conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

## Desventajas

- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.



**Figura 5:** Departamentalización Matricial

**Fuente:** (Weihrich, Cannice, & Hanab, 2016). Administración. (pág. 223)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

(Weihrich, Cannice, & Hanah, 2016, págs. 218-223)

La estructura de una organización define como las tareas del trabajo y autoridad son divididas, agrupadas y coordinadas, la estructura formal se basa en las políticas, programas, cronogramas, regulaciones y canales de comunicación establecidos, que cumplidas a cabalidad la empresa u organización sin duda sería un motor para el desarrollo de la economía; para alcanzar este desarrollo debemos tomar muy en cuenta la estructura informal que pasa casi desapercibida pero es de gran importancia ya que las necesidades personales, valores, cultura e intereses en común se ven reflejadas en la estructura formal.

No existe una única y mejor forma de organizarse, la estructura más apropiada depende de varios factores en una situación determinada, entre ellos el tipo de trabajo a realizar y

la forma en que debe hacerse, el tipo de personas involucradas, la tecnología, las personas a quienes se atiende y otras consideraciones internas y externas, como quiera que sea debe seleccionarse y desarrollar una estructura específica para que puedan lograr los objetivos organizacionales e individuales de manera efectiva y eficiente.

El diagrama u organigrama es una representación visual de una organización que muestra como los departamentos, divisiones y varios niveles interactúan entre sí; para realizar un organigrama hay que tomar en cuenta algunos significados y reglas en los gráficos, dependiendo del tipo de estructura que se aplique a la organización: en el caso del staff se debe resaltar con líneas punteadas, líneas de autoridad deben salir de la parte inferior del rectángulo, el título del cargo debe encerrarse en un rectángulo y debe incluir los nombres de quien esté a cargo del puesto.

Designar actividades y personas en departamentos laborales permite expandir la organización; esta departamentalización puede realizarse de diferentes maneras, por las funciones de la empresa que es la más utilizada, ya que se centra en las actividades de mayor relevancia y de prioridad; por sus diferentes divisiones que son: territorial o geográfica, utilizada en grandes empresas u organizaciones que posean distintos puntos de venta ya sea a nivel nacional o extranjero; mediante los tipos de clientes atendidos, justamente específico y desarrollado para atender un segmento del mercado; por productos, se basa en la producción a gran escala de un producto o línea de productos y; finalmente de forma matricial, es la combinación de modelos de departamentalización funcional y de proyecto o producto, generalmente utilizada en proyectos de ingeniería, investigación, desarrollo y marketing; la estructura organizacional para el ambiente mundial puede variar mucho desde sólo un departamento de exportaciones en las oficinas centrales hasta grupos regionales, por tal motivo la estructura que se establezca deberá cumplir con los parámetros que la empresa u organización necesite.

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

La estructura representa la interrelación entre los órganos y las tareas dentro de la organización, y es doblemente dependiente: hacia fuera, depende de la estrategia que se ha definido para alcanzar los objetivos globales, y dentro de la organización depende de la tecnología que utiliza. Es complejo debido a la existencia de muchos puestos y unidades cuya integración y coordinación exige mucho más que la simple acumulación o unión de puestos o unidades, las relaciones entre los puestos de la organización debe tomar en

cuenta que cada uno está vinculado con otros. Cada puesto funciona con sistema propio que interactúa con los demás, aunque con frecuencia las organizaciones son descritas como conjuntos de personas que se agrupan para perseguir un objetivo común, en realidad son mucho más que eso. También son conjuntos complejos de funciones, relaciones y responsabilidades que no siempre están claramente definidos ni delimitados.

El diseño de la estructura no es inmutable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables opciones. El diseño estructural involucra aspectos centrales, por ejemplo, como dividir el trabajo y asignarlo a distintos puestos, grupos, unidades y departamentos, y como lograr la coordinación necesaria para alcanzar en forma sincronizada los objetivos de la organización. Estas decisiones generalmente se dan a conocer mediante organigramas.

El diseño organizacional depende de ciertas dimensiones que le dan una estructura adecuada: formalización, centralización, jerarquía de autoridad, amplitud del control (o de mando), especialización y departamentalización. El enfoque en cada una de las dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico.



**Figura 6:** Dimensiones del Diseño Organizacional  
**Fuente:** Comportamiento Organizacional. Figura 4.3. Pág. 100  
**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

(Chiavenato, 2014, págs. 92-102)

Para que las organizaciones funcionen adecuadamente deben tener una estructura que agrupe e integre todas sus tareas, relaciones, recursos, etc.; el diseño y el formato de la

organización son la manera de moldear sus componentes para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos.

El diseño debe cumplir tres requisitos: tener una estructura básica e incluir mecanismos de operación y de toma de decisiones, el tamaño de la organización depende de su evolución, las dimensiones básicas del diseño son: la formalización, la centralización, la especialización, el margen de control, la separación por departamentos y la jerarquía, sirven para moldear el diseño que puede ser mecánico o tradicional en un extremo u orgánico o flexible en el otro, además el diseño define el tipo de departamentalización que se adopte: por funciones, por producto o servicio, por ubicación geográfica o por clientela y por último el modelo matricial.

La formalización refleja las políticas, reglas, procedimientos, métodos y normas que se utilizará como estándares para realizar los trabajos; la especialización refleja el criterio de la división del trabajo que la organización cree conveniente establecer, la forma que en la totalidad de los trabajos será dividida para ser asignada a los puestos de trabajo; la centralización se refiere a la medida en que la autoridad toma decisiones sobre los trabajos y serán delegadas desde los niveles más altos a los niveles mas bajos de la organización; la departamentalización es el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente cambiando trabajos en departamentos; el margen de control cuantifica las unidades, departamentos o personas que puedan trabajar para no llegar al caos laboral; la jerarquía tendrá que determinar que colaboradores dependen de quien o que departamento depende de otro, de igual manera varían de acuerdo al giro, tamaño, número de personas y las relaciones que vinculan las áreas.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el conjunto compartido de creencias, expectativas, valores y normas que influyen en la forma en que los miembros de una organización se relacionan entre ellos y cooperan para alcanzar las metas de la entidad. La cultura influye en las conductas y las actividades laborales de los individuos y los grupos que integran una organización porque sus miembros adoptan sus valores, las normas y las reglas de conducta esperadas que todos comparten. Los empleados internalizan los valores y las normas de la organización y después dejan que esos valores y esas normas rijan sus decisiones y sus acciones.

La cultura de una organización es resultado de sus valores y normas fundamentales y rectoras. Los valores son los patrones compartidos que los miembros emplean para juzgar si han ayudado a la compañía a lograr su misión y alcanzar sus metas. Los valores que puede adoptar una compañía son cualquiera de los patrones siguientes: excelencia, estabilidad, previsibilidad, rentabilidad, economía, creatividad, moralidad y utilidad. Las normas de una compañía especifican o prescriben las creencias, las actitudes y a las conductas compartidas que sus miembros deben observar y acatar. Son reglas informales pero poderosas sobre la forma en que los empleados deben comportarse y conducirse en una compañía, si quieren ser aceptados en ella y ayudar sus metas. (Jones & George, 2017, págs. 352-355)

La forma en que los valores y las normas que modelan las actividades y conductas laborales de los colaboradores se derivan del personal, ética y políticas de gestión del talento humano de la organización, diferentes tipos de estructura genera distintos tipos de culturas organizacionales por lo que para crear una cultura determinada a menudo los gerentes deben concebir un tipo particular de estructura.

