



**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.**

**Proyecto 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**

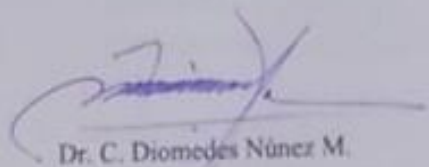
**ING. EDDY ALVARADO**

**Guaranda, Mayo del 2019**

## ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR

Por la presente dejo constancia que he leído la propuesta del trabajo de titulación, presentado por el señor estudiante PEDRO CUADRADO GUAMBUGUETE, cuyo tema es 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., y en tal virtud acepto asesorar al estudiante en calidad de Director durante la etapa de proyecto de investigación e informe final, hasta su presentación y evaluación.

Dado en la ciudad de Guaranda a los 7 días del mes de noviembre del 2018.



Dr. C. Diomedes Núñez M.

C.I. 0200506764

## TABLA DE CONTENIDOS

PORTADA.....	I
PÁGINA DEL TÍTULO.....	II
ACEPTACIÓN DEL DIRECTOR.....	III
TABLA DE CONTENIDOS.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	VII
CAPÍTULO I.....	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	2
ANTECEDENTES.....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	4
PREGUNTAS DIRECTRICES.....	5
JUSTIFICACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	8
GENERAL.....	8
ESPECÍFICOS.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
MARCO CONCEPTUAL.....	34
MARCO LEGAL.....	37
MARCO HISTÓRICO.....	46
ESTADO ACTUAL.....	47
MARCO TECNOLÓGICO.....	49
CAPÍTULO III.....	50
DISEÑO METODOLÓGICO.....	51
MÉTODOS.....	51
Inductivo.....	51
Deductivo.....	51
Científico.....	51
Histórico-lógico.....	52
TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	52
Investigación Descriptiva.....	52
Investigación de campo.....	53

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	53
Encuesta .....	53
Entrevista.....	53
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	54
CAPÍTULO IV .....	55
PROCESAMIENTO DE DATOS .....	56
MARCO ADMINISTRATIVO.....	67
CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES .....	67
PRESUPUESTO .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	70
ANEXO .....	72

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Comparación entre las Teorías Burocrática y Estructuralista .....	12
<b>Tabla 2</b> Análisis FODA.....	47
<b>Tabla 3</b> Población del Centro Comercial Siete Colinas .....	54
<b>Tabla 4</b> Conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional.....	56
<b>Tabla 5</b> La estructura organizacional contribuiría en las ventas y en la calidad de vida de los comerciantes.....	57
<b>Tabla 6</b> Realizaría una reinversión en su local comercial .....	58
<b>Tabla 7</b> La estructura organizacional permitiría disponer de información relevante. ....	59
<b>Tabla 8</b> El centro comercial debería implementar una estructura organizacional.....	60
<b>Tabla 9</b> La implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial.	61
<b>Tabla 10</b> La asociación de comerciantes realiza actividades de gestión económica y social.....	62
<b>Tabla 11</b> Las gestiones en lo económico y social contribuyen a una mejora en la calidad de vida.....	63
<b>Tabla 12</b> La gestión económica y social debe ser conocida y evaluada.....	64
<b>Tabla 13</b> A través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes.....	65
<b>Tabla 14</b> Se debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social. ..	66
<b>Tabla 15</b> Cronograma.....	67
<b>Tabla 16</b> Presupuesto .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Departamentalización Funcional .....	18
<b>Figura 2</b> Dimensiones Básicas del Diseño Organizacional.....	21
<b>Figura 3:</b> Cultura Organizacional.....	23
<b>Figura 4:</b> Conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional.....	56
<b>Figura 5:</b> La estructura organizacional incrementaría las ventas y la calidad de vida de los comerciantes.....	57
<b>Figura 6:</b> Realizaría una reinversión en su local comercial .....	58
<b>Figura 7:</b> La estructura organizacional permitiría disponer de información relevante. ....	59
<b>Figura 8:</b> El centro comercial debería implementar una estructura organizacional.....	60
<b>Figura 9:</b> La implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial. .....	61
<b>Figura 10:</b> La asociación de comerciantes realiza actividades de gestión económica y social..	62
<b>Figura 11:</b> Las gestiones en lo económico y social contribuyen a una mejora en la calidad de vida.....	63
<b>Figura 12:</b> La gestión económica y social debe ser conocida y evaluada. ....	64
<b>Figura 13:</b> A través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes.....	65
<b>Figura 14:</b> Se debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social.	66

**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 el resumen, planteamiento del problema, antecedentes, formulación del problema, descripción del problema, preguntas directrices, justificación y objetivos; en el segundo se establece el marco referencial que comprende el 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 desarrolla el procesamiento de datos, análisis e interpretación 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**

## 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 pretender 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 organización 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**

## **MARCO REFERENCIAL**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **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: materiales, tecnológicos, económicos y el más importante 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.