La cultura organizacional en las estructuras altas y fuertes centralizadas dan lugar a conjuntos totalmente diferentes de normas, reglas y valores culturales que en las estructuras planas y descentralizadas, en las primeras sus integrantes tienen poca autonomía personal y surgen normas que aconsejan ser precavidos, obedecer a la autoridad y respetar las tradiciones, debido a que la previsibilidad y la estabilidad son las metas deseadas. En segundas las personas tienen más libertad para escoger y controlar sus actividades, por lo que sus normas que se enfocan en ser creativo, valiente y arriesgado generan una cultura en la cual la innovación y la flexibilidad son las metas deseadas, una organización que descentraliza la autoridad y delega responsabilidad en sus empleados puede establecer valores que estimulen y premien la creatividad y la innovación.

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

El comportamiento organizacional tiene que ver concretamente con las situaciones relacionadas con el empleo, cómo el comportamiento afecta en el rendimiento de la organización; tiene énfasis en la conducta de los empleados, el trabajo, el ausentismo, la rotación de oficio, la productividad, el rendimiento humano y la gerencia.

Se dice que el comportamiento organizacional incluye los temas centrales de la motivación, el comportamiento del líder y el poder, la comunicación interpersonal, la

estructura de grupos y sus procesos, el aprendizaje, la actitud de desarrollo y la percepción, los procesos de cambio, los conflictos, el diseño de trabajo y la tensión en el trabajo.

### **Clima Organizacional**

Entendemos bien el concepto de clima organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas; ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor.

El clima organizacional guarda una relación directa en la determinación de la cultura organizacional de la empresa, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros; las percepciones y respuestas que abarca el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.), las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

### **La Comunicación**

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que esta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunique y asimile la información dentro de la organización.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantenerla unida y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta manera mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización; la comunicación interna se da entre los miembros de la organización, en sus diferentes niveles: como puede ser del gerente general a operador, entre otras. Así

mismo la comunicación externa, que es la que se lleva a cabo desde la organización hacia el medio ambiente que lo rodea y viceversa; la comunicación es necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc.; la cultura y la educación se transmiten y se aprende a través de la comunicación.

Debe existir en sistema de comunicación en varios sentidos: descendente (de superior a subordinado), horizontal (de jefe a jefe o de empleado a empleado), y ascendente (de subordinado a superior); el empleo de la comunicación es inseparable al proceso de retroalimentación continua a través de ciertos medios entre los diversos subsistemas que conforman la unidad. (Mancera Ruíz, 2016, págs. 1-5)

Dentro del comportamiento organizacional está incluida la estructura organizacional, la motivación, el compromiso organizacional, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura organizacional, el clima organizacional y el liderazgo; cada uno de estos temas está presente en los tres niveles del comportamiento organizacional que son: el individual, el grupal y el organizacional; los directivos deben tener en cuenta las características de su personal que es contratado, integrarlos y orientarlos hacia los lineamientos que la organización que posea según su estructura, hoy en día es importante tomar en consideración la seguridad, la responsabilidad, el compañerismo, la creatividad, la innovación, la autoevaluación y la formación permanente; la ejecución de todos estos cambios generaría un gran beneficio para la organización.

Un clima laboral positivo favorece el cumplimiento de los objetivos generales que persigue la organización a partir de la existencia de un mayor sentimiento de pertenencia; por el contrario del clima negativo supone faltas de identificación con las metas y objetivos de la organización que ocasiona situaciones de conflicto, bajo rendimiento e ineficiencia.

### **Estructura Organizacional como Fuente de Competitividad**

Hoy en día la competencia es feroz en casi todos los sectores empresariales de la industria; la constante aparición de nuevos productos, formas de distribución y modelos de negocio, apoyados por los acelerados avances tecnológicos, hace que las reglas básicas del juego también cambien constantemente. Los avances tecnológicos y las fuerzas de globalización han acabado con las principales ventajas competitivas de las grandes corporaciones de antaño; la eficiencia sobre un proceso productivo, o la cercanía a los consumidores y las fuentes de capital ya no implican una ventaja diferencial significativa;

el compromiso del factor humano más capacitado para con la organización tampoco suele durar tanto como antes, y más bien está a disposición del mejor postor. En definitiva, las barreras de entrada que solían proteger a muchas industrias y sectores ya no existen o son insignificantes. Estos cambios en las condiciones del entorno han trasladado el foco de la verdadera ventaja competitiva a las capacitaciones de la estructura organizacional. Es decir, la forma particular en la que esta es capaz de conseguir sus objetivos. Esas capacidades básicas, ventaja de diferenciación, ventaja de costes y/o ventaja de marketing, deben combinarse con la habilidad de adaptación a los cambios en el entorno competitivo. (Toro Dupouy, 2017, pág. 1)

La competitividad siempre será un factor clave para que una organización o producto lidere el mercado, las organizaciones deben adaptarse para sobrevivir, la evolución es la única manera para lograr resultados, en la actualidad la nueva tendencia ya no centra todo en el cliente ni busca que las decisiones recaigan en una sola persona por más brillante que esta sea, todo se centra en el trabajo en conjunto buscando la innovación, desarrollando las capacidades de sus colaboradores, y con directivos con actitudes y aptitudes para tomar decisiones.

### **Comportamiento Organizacional en la Productividad**

El comportamiento organizacional busca determinar en qué forma la actitud de las personas se ve afectado por los individuos, los grupos y el ambiente en las organizaciones, buscando la eficiencia en las actividades de la organización. El estudio del comportamiento que tiene las personas dentro de una organización es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes en la organización ya que debe adaptarse a la gente que es diferente, debido a que el factor humano es el determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización; el clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la evolución de la productividad laboral; el clima organizacional es esencial en el proceso de sociabilización del conocimiento en la organización siendo una premisa trascendental de su logro en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas. La cultura organizacional su relevancia para la vida de las organizaciones, así como comportamiento la motivación del personal, la implementación de los cambios en las organizaciones con los principales elementos de la realidad organizacional construyendo una política donde el alcance de los objetivos sea importante obtenerlo y compartirlo con todos sus integrantes; solo así los valores

culturales de esa organización se constituirán en su principal fuente de referencia. (Campos Rocafuerte, Espinoza Toalombo, Espinoza Toalombo, & Zambrano Burgos, 2016, pág. 1)

El comportamiento organizacional poner en claro la incidencia que tienen los individuos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar el conocimiento y la eficiencia en las organizaciones; ayuda a comprender las relaciones de los trabajadores entre sí; el clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización esta comprende el patrón de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización los cuales determinan en gran parte su cultura y en este sentido el clima ejerce una influencia directa porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente los valores que conforman la cultura de la organización.

### **DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO**

Se refiere al desarrollo del capital humano y capital social en una sociedad. Implica una evolución o cambio positivo en las relaciones de individuos, grupos e instituciones en una sociedad. Su proyecto a futuro es el bienestar social. Como desarrollo social se conoce la evolución y el mejoramiento en las condiciones de vida de los individuos de una sociedad y en las relaciones que estos individuos mantienen entre sí, y con otros grupos e instituciones que forman el tejido social de una nación. Consiste, como tal, en el desarrollo del capital humano y social de un país, lo cual abarca aspectos como la salud, la educación, la seguridad, y el empleo, y solo se centra con la disminución de los niveles de pobreza, desigualdad, exclusión, aislamiento y vulnerabilidad de los grupos más necesitados.

El desarrollo social ha sido uno de los pilares de las Naciones Unidas desde su fundación y está estrechamente vinculado con el desarrollo económico. La ONU ha hecho hincapié en el desarrollo como parte fundamental para garantizar el mejoramiento de la vida de todo EL MUNDO.

Aunque el término desarrollo normalmente se refiere al progreso económico, también puede aplicarse al progreso político, social y tecnológico. Estos diversos sectores de la sociedad están tan entrelazados que es difícil separarlos claramente. El desarrollo en todos estos sectores se rige por los mismos principios y leyes, por lo que el término se aplica de manera uniforme.

## **Bienestar Social**

Es el conjunto de factores que se conjugan para que los integrantes de una sociedad puedan satisfacer sus necesidades fundamentales y en consecuencia, tener óptimos niveles de calidad de vida.

No obstante, en el bienestar también influyen factores de índole social, como el acceso al sistema de salud, el nivel de educación, la sensación de seguridad, la justicia social, un medio ambiente saludable, y la posibilidad de realización personal de sus integrantes. En este sentido, el bienestar social va de la mano con el desarrollo social.

El bienestar social se expresa en diferentes aspectos de la vida social de la población: en el acceso a la educación, la salud, la alimentación, la vivienda, o los bienes de consumo, entre otras cosas.

Algunos datos económicos que arroja la realidad, como la renta per cápita, el producto interno bruto (PIB), la distribución de la renta, la tasa de desempleo, y los índices de pobreza, entre otros, nos permiten medir apenas uno de los aspectos objetivos del bienestar social del país, su capacidad de producir bienes y servicios y el acceso de sus ciudadanos a estos.

Sin embargo, en la medición del bienestar social de una comunidad también es considerada la percepción subjetiva de los ciudadanos acerca de la realidad en que viven, que es analizada mediante estudios y encuestas.

## **Calidad de Vida**

La calidad de vida comprende factores tanto subjetivos como objetivos. Entre los factores subjetivos se encuentra la percepción de cada individuo de su bienestar a nivel físico, psicológico, y social. En los factores objetivos, por su parte, estarían el bienestar material, la salud y una relación armoniosa con el ambiente físico y la comunidad.

Como tal muchos aspectos afectan la calidad de vida de una persona, desde las condiciones económicas, sociales, políticas y ambientales, hasta la salud física, el estado psicológico y la armonía de las relaciones personales y con la comunidad.

Podríamos analizar la calidad de vida considerando cinco grandes áreas:

- Bienestar físico, asociado a la salud y la seguridad física de las personas.

- Bienestar material, que incluiría nivel de ingreso, poder adquisitivo, acceso a vivienda y transporte, entre otros.
- Bienestar social, vinculado a la armonía en las relaciones personales como las amistades, la familia y la comunidad.
- Bienestar emocional, que comprende desde la autoestima de la persona, hasta su mentalidad, sus creencias y su inteligencia emocional.
- Desarrollo, relacionado con el acceso a la educación y las posibilidades de contribuir y ser productivos en el campo laboral.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS) la calidad de vida implicaría la percepción de una persona tiene de su situación de vida en relación con su contexto (cultura, sistema de valores), sus objetivos, aspiraciones y preocupaciones.

Entre los países con mejor calidad de vida en Latinoamérica se encuentran en los primeros lugares Chile, México, Brasil y Argentina. Mientras que en el mundo destacan países como Suiza, Noruega o Luxemburgo. (Ramírez Acosta, 2018, págs. 3-10)

El desarrollo social es fundamental y es promovido por el Estado desde sus diferentes organismos e instituciones, los cuales son los encargados de implementar políticas y programas de protección social para promover la inclusión, y que están diseñados principalmente para beneficiar a aquellos que viven en las condiciones más precarias.

Para que el desarrollo social sea posible es importante que haya una gestión gubernamental eficiente, responsable y comprometida, dentro de un marco democrático de legalidad y solidez institucional que garantice su aplicación, eficacia y continuidad. Así pues un país con óptimos niveles de desarrollo social ofrece a sus ciudadanos una alta calidad de vida.

# **CAPÍTULO III**

## **MÉTODOS**

### **Inductivo**

En la investigación se recurrió al método inductivo en la observación de los problemas existentes en el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, en vista de que los comerciantes no tienen información oportuna de las gestiones que se realiza, es por ello que mediante este método se participó de lo particular a lo general y se pudo llegar a diseñar una propuesta metodológica de una Estructura Organizacional.

### **Deductivo**

En la investigación se utilizó el método deductivo el cual permitió analizar las teorías existentes de estructuras organizacionales en otras organizaciones y mediante este procedimiento poder brindar solución a los problemas que se enfrentan los comerciantes del Centro comercial Siete Colinas.

### **Científico**

Se manejó el método científico en base a las teorías científicas acerca de estructuras organizacionales, con el cual se determinó la importancia de una estructura organizacional en el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, para que sus directivos tomen decisiones acertadas en las gestiones que realicen.

### **Histórico-lógico**

Se aplicó el método histórico-lógico en la investigación, en base a la información existente y en los procedimientos que deben aplicar para lograr una estructura organizacional eficaz.

## **TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Investigación Descriptiva**

La investigación fue carácter descriptivo, por cuanto analizamos el fenómeno tal y cual se presentó acerca de la estructura organizacional y sobre la base de las variables se procuró realizar aportes que vayan en beneficio del centro comercial, que constituye el centro de estudio.

### **Investigación de campo**

Se ejecutó en el lugar de los hechos, en las instalaciones del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda.

## **TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **Encuesta**

Las encuestas que se aplicaron a los comerciantes que integran el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, las preguntas son abiertas y de opción múltiple; con esto los encuestados tienen varias opciones de respuesta.

### **Entrevista**

Se realizó la entrevista a los directivos del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, con esto recopilamos información verídica y necesaria para detectar el problema y buscar la mejor solución.

## **POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la mayoría de las situaciones de investigación no es posible estudiar todos los elementos o sujetos a los cuales se refiere el problema, sino que se trabaja con un grupo de ellos para luego generalizar los resultados; dentro de la población hemos considerado en su totalidad tanto a comerciantes como a directivos del centro comercial, motivo por el cual se realizó un censo.

**Tabla 1***Centro Comercial Siete Colinas*

<b>Población</b>	<b>Número</b>
<b>Directivos</b>	
Presidenta	1
Secretaria-Tesorera	1
<b>Total</b>	<b>2</b>
<b>Comerciantes</b>	
Gabinetes de belleza	3
Copiadoras	3
Bazares	4
Comidas rápidas	2
Sastrería	1
Centro de capacitación	1
<b>Total</b>	<b>14</b>
<b>Total Directivos y Comerciantes</b>	<b>16</b>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

# **CAPÍTULO IV**

## RESULTADOS

El proyecto de investigación denominado “La Estructura Organizacional y su impacto en el Desarrollo Socioeconómico de la Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, 2018”, mediante la recolección de información ejecutada con encuestas y entrevistas aplicadas a los comerciantes y directivos respectivamente, se determina los siguientes resultados:

En base a la pregunta N° 1 de la encuesta aplicada a los comerciantes se determina que el 100% desconoce de la estructura organizacional, razón por la cual no existe una adecuada designación de funciones, responsabilidades y obligaciones, lo que repercute en la situación actual del centro comercial.

De la pregunta N° 2 de la encuesta realizada a los comerciantes se obtiene el 87.5%, están totalmente de acuerdo y la pregunta N° 2 de la entrevista dirigida a los directivos se determina que si el centro comercial tuviese una estructura organizacional las ventas incrementarían notablemente, obteniendo mayores ingresos y mejorando la calidad de vida de los asociados.

De la pregunta N° 3 de las encuestas realizadas a los comerciantes se obtiene 81,25% está totalmente de acuerdo y reinvertirían en su local comercial, en esta pregunta se evidencia el impacto positivo que tiene la estructura organizacional ya que al aumentar las ventas por ende incrementaría sus ingresos y su desarrollo económico y social.

En base a la pregunta N°. 5 de las encuestas efectuadas a los comerciantes el 81,25% están totalmente de acuerdo y la pregunta N°. 1 de la entrevista dirigida a los dirigentes manifiesta la importancia de la implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial y el impacto positivo que genera mejorando notablemente las ventas, así como la gestión económica y social y por ende su calidad de vida.