## **TEORÍA ESTRUCTURALISTA**

Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas entro en decadencia. La teoría estructuralista significa un desdoblamiento de la teoría burocrática y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

El primer teórico de las organizaciones fue indudablemente Max Weber sociólogo alemán, quien estudió las organizaciones bajo un enfoque estructuralista y se preocupó por su racionalidad; es decir, por la relación entre los medios, los recursos utilizados y los objetivos que alcanzarían las organizaciones burocráticas, ya que para Weber, la organización por excelencia es burocrática.

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por otra y viceversa; la necesidad de visualizar “la organización como una unidad social grande y compleja, en donde interactúan los grupos sociales” que comparten algunos de los objetivos de la organización (como la

viabilidad económica de la organización), pero que pueden volverse incompatibles con otros (como la forma de distribuir las utilidades de la organización).

Los estructuralistas tuvieron la visión de estudiar las organizaciones desde un punto de vista mayor:

- Veían a todo tipo de organizaciones en un ambiente de interrelaciones con su medio y con una óptica integral (administración- trabajadores), con miras a buscar el aumento de su eficacia y de su eficiencia.
- Además, la escuela estructuralista incorporó la interrelación de la organización con otras organizaciones, con los usuarios (clientes) y con el medio ambiente.
- Las organizaciones, ahora, pueden compararse no con un patrón ideal definido, como el trabajo máximo que puede hacer un individuo hasta el agotamiento, sino con otras empresas del mismo giro o de algún otro.

**Tabla 1**  
*Comparación entre las Teorías Burocrática y Estructuralista*

<b>Concepto</b>	<b>Teoría Burocrática</b>	<b>Teoría Estructuralista</b>
Hincapié	Estructura Organizacional	En estructura, en personas, en ambiente
Enfoque organizacional	Organización formal	Organización formal e informal
Modelo	Mecánico	Orgánico
Organización	Sistema social Conjunto de funciones oficiales	Unidad social constituida para alcanzar fines
Carácter de la administración	Sociología de la burocracia Enfoque simple	Sociología organizacional Enfoque simple
Objetivos	Prevalen objetivos organizacionales No hay conflictos entre objetivos	Equilibrio entre objetivos del personal y de la organización. Conflictos inevitables y hasta deseables.
Preocupación	En eficiencia máxima	Eficiencia y eficacia

**Fuente:** (Trejo Fuentes, 2016). Organización de las Empresas. (pág. 4)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

A simple vista es claramente la diferencia entre las teorías; sin embargo, cabe preguntarse si una será mejor que la otra. La respuesta es no, simplemente se trata de dos concepciones diferentes que se crearon en tiempos distintos, bajo condiciones distintas y una al amparo de la otra. (Trejo Fuentes, 2016, pág. 4)

El estructuralismo está enfocado hacia el todo; y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, se da gracias a la interdependencia de las partes y al hecho de que aparecen nuevas actividades complementarias.

La teoría estructuralista toma conciencia que la clave para mejorar los procesos son los trabajadores; y consideran no hacerles trabajar hasta el agotamiento, ya que esto genera que los trabajadores no rindan al cien por ciento en sus actividades, haciendo que la producción decaiga; se desplazan a investigar nuevos tipos de organizaciones y no solamente se centran en las organizaciones industriales; los recursos materiales y económicos son empleados de mejor manera generando un mayor desarrollo para las organizaciones; mejora la capacidad de autoridad para mandar e influir en los demás; esta teoría significa un gran avance ya que algunas de las técnicas empleadas en ese entonces sirven como base para desarrollar nuevas y mejores técnicas en la actualidad.