Los asociados del centro comercial están convencidos y apoyan incondicionalmente la implementación de una estructura organizacional que desarrolle la gestión económica y social, potencie sus habilidades y actividades de comercio; esto se manifiesta en el resultado de la pregunta N°. 6 de la encuesta realizada a los comerciantes que manifiesta que el 87,5% están totalmente de acuerdo y de la pregunta N°. 4 de la encuesta realizada a los directivos; este resultado es muy importante ya que valida la presente investigación

para la implementación de una estructura organizacional en el Centro Comercial Siete Colinas.

De la pregunta N° 11 de las encuestas realizadas a los comerciantes se obtiene el 56,25% está de acuerdo y la pregunta N° 9 de la entrevista efectuada a los directivos se considera que se debe realizar un plan de rendición de cuentas cada que se crea conveniente para así evitar la corrupción y que las gestiones económicas y sociales realizadas por los directivos sean conocidas y evaluadas por los asociados.

## **DISCUSIÓN**

La Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, ha venido realizando hasta la actualidad una administración de forma tradicional e empírica; mediante un análisis FODA se pudo diagnosticar la actual situación de la estructura administrativa, lo cual afectado en los ingresos económicos y genera un impacto negativo en el desarrollo socioeconómico de los asociados del centro comercial.

Por lo tanto, mediante la investigación se llega a determinar que es necesaria la implementación de una estructura organizacional que conlleve un adecuado proceso de administración, vele por las necesidades presentes y futuras, capacite a los asociados para que fortalezcan sus conocimientos administrativos, mejoren las relaciones interpersonales entre comerciantes, clientes y comunidad; haciendo del liderazgo una herramienta para trabajar en equipo y tomar las decisiones más adecuadas para lograr eficacia y eficiencia, optimizando los recursos para lograr los objetivos propuestos y obviamente el flujo de visitantes incrementa.

El impacto que genera la estructura organizacional en la gestión económica y social es positivo ya que da soluciones positivas a las necesidades de los asociados para mejorar la calidad de vida de los mismos.

## LIMITACIONES

- El Centro Comercial Siete Colinas no cuenta con una línea base donde se manifieste sus orígenes, desarrollo y evolución; lo cual es de suma importancia ya que nos permitiría tener conocimiento de cómo han sobrellevado las situaciones difíciles que se han producido a lo largo de su historia, cuáles han sido sus éxitos, fracasos y su trayectoria hasta la actualidad.
- Algunos comerciantes no disponían de tiempo suficiente para realizar la encuesta; motivo por el cual dialogamos con los asociados y se estableció un día y hora en que se les pueda visitar para realizar el respectivo levantamiento de información.
- La información sobre la ordenanza, resoluciones y estatutos de creación para sustentar el Marco Legal de la presente investigación no fue facilitada por las diferentes instituciones públicas como el Gobierno Descentralizado del Cantón Guaranda, la Unidad Educativa Pedro Carbo, Zonal Distrital del Ministerio de Educación de la ciudad de Guaranda, a las cuales se acudió y se solicitó la información de la manera más respetuosa.

## CONCLUSIONES

- Con la investigación efectuada en el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda y mediante un análisis FODA se diagnostica la situación actual de la estructura administrativa y el impacto negativo en el desarrollo socioeconómico de los comerciantes; dando respuesta al primer objetivo específico planteado del caso de estudio.
- Se da respuesta a las preguntas directrices planteadas en el proceso investigativo, también se determina la importancia de la implementación de una estructura organizacional y el impacto positivo que genera en el desarrollo económico y social de los comerciantes.
- Analizadas las teorías de la estructura organizacional y el desarrollo socioeconómico; se procede a especificar la metodología para realizar en el diseño de la estructura organizacional acorde al centro comercial; tomando muy en cuenta los aspectos como la cultura organizacional, comunicación, motivación, empoderamiento, así agilizar los procesos y la relación entre directivos y socios.
- De ser implementada la propuesta de una Estructura Organizacional en el Centro Comercial Siete Colinas, deberá ser reformada cada cierto tiempo para evitar posibles situaciones negativas y se vuelva una administración centralizada permanentemente.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda capacitación constante sobre conocimientos básicos de administración a los directivos y comerciantes del centro comercial, de esta manera podrán mejorar la gestión así como las técnicas de comercialización ya que son su fuente de ingreso.
- Realizar una línea base del centro comercial, lo que permitirá contar con información necesaria para futuros proyectos que se requiera realizar en el centro comercial.
- Se recomienda diseñar una página web y usar las tecnologías de comunicación más actuales para la difusión de información generada en el centro comercial.
- De ser implementada la estructura organizacional se recomienda realizar la publicación del plan de rendición de cuentas anualmente y si de ser necesario que se lo realice mensual, trimestral, semestral o por temporadas.
- Realizar la socialización respectiva de la implementación de la estructura organizacional a todos los asociados del centro comercial.
- Hacer un seguimiento para verificar la correcta ejecución de la propuesta de la estructura organizacional.

# **CAPÍTULO V**

# **PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA EL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS**



## **TEMA**

Elaborar una Estructura Organizacional acorde al Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, Provincial Bolívar, 2019; que nos permita mejorar la gestión administrativa.

## **INTRODUCCIÓN**

Contar con una estructura organizacional clara y bien definida, facilita y promueve el desarrollo tanto del centro comercial como el de los directivos y socios, establecer un organigrama tomando en cuenta aspectos como: las funciones y responsabilidades de cada departamento, la comunicación y la relación personal entre comerciantes; ayudan a superar los obstáculos que impiden el progreso del centro comercial.

El autor busca contribuir con una nueva perspectiva y mejorar la situación actual del centro comercial ya que de eso depende que incremente el nivel de visitantes, exista seguridad, liderazgo, motivación, talento humano competente, y sobre todo toma de decisiones.

La estructura organizacional está diseñada para evitar el caos mediante una serie ordenada de relaciones de reporte y canales de comunicación directo para evitar información inconsistente que afecte el desempeño de la organización.

## **ANTECEDENTES**

En la actualidad las dos dirigentes que cumplen la función de presidenta y secretaria-tesorerera del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, se encuentran administrando de forma tradicional y empírica, debido que no cuentan con una estructura organizacional técnica que les permita mejorar y potenciar las gestiones económicas y sociales, para el desarrollo de los asociados.

La falta de una estructura organizacional genera una desventaja competitiva en el mercado, ya que el centro comercial no cuenta con la cantidad de personas necesarias, con actitudes y aptitudes para desempeñar de forma eficaz y eficiente las labores dentro del mismo; esto genera que el centro comercial este irremediablemente destinado al fracaso.

Por lo tanto, se propone diseñar una estructura organizacional para el Centro Comercial Siete Colinas, la cual servirá de ayuda y apoyo para designar nuevas autoridades que cumplan de mejor manera las funciones y responsabilidades a su cargo, siempre en busca del desarrollo colectivo, de las metas y objetivos propuestos, tomando las decisiones más acertadas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones han sobrellevando grandes cambios para adaptarse a la evolución, en donde los administradores tienen la obligación de planificar, controlar y evaluar las actividades que tiene la organización, convirtiéndose en una organización de constante innovación y excelente desempeño.

Llevar un proceso administrativo correcto en una organización encamina al logro de las metas y objetivos, por ello la estructura organizacional es la columna vertebral de una organización, es la que permite que se tomen decisiones correctas de acuerdo a los responsables de cada función, esto permite que exista coordinación en las actividades, que se puedan delegar funciones con la seguridad de su cumplimiento y de manera equilibrada.

Una vez verificada la situación actual del centro comercial, y al no poseer una estructura organizacional que le permita sistematizar las tareas y procedimientos, que se base en normas de responsabilidad, compromiso y calidad, cumpliendo de manera eficiente con las tareas designadas; se ha considerado el desarrollo de esta propuesta de trabajo

investigativo ya que su propósito es solucionar las necesidades de la asociación de comerciantes.