## **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.
- 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.

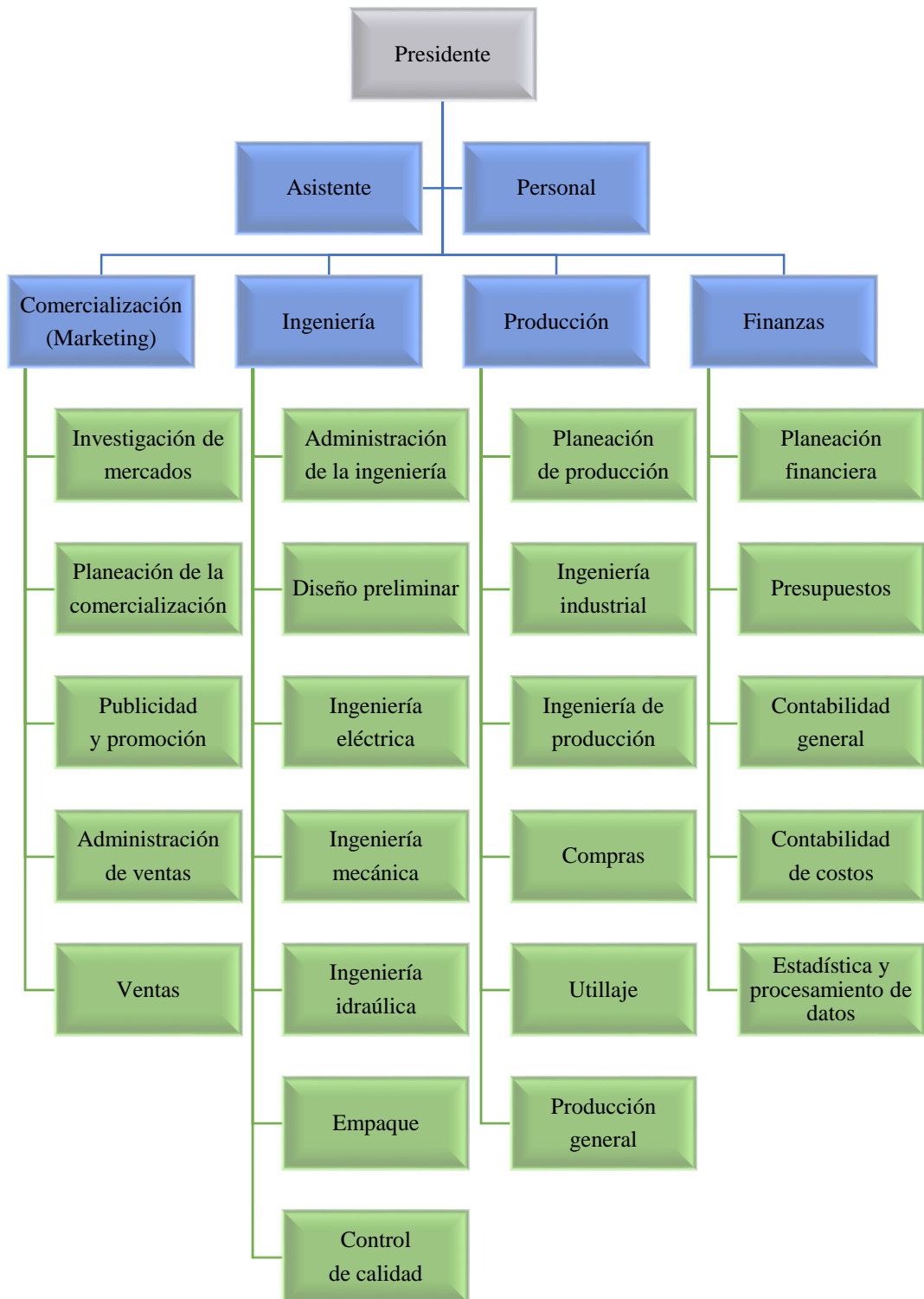
A menudo estas áreas funcionales no aparecen en el organigrama. Primero, porque no existe una terminología generalmente aceptada: una empresa manufacturera puede utilizar los términos producción, ventas y finanzas; mientras que un mayorista se interesa por las actividades de compra, venta y finanzas; 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.



**Figura 1:** Departamentalización Funcional

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

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

## 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.

(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.

## **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, la relación 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 debe tomar en cuenta las siguientes variables:

- 1.- Factores ambientales: la misión de la organización, su visión, estrategia, entorno (macro y micro), tecnología utilizada, y grupos de interés involucrados.
- 2.- Dimensiones anatómicas de la organización: tamaño, configuración, dispersión geográfica de las unidades, y de combinaciones entre ellas.
- 3.- Aspectos de las operaciones: autoridad, procesos, tareas, actividades cotidianas y controles.
- 4.- Consecuencias conductuales: desempeño, satisfacción, rotación, conflicto, ansiedad y pautas informales de las relaciones en el trabajo.

Como la combinación de estas variables es diferente en cada organización, no existe una forma única para diseñarla.

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.



**Figura 2** Dimensiones Básicas del Diseño Organizacional

**Fuente:** (Chiavenato, 2014). Comportamiento Organizacional. (pág. 100)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

El enfoque en cada una de las dimensiones definirá el diseño organizacional como mecanicista u orgánico. (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.

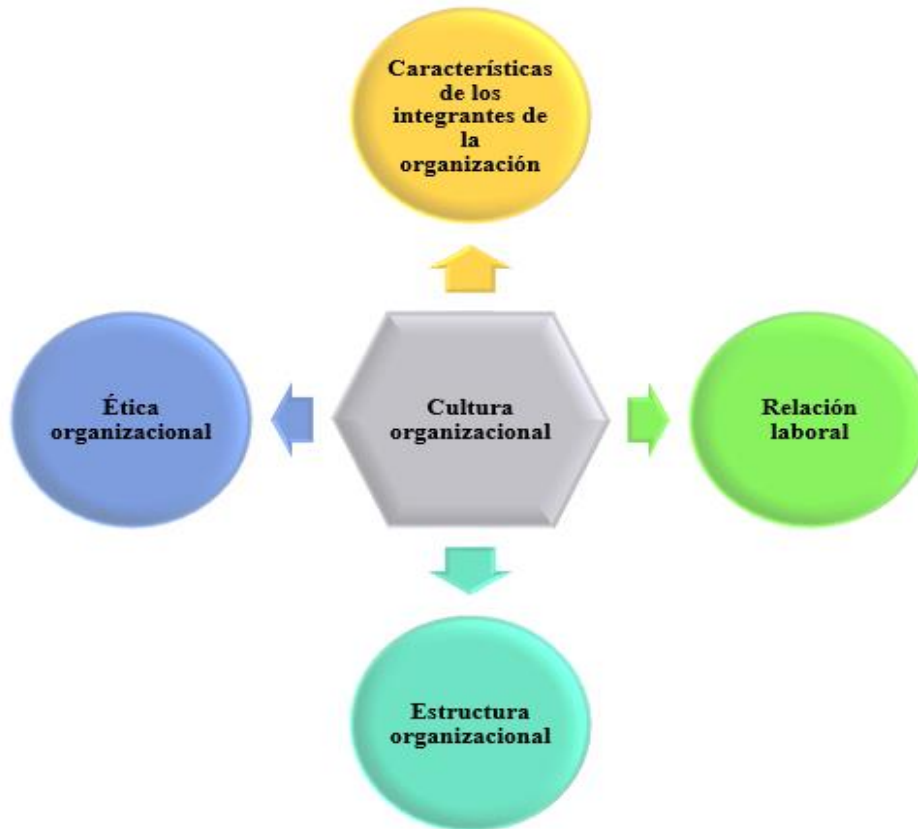
La formalización refleja las políticas, reglas, procedimientos, métodos y normas que se utilizará como estándares para realizar los trabajos; la especialización refleja el criterio de la división del trabajo que la organización cree conveniente establecer, la forma que en la totalidad de los trabajos 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.

La cultura organizacional se debe a la interacción de cuatro factores principales: las características personales y profesionales de los integrantes de la organización, la ética organizacional, la naturaleza de las relaciones laborales y el diseño de la estructura organizacional, la conjunción de esos factores produce culturas diferentes en organizaciones distintas y provoca cambios en la cultura a lo largo del tiempo.



**Figura 3:** Cultura Organizacional

**Fuente:** (Jones & George, 2017). Administración Contemporánea. (pág. 355)

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

Con el tiempo, los miembros de una compañía aprenden unos de otros cómo percibir e interpretar diversos incidentes que ocurre en el entorno laboral y responder a ellos en formas que reflejen los valores y las normas de la compañía. Por ello es tan importante la cultura organizacional: cuando un fuerte y cohesivo conjunto de valores y normas organizacionales está en vigor, los empleados se enfocan en pensar en aquello que más conviene a la organización a largo plazo: todas sus decisiones y acciones se orientan a ayudar a la organización a tener un buen desempeño. (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 pueden 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 teoría de los profesores Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del clima organizacional (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

1.- Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

2.- Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

3.- Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los colaboradores “reclamamos” reconocimiento adicional.

4.- Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5.- Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este tipo.