## OBJETIVOS

### GENERAL

Mejorar la gestión administrativa del Centro Comercial Siete Colinas, a través de la implementación de una Estructura Organizacional.

### ESPECÍFICOS

- ✚ Analizar de acuerdo a las teorías y encuestas realizadas la estructura organizacional acorde a las actividades que desempeña el centro comercial.
- ✚ Diseñar una estructura organizacional ajustada a las necesidades actuales del centro comercial.
- ✚ Demostrar la diferencia de una administración con y sin la aplicación de una estructura organizacional.

## IMAGEN CORPORATIVA

Iniciamos la propuesta dando una imagen corporativa al Centro Comercial Siete Colinas; con el objetivo de proyectar confianza y personalidad a sus clientes potenciales; y lograr ser más competitivos.

### LOGOTIPO



*¡Precios bajos todos los días del año!*

**Figura 7:** Logotipo del Centro Comercial Siete Colinas  
**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

## SLOGAN

Precios bajos todos los días del año.

## MISIÓN

Satisfacer las necesidades comerciales de los clientes a través de un excelente talento humano, infraestructura adecuada y mejora continua; brindando productos y servicios de calidad.

## VISIÓN

Ser el centro comercial preferido por los clientes, brindándoles una oferta comercial completa en diversos servicios y productos, enmarcada en un entorno seguro y confiable, con altos estándares de calidad y calidez.

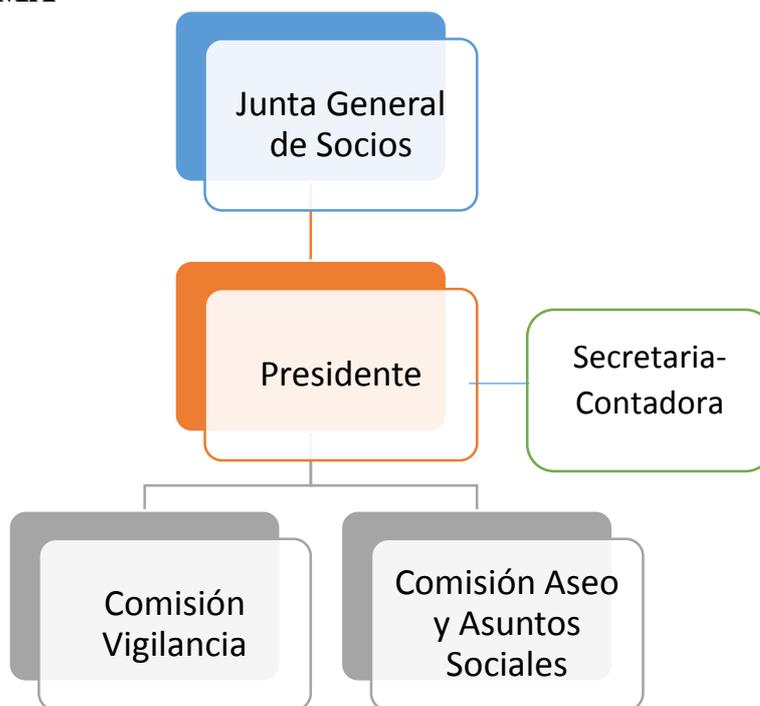
## PRINCIPIOS

- **Honestidad:** Ser dignos de confianza, actuamos con integridad, honradez y veracidad.
- **Respeto:** El respeto por la dignidad humana, nuestros clientes y colaboradores.
- **Compromiso Social:** Apoyamos y participamos del desarrollo social.
- **Compromiso Ambiental:** Trabajamos en pro de la preservación del medio ambiente.
- **Eficiencia:** Evaluando los procesos y verificando los resultados obtenidos.
- **Innovación:** Mejora constante y la rápida adaptación de las nuevas tendencias y necesidades de los clientes, con carácter emprendedor.

## DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Teniendo en cuenta los aspectos como el giro, características y actividades de la organización, así como el Art. 19 de la Ley Orgánica de la Económica Popular y Solidaria donde se manifiesta la estructura interna de las asociaciones; se propone para el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda una Estructura de tipo Funcional, en la cual la división del trabajo es agrupada por los principales departamentos, se representa la jerarquía con las líneas de autoridad y responsabilidad, así también las líneas de comunicación que existe entre los niveles, su estructura es vertical la cual le permite al director de un departamento tener a su cargo distintos sub departamentos que complementen la gestión; tomando en cuenta los departamentos realmente necesarios para evitar que la estructura se vuelva lenta, inflexible y burocrática.

### ORGANIGRAMA



**Figura 8:** Organigrama  
**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

## ORGÁNICO FUNCIONAL DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS.

**Tabla 2**

*Orgánico Funcional*

<b>Cargo</b>	<b>Colaborador(es)</b>	<b>Relación de Dependencia</b>	<b>Funciones</b>
Junta General de Socios	16		Supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones de los departamentos. Tomar las decisiones Establece objetivos estratégicos. Supervisa la información financiera.
Presidente	1	Junta General	Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, la actividad administrativa. Realizar gestiones económicas y sociales para el desarrollo del centro comercial. Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias. Hacer efectivas las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones.
Secretaria-Contadora	1	Junta General Presidente	Ejecutar actividades pertinentes y asistir a su supervisor inmediato. Aplicar técnicas secretariales, a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente. Llevar los registros contables. Recaudar todos los recursos y aportaciones que realicen los comerciantes. Asegurar la liquidez de la empresa. Optimizar el uso de los recursos e inversiones.

Seguridad	1	Junta General Presidente Secretaría- Contadora	Garantizar la seguridad tanto de los asociados como de los visitantes. Resguardar de las instalaciones del centro comercial. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles.
Aseo y Asuntos Sociales	1	Junta General Presidente Secretaría- Contadora	Asear las instalaciones del centro comercial. Mantener en condiciones óptimas de limpieza para los visitantes y los asociados. Proponer actividades que mejoren la convivencia de los asociados.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

## MANUAL DE FUNCIONES DEL CENTRO COMERCIAL

El Manual de Funciones es elaborado con el propósito que la Asociación de Comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas, ejecuten de mejor manera las funciones laborales, con la cual se pretende lograr la efectividad de los colaboradores en sus actividades desempeñadas a diario.

El documento contiene los diferentes cargos y áreas que se encuentra representado en el organigrama del centro comercial, para un mejor desempeño y desarrollo de las actividades, así cumplir con los objetivos establecidos.

**Objetivo.-** Conocer y determinar los requisitos, responsabilidad y condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada.

**Tabla 3**

*Manual de Funciones de la Junta General*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b> Junta General
<b>Colaborador(es):</b> 16
<b>Relación de dependencia:</b> Ninguna
<b>Objetivo:</b> Toma decisiones, coordina, dirige, controla las actividades del Centro Comercial Siete Colinas, con el fin de asegurar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
<b>Habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar bajo presión.</li><li>• Capacidad para tomar decisiones.</li><li>• Iniciativa.</li><li>• Líder.</li></ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Fijar metas estratégicas, para dar cumplimiento a los objetivos.</li><li>• Dirigir y orientar los planes de inversión.</li><li>• Coordinar con los distintos departamentos estrategias con el fin de dar cumplimiento con la misión, visión y principios del centro comercial.</li><li>• Dejar y respetar funciones de los distintos departamentos.</li><li>• Conservar una adecuada comunicación con los colaboradores a su cargo.</li></ul>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