6.- Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7.- Estándares: Un estándar; sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8.- Conflicto: Siempre será generado por los desacuerdos entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la moral laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el clima organizacional; la percepción se define como “la sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos” y como habíamos mencionado es diferente en cada uno de los colaboradores.

## **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.

La comunicación cumple un papel fundamental en la organización ya que depende de ella el cumplimiento inmediato de las acciones, en la figura 4.5 que refleja el modelo mecanicista de la estructura de una organización, podemos darnos cuenta que la

información emitida desde el mando operativo hasta el mando directivo pasa por muchos filtros por lo cual llevaría mucho tiempo o en peor situación puede llegar a traslaparse la información proporcionada y viceversa; en la figura 4.5.1 que representa el modelo de una estructura orgánica la información es más fluida ya que es recibida en forma directa, y de ese modo hay más interacción de información, sin que sufra ninguna distorsión.

## **DESARROLLO SOCIOECONÓMICO**

“Desarrollo” proceso de incremento de la tasa de crecimiento de la renta por habitante en una región. El elemento esencial de desarrollo es el aumento de productividad del trabajo que puede conseguirse de tres modos: acumulación de una parte del producto, a través del progreso técnico y a través del perfeccionamiento de la organización de la actividad económica.

La diferencia entre crecimiento y desarrollo radica en que el primero solo se refiere al avance alcanzado por un país en lo concerniente a las variables económicas, las cuales son: el producto interno bruto, el ingreso nacional, la inversión, el consumo, etc., mientras que el segundo es un incremento en todos los niveles de la población, es decir que no se concentra específicamente en lo económico, sino que completa además los valores humanos, culturales, sociales, morales y religiosos. (Castillo Martín, 2016, págs. 1-12)

El desarrollo de los países está presente en las preocupaciones políticas y económicas de los gobiernos, los académicos y muchos profesionales de todo el mundo, así como de los organismos internacionales, constituye uno de los legados más confusos y frustrantes del siglo XX.

Esto ha llevado a las teorías del desarrollo a convertirse en elementos de tipo instrumental que sirven con fines específicos, orientados por la posibilidad de calcular probabilidades y determinar los medios más adecuados para alcanzar un fin dado, poniendo estas funciones al servicio incondicional de medios y fines.

Igualmente, los planteamientos iniciales de la teoría del desarrollo han sido incumplidos, al no lograr que con la aplicación de sus postulados teóricos se haya llegado a un mejoramiento general de la calidad de vida de los países del llamado tercer mundo. (Ramírez Ospina, 2014, pág. 70)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que el desarrollo es un proceso a través del cual se promueve una condición social que se respetan los derechos humanos de todos sus individuos y las necesidades económicas se satisfacen con un uso sostenible de los recursos naturales.

Además, los derechos humanos son principios morales que describen un cierto estándar de comportamiento humano; los cuales son esenciales en todos los seres humanos, sin importar su ubicación, religión, origen étnico y cualquier otra condición; que el concepto de desarrollo incluya el respeto de los derechos humanos; implica que todos los grupos humanos de una sociedad tengan acceso a derechos económicos como educación, salud y vivienda. También tiene en cuenta aspectos culturales como el respeto a la diversidad cultural y a las tradiciones.

### **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 tales 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.

### **Desarrollo Económico**

Se puede definir como la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes. Podría pensarse al desarrollo económico como el resultado de los avances cualitativos dentro de un sistema económico facilitado por tasas de crecimiento que se han mantenido altas en el tiempo y que han permitido mantener procesos de acumulación de capital.

Se conoce el estudio del desarrollo económico como la economía del desarrollo. La política pública generalmente apunta al crecimiento continuo y sostenido económico, y la extensión de la economía nacional de modo que “los países en vía de desarrollo” se hagan “países desarrollados”. El proceso de desarrollo económico supone ajustes legales e institucionales que son hechos para dar incentivos para fomentar innovaciones e inversiones con el propósito de crear un eficiente sistema de producción y un sistema de distribución para los bienes y los servicios. Para entender que ahora solo 1/5 del mundo se considera desarrollado, principalmente Japón, Europa Occidental, Estados Unidos, Canadá, Australia, Nueva Zelanda y pocos más. (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.

El desarrollo social vendría a ser el paso siguiente del desarrollo económico de un país; su fin último es el bienestar social; hoy en día, una mejor calidad de vida debería ser el objeto que persigan los países para tener ciudadanos más felices, con mayor bienestar y satisfacción.