**Tabla 4***Manual de Funciones del Presidente*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b> Presidente
<b>Colaborador(es):</b> 1
<b>Relación de dependencia:</b> Junta General
<b>Objetivo:</b> Planifica, coordina, dirige y controla las actividades del centro comercial, con el fin de asegurar de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos.
<b>Conocimientos, habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso administrativo (planear, dirigir, coordinar, controlar y evaluar).</li><li>• Trabajar bajo presión.</li><li>• Capacidad para tomar decisiones.</li><li>• Iniciativa.</li><li>• Líder.</li><li>• Pensamiento estratégico.</li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Velar por la correcta recaudación e inversión de los recursos.</li><li>• Crear equipos de trabajo para cumplir con los objetivos propuestos.</li><li>• Recopila, difunde y controla la información.</li><li>• Capacitar a los comerciantes.</li><li>• Ningún documento puede salir sin su autorización.</li></ul>
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Título de tercer nivel con mención en Administración de Empresas.</li><li>• Ingeniero Comercial.</li><li>• Dos años de experiencia en entidad pública o privada.</li></ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Planificar, organizar, ejecutar, controlar y evaluar, la actividad administrativa.</li><li>• Realizar gestiones económicas y sociales para el desarrollo del Centro Comercial Siete Colinas.</li><li>• Convocar a reuniones ordinarias y extraordinarias.</li><li>• Hacer efectivas las sanciones por el incumplimiento de las obligaciones.</li><li>• Mantener una adecuada comunicación con los colaboradores a su cargo.</li></ul>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

**Tabla 5***Manual de Funciones de Secretaria-Contadora*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b> Secretaria-Contadora
<b>Colaborador(es):</b> 1
<b>Relación de dependencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Junta General</li><li>• Presidente</li></ul>
<b>Objetivo:</b> Brindar apoyo; administrar, controlar y evaluar las actividades relacionadas con los recursos económicos del centro comercial, supervisando las adquisiciones e ingresos provenientes de la actividad económica.
<b>Conocimientos, habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Manejo de equipo de oficina y de procesos contables.</li><li>• Técnicas de archivo, ortografía y redacción, presentación de informes.</li><li>• Iniciativa.</li><li>• Expresión oral y escrita.</li><li>• Relaciones humanas.</li><li>• Contabilidad general.</li><li>• Manejo de sistemas contables.</li><li>• Trabajo rápido.</li><li>• Capacidad para tomar decisiones.</li><li>• Manejo y creación de informes.</li><li>• Tener conocimientos en tributación.</li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Se encarga de recibir y enviar los documentos.</li><li>• Maneja de forma directa un grado de confiabilidad debido a la información que receipta.</li><li>• Asistir a las reuniones.</li><li>• Velar por el adecuado manejo del patrimonio del centro comercial y todos sus recursos.</li><li>• Manejo adecuado de los documentos contables.</li><li>• Capacitar a los comerciantes.</li><li>• Conocer todo lo referente al centro comercial.</li></ul>

- Manipula equipos de oficina necesarios para desempeñar sus actividades los cuales están bajo su responsabilidad.
- Emitir informes financieros.

**Requisitos:**

- Requiere título de tercer nivel en Contabilidad y conocimientos en secretariado ejecutivo.
- Dos años de experiencia en alguna entidad pública o privada.

**Funciones:**

- Ejecutar actividades pertinentes y asistir a su supervisor inmediato.
- Aplicar técnicas secretariales, a fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente.
- Coordinar con el presidente las diferentes actividades.
- Elaborar informes al presidente y junta general.
- Receptar los informes de cada uno de los departamentos.
- Agendar reuniones dentro y fuera de la empresa.
- Redactar en forma clara y precisa los oficios para los diferentes trámites.
- Llevar los registros contables.
- Recaudar todos los recursos y aportaciones que realicen los comerciantes.
- Asegurar la liquidez de la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos e inversiones.
- Presentar informes oportunamente al presidente y junta general.
- Colaborar con las entidades gubernamentales las cuales verifiquen el correcto funcionamiento del centro comercial.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

**Tabla 6***Manual de Funciones para la Comisión de Vigilancia*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b> Vigilancia
<b>Colaborador(es):</b> 1
<b>Relación de dependencia:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Junta General</li><li>• Presidente</li><li>• Secretaria-Contadora</li></ul>
<b>Objetivo:</b> <p>Garantizar la seguridad tanto de los asociados como de los visitantes.</p>
<b>Conocimientos, habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Acciones y medidas de seguridad y protección.</li><li>• Seguridad integral y vigilancia defensa personal.</li><li>• Manejo de su equipo de trabajo.</li><li>• Manejo de sistemas de seguridad.</li><li>• Relaciones humanas.</li></ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Maneja información relevante que puede ayudar a los visitantes en alguna duda o inquietudes de fácil respuesta en cuanto al centro comercial.</li><li>• Maneja constantemente equipos y materiales de oficina de complejo manejo siendo su responsabilidad.</li></ul>
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Requiere grado técnico con título de vigilancia privada.</li><li>• Dos años de experiencia en seguridad y vigilancia en alguna entidad pública o privada.</li></ul>
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantizar la seguridad y el resguardo de las instalaciones del centro comercial.</li><li>• Evitar actos delictivos o infracciones de personas ajenas al centro comercial.</li><li>• Poner a disposición inmediata a la fuerza pública a las personas que ejerzan actos delincuenciales.</li></ul>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

**Tabla 7***Manual de Funciones para la Comisión de Aseo y Asuntos Sociales.*

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>Cargo:</b> Aseo y Asuntos Sociales
<b>Colaborador(es):</b> 1
<b>Relación de dependencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta General</li> <li>• Presidente</li> <li>• Secretaria-Contadora</li> </ul>
<b>Objetivo:</b> Asear las instalaciones del centro comercial, mantener en condiciones óptimas de limpieza para los visitantes y los asociados.
<b>Conocimientos, habilidades y destrezas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento, manejo y mantenimiento de materiales, herramientas y equipos utilizados para el aseo de las instalaciones.</li> <li>• Relaciones humanas.</li> <li>• Higiene integral.</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maneja constantemente equipos, herramientas y materiales de aseo siendo su responsabilidad directa.</li> <li>• Maneja información relevante que puede ayudar a los visitantes ante una duda o inquietud de fácil respuesta del centro comercial.</li> </ul>
<b>Requisitos:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requiere de nivel de educación formal.</li> <li>• Experiencia de un año en limpieza e higiene en alguna entidad pública o privada.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funciones:</b></li> <li>• Asear las instalaciones del centro comercial, para mantener en condiciones óptimas de limpieza para los visitantes y los asociados.</li> <li>• Realizar limpieza de oficinas, pasillos y baños y otras áreas que le corresponda.</li> <li>• Mantener limpio y en orden sus equipos de trabajo.</li> <li>• Realizar cualquier otra actividad o función asignada.</li> <li>• Proponer actividades que mejoren la convivencia de los asociados.</li> </ul>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

**Tabla 8***Plan de Acción*

<b>PLAN DE ACCIÓN DE LA PROPUESTA</b>						
<b>N°.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>APLICACIÓN</b>		<b>RESPONSABLES</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>METAS</b>
		<b>DESDE</b>	<b>HASTA</b>			
1	Socialización de la aplicación de la estructura organizacional con los directivos y socios.	1/mayo/2019	3/mayo//2019	Asociados Estudiante	\$ 100,00	Implementar la propuesta
2	Capacitación de la aplicación de la estructura organizacional con los directivos y socios.	6/mayo/2019	10/mayo/2019	Asociados Estudiante	\$ 100,00	Implementar la propuesta
3	Desarrollar y aplicar la estructura organizacional	13/mayo/2019	17/mayo/2019	Miembros de la asociación Estudiante	\$ 200,00	Mejorar la calidad de vida de los asociados
4	Aplicación del manual de funciones	20/mayo/2019	24/mayo/2019	Miembros de la asociación Estudiante	\$ 100,00	Establecer las funciones y responsabilidades
5	Evaluación de la implementación de la estructura organizacional	4/nov./2019	8/nov./2019	Miembros de la asociación Estudiante	\$ 100,00 <b>\$ 600,00</b>	Valorar el nivel socioeconómico

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

## BIBLIOGRAFÍA

- Campos Rocafuerte, H., Espinoza Toalombo, W., Espinoza Toalombo, A., & Zambrano Burgos, M. (2016). El comportamiento organizacional y su influencia en la productividad de la organización. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Litográfica Ingramex.
- Debra L., N., & Campbell Quick, J. (2016). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Dess, G. G., Lumpkin, G., & Eisner, A. B. (2015). *Administración Estratégica - Octava Edición*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Administración Contemporánea*. México: Duplicate Asesores Gráficos S.A. de C.V.
- Louffat Olivares, J. E. (2017). Estructura Organizacional Explorando sus Bases Teóricas. *PPGA/FEA/USP*, 12.
- Mancera Ruíz, M. R. (2016). Comportamiento Organizacional. *Seguridad Minera*, 1-5.
- Ramírez Acosta, E. S. (2018). Desarrollo Social y Económico. *Economía*, 3-10.
- Toro Dupouy, L. (2017). La estructura organizacional y su competitividad. *OBS Business School*.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Teoría General de la Administración, Segunda Edición*. México: Patria, S.A. de C.V.
- Wehrich, H., Cannice, M., & Hanah, K. (2016). *Administración*. Peru: El Comercio S.A.

## ANEXO N°. 1

### ENCUESTA APLICADA A LA PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIL E INFORMÁTICA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

#### GUÍA DE ENTREVISTA APLICARSE A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para la estructuración de un proyecto de investigación dentro de la modalidad de titulación.

#### **CUESTIONARIO:**

**1.- ¿Considera usted que la implementación de una Estructura Organizacional en el centro comercial incidirá positivamente en el Desarrollo Socioeconómico de los comerciantes?**

Sí, porque el centro comercial y sus asociados necesitan un adecuado proceso de administración que vele por todas las necesidades presentes y futuras del mismo.

**2.- ¿Cómo cree usted que la calidad de vida de los comerciantes mejoraría al implementar una Estructura Organizacional?**

Podrá mejorar en el ámbito económico al proponer nuevas y mejores estrategias de mercado y promoción de sus productos; en el ámbito social, a mejorar las relaciones interpersonales entre comerciantes, clientes y comunidad.

**3.- ¿Cree usted que la Estructura Organizacional incide positivamente en la toma de decisiones?**

Claro que sí pues un buen liderazgo incide en todas las decisiones y gestión de los socios, al interior y exterior (inter institucional)

**4.- ¿Por qué cree usted que la implementación de una Estructura Organizacional al servicio del centro comercial incrementaría el flujo de visitantes?**

Se espera que se implemente una adecuada administración no solo en la parte económica sino en la que refiere a infraestructura, promoción, etc.; pues esta deficiencia ha dejado abandonado el centro comercial y sus afiliados.

**5.- ¿Cómo considera usted que la gestión económica y social causa un impacto en el desarrollo socioeconómico?**

La gestión se debe dar en busca de soluciones positivas a los problemas internos y de repercusión comunitaria; se debe gestionar proyectos para mejor infraestructura,

promoción de productos, legalidad en contratos y demás necesidades de los socios; todo esto conlleva una adecuada y efectiva gestión administrativa y organizacional.

**6.- ¿Por qué considera usted que la gestión económica y social de la asociación de comerciantes mejora la calidad de vida de los mismos?**

Porque a mayor promoción, mayores ventas y a mayor organización se consigue mayores objetivos y beneficios comunes.

**7.- ¿Cómo considera que las necesidades de los comerciantes sean tomadas en cuenta por sus representantes para darles una solución a través de la gestión económica y social?**

Hasta hoy no son tomadas en cuenta nuestras necesidades a nivel institucional (Distrito de Educación – Guaranda) pues se han planteado y ejecutado planes de gestión o de autogestión que pronto son truncados y no apoyan el progreso y se basan en leyes torpes que trunca el progreso económico.

**8.- ¿Por qué considera que los representantes de la asociación tengan que rendir cuentas de la gestión económica y social realizada en su periodo de administración?**

Es muy necesario dar cuentas de los dineros que se recauda para tener confianza de quienes depositamos nuestros dineros; aunque pocos los recursos, es preciso distribuirlos de forma clara y honesta en las necesidades de los socios e institución.

**9.- ¿Por qué considera usted que los comerciantes deban evaluar la gestión económica y social de los representantes de la asociación?**

Para saber y sentir la satisfacción o insatisfacción de los asociados en la gestión de la directiva; para que sepan de obligaciones y responsabilidades y derechos que tienen y participen en las decisiones, colaboren en todas las actividades en bien del centro comercial y beneficiarse de todos los programas que hubieren (de haber el caso).

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°. 2

### ENCUESTA APLICADA A LA SECRETARIA-TESORERA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES.



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIL E INFORMÁTICA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

#### GUÍA DE ENTREVISTA APLICARSE A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para la estructuración de un proyecto de investigación dentro de la modalidad de titulación.

#### **CUESTIONARIO:**

**1.- ¿Considera usted que la implementación de una Estructura Organizacional en el centro comercial incidirá positivamente en el Desarrollo Socioeconómico de los comerciantes?**

Por supuesto que incidiría en el desarrollo socio económico de nosotros como comerciantes, ya que hubiera un liderazgo el cual nos permitiría tener una mejor organización como dirigencia.

**2.- ¿Cómo cree usted que la calidad de vida de los comerciantes mejoraría al implementar una Estructura Organizacional?**

Mejoraría notablemente las ventas de nuestros productos ya que habría quien se encargue de hacer publicidad, la limpieza, alianzas estratégicas, que repotencie al centro comercial.

**3.- ¿Cree usted que la Estructura Organizacional incide positivamente en la toma de decisiones?**

Indudablemente porque en la actualidad cada local comercial trabaja independientemente y no en conjunto ya que no existe ningún documento que establezca responsabilidades y autoridad.

**4.- ¿Por qué cree usted que la implementación de una Estructura Organizacional al servicio del centro comercial incrementaría el flujo de visitantes?**

El impacto que va a generar la estructura organizacional en si sería muy positivo porque las personas acuden a centros comerciales que tengan una buena infraestructura, seguridad y sean atendidos de buena manera, mientras más visitantes haya más venta tendremos.

**5.- ¿Cómo considera usted que la gestión económica y social causa un impacto en el desarrollo socioeconómico?**

Mientras exista gestión económica y social el nivel socio económico de los comerciantes mejoraría notablemente ya que las ventas son su principal fuente de ingreso y llevaría a una mejor calidad de vida.

**6.- ¿Por qué considera usted que la gestión económica y social de la asociación de comerciantes mejora la calidad de vida de los mismos?**

La mejor calidad de vida es consecuencia de la buena administración, la gestión económica y social, lo que es indispensable en la organización.

**7.- ¿Cómo considera que las necesidades de los comerciantes sean tomadas en cuenta por sus representantes para darles una solución a través de la gestión económica y social?**

Nosotros como comerciantes necesitamos tener una buena infraestructura y que el Distrito de Educación – Guaranda nos apoye tomando en cuenta los planes de mejoramiento de las instalaciones para brindar un mayor servicio a los clientes.

**8.- ¿Por qué considera que los representantes de la asociación tengan que rendir cuentas de la gestión económica y social realizada en su periodo de administración?**

La rendición de cuentas es muy importante en todas las organizaciones para evitar la corrupción.

**9.- ¿Por qué considera usted que los comerciantes deban evaluar la gestión económica y social de los representantes de la asociación?**

Es muy necesario transparentar las cunetas de la aportaciones y de las gestiones que hasta el momento no hemos podido concretar ya que existe barreras por las mismas autoridades a la cual le corresponde la administración.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°. 3

### UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



### FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

### CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

### ENCUESTA APLICARSE A LOS COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA

**OBJETIVO:** La presente encuesta nos permitirá recopilar información para la estructuración de un proyecto de investigación dentro de la modalidad de titulación.

**INSTRUCCIONES:** Lea detenidamente el cuestionario y marque mediante una x la alternativa que usted elija. Por lo cual solicitamos que sus respuestas sean lo más objetivas posibles.

#### CUESTIONARIO:

1.- ¿Usted conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional?

Ampliamente ( ) Conoce ( )

Medianamente ( ) Desconoce ( )

2.- ¿Considera usted que al disponer el centro comercial una estructura organizacional incrementaría el nivel de ventas y por ende la calidad de vida de los comerciantes?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

3.- ¿Considera usted que al incrementar sus ingresos económicos realizaría una reinversión en su local comercial?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

4.- ¿Cree usted que la estructura organizacional permitiría disponer de información relevante para la toma de decisiones?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

5.- ¿Considera usted que el centro comercial debería implementar una estructura organizacional?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

6.- ¿Apoyaría usted la implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

7.- ¿Considera usted que la asociación de comerciantes del centro comercial realiza actividades de gestión económica y social?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

8.- ¿Considera usted que la asociación de comerciantes al realizar gestiones de carácter económico y social contribuye a una mejora en la calidad de vida de los comerciantes?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

9.- ¿Cree usted que la gestión económica y social debe ser conocida y evaluada por los comerciantes del centro comercial?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

10.- ¿Podría indicarnos si la asociación de comerciantes del centro comercial a través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

11.- ¿Cree usted si la asociación de comerciantes del centro comercial debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social?

Totalmente de acuerdo ( ) De acuerdo ( )

En desacuerdo ( ) Totalmente en desacuerdo ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°. 4

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR



FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN  
EMPRESARIL E INFORMÁTICA

CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

### GUÍA DE ENTREVISTA APLICARSE A LOS DIRECTIVOS DE LA ASOCIACIÓN DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene como objetivo recopilar información para la estructuración de un proyecto de investigación dentro de la modalidad de titulación.

**CUESTIONARIO:**

1.- ¿Considera usted que la implementación de una Estructura Organizacional en el centro comercial incidirá positivamente en el Desarrollo Socioeconómico de los comerciantes?

.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Cómo cree usted que la calidad de vida de los comerciantes mejoraría al implementar una Estructura Organizacional?

.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Cree usted que la Estructura Organizacional incide positivamente en la toma de decisiones?

.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Por qué cree usted que la implementación de una Estructura Organizacional al servicio del centro comercial incrementaría el flujo de visitantes?

.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿Cómo considera usted que la gestión económica y social causa un impacto en el desarrollo socioeconómico?

.....  
.....  
.....  
.....

6.- ¿Por qué considera usted que la gestión económica y social de la asociación de comerciantes mejora la calidad de vida de los mismos?

.....  
.....  
.....  
.....

7.- ¿Cómo considera que las necesidades de los comerciantes sean tomadas en cuenta por sus representantes para darles una solución a través de la gestión económica y social?

.....  
.....  
.....  
.....

8.- ¿Por qué considera que los representantes de la asociación tengan que rendir cuentas de la gestión económica y social realizada en su periodo de administración?

.....  
.....  
.....  
.....

9.- ¿Por qué considera usted que los comerciantes deban evaluar la gestión económica y social de los representantes de la asociación?

.....  
.....  
.....  
.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO N°. 5

### ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTE Siete COLINAS



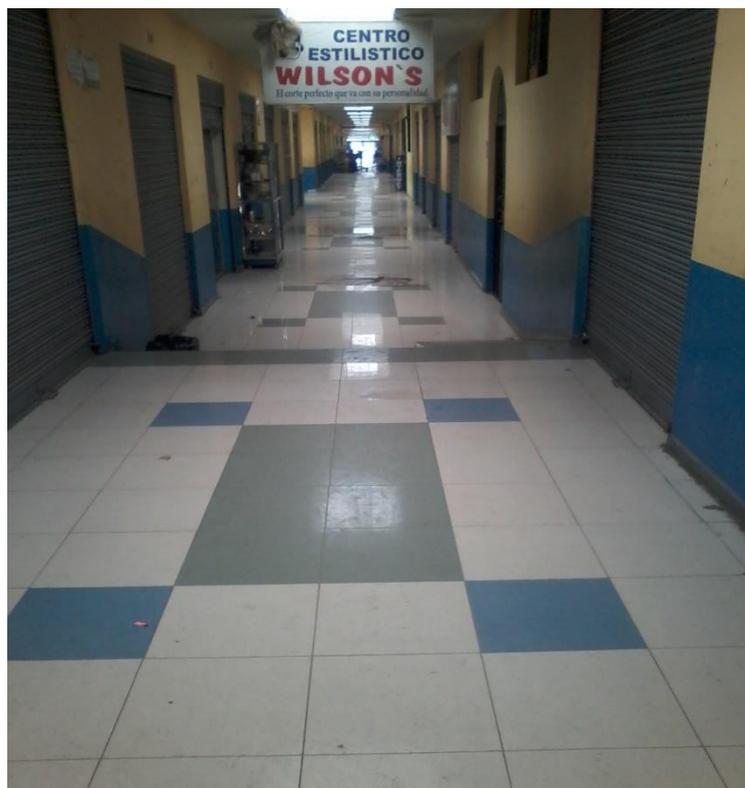
Fotografía de: Pedro Cuadrado Guambuete. (Guaranda 2018)

### ENCUESTAS A LOS COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL Siete COLINAS.



Fotografía de: Pedro Cuadrado Guambuete. (Guaranda 2018)

## INSTALACIONES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS



**Fotografía de:** Pedro Cuadrado Guambuete. (Guaranda 2018)



**Fotografía de:** Pedro Cuadrado Guambuete. (Guaranda 2018)

## **CURRICULUM VITAE**

### **DATOS INFORMATIVOS**

**Nombre y Apellidos;** Pedro Cuadrado Guambuquete

**Documento de Identidad:** 020192819-9

**Fecha de Nacimiento:** 10 de julio de 1986

**Lugar de Nacimiento:** Guaranda

### **FORMACIÓN ACADÉMICA**

**Estudios Primarios:** Escuela Manuel de Echeandía

**Estudios Secundarios:** Bachiller en Ciencias Sociales en el Colegio  
Nacional “Pedro Carbo”

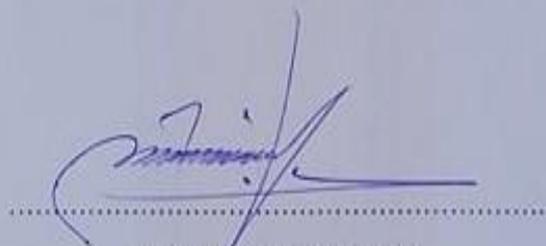
**Universitarios:** Universidad Estatal de Bolívar

Guaranda, 21 de marzo del 2019

## CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Yo, Dr. C. DIOMEDES NÚÑEZ MINAYA, en calidad de director del proyecto de investigación, certifico que el Sr. **PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE** estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial, que se encuentra dentro de la modalidad de Titulación (Proyecto de Investigación); ha cumplido con la revisión a través de la herramienta URKUND del Proyecto de Investigación denominado "**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES DEL CENTRO COMERCIAL SIETE COLINAS DEL CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, 2018.**", dando como resultado un 5% de coincidencia; porcentaje que se encuentra dentro del parámetro legal establecido, el día jueves 21 de marzo del 2019.

Es todo cuanto puedo certificar:



Dr. C. Diomedes Núñez M.

Cd. Id. N°.0200506764

**DIRECTOR**