El desarrollo económico de un país no va particularmente del crecimiento de su producción, el desarrollo económico tiene que ver con que la población pueda acceder a servicios de calidad en educación, salud, vivienda, entretenimiento, esparcimiento, y por supuesto a cubrir todas las necesidades básicas como la alimentación y el vestido, por ello cuando se habla de un desarrollo económico el bienestar social implicado en ello.

La importancia del desarrollo económico radica en la estabilidad del entorno; disminuye la delincuencia, las protestas sociales y la migración, mientras que dota de calidad de vida a la población; de esta forma se obtiene condiciones para la felicidad social. La repartición de la riqueza debe ir encaminada en lograr una calidad de vida igualitaria entre todos los habitantes del país.

### **DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL**

El origen del desarrollo económico como concepto se basa en dos preocupaciones principales: la producción y la distribución. El desarrollo económico es un proceso continuado, cuyo mecanismo esencial es la aplicación reiterada del excedente en nuevas inversiones y la expansión de la unidad productiva, la cual puede ser una sociedad entera; cuando hablamos de desarrollo no podemos ignorar la importancia de lo económico.

La opinión pública y en el imaginario popular ecuatoriano, las palabras industria, economía, banca, se han convertido en malas palabras, cuando el problema de fondo no ha sido ni la economía, ni la banca, ni la industria, sino la falta de ética de las personas que han manejado las instituciones del país.

Si bien es cierto que las grandes corporaciones multinacionales y las empresas grandes nacionales, tienen un vergonzoso record en términos de trabajo infantil, abuso y explotación laboral, contaminación ambiental, desechos industriales tóxicos, uno no puede pelearse con la economía; el problema ha sido nuevamente una falta de control social, de regulación del Estado, y una actitud obstinante de un empresario abusivo y explotador mal acostumbrado por la historia.

Lo económico y lo social están relacionados de una manera en la cual se hace difícil tratarlos por separado.

Se entiende como desarrollo local a un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que pueden identificar tres dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficiente para ser competitivos en el mercado; otra socio cultural en el que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo, y finalmente una dimensión político administrativa en que las políticas territoriales, permiten crear un entorno económico local favorable. (Wallis, 2014, págs. 56-98)

El objetivo del desarrollo local es construir las capacidades institucionales y productivas de un territorio determinado a fin de mejorar su futuro económico y calidad de vida de sus habitantes; el desarrollo local hace una contribución importante a la mejora del desempeño económico; de hecho, en los últimos años este tipo de desarrollo ha generado competencia global, la movilidad poblacional, los avances tecnológicos, etc., lo cual ha generado empleo y multiplicado empresas.

Los gobiernos descentralizados están reconociendo la necesidad de incrementar las capacidades institucionales de las ciudades y regiones, con la finalidad de que sus autoridades puedan tomar decisiones y hacer las intervenciones necesarias para optimizar su desempeño, y de esta manera contribuir al crecimiento y desarrollo del país.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Burocracia**

El término es utilizado especialmente en la administración pública; podría definirse como un conjunto de técnicas o metodologías que pretende controlar el poder central a fin de administrar de forma estandarizada o uniforme.

### **Cadena de mando**

Es la jerarquía de relaciones de dependencia en una organización desde los mandos operativos hasta los mandos superiores; no solo establece jerarquía de responsabilidad de gestión o de rendición de cuentas, sino que también las líneas de autoridad y el poder de toma de decisiones.

### **Cultura organizacional**

Se entiende al conjunto de creencias, hábitos, valores, políticas, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones, y proporciona pautas de conductas y normas con las cuales los colaboradores produzcan para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Departamentalización**

Se realiza en organizaciones con el propósito de incrementar su eficiencia, su principal objetivo es concentrar las actividades y tareas similares en una misma área, la departamentalización más adecuada para una organización se la debe realizar dependiendo de la función o actividad que realice, para así evitar la departamentalización excesiva.

### **Desarrollo económico**

Se basa en la capacidad de generar riqueza y progreso en el conjunto de la sociedad, sería aquel que es sostenido en el tiempo, equitativo, eficiente, respetuoso con las personas y al mismo tiempo beneficioso.

### **Desarrollo social**

Es cuando los seres humanos se encuentran dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, equidad, tolerancia y solidaridad, tienen amplias y constantes posibilidades de satisfacer sus necesidades con miras a lograr su mejoramiento y realización personal.

### **Desarrollo socioeconómico**

Son políticas para derivar el desarrollo de la economía y de la sociedad, determinan actividades en que los factores sociales y económicos, se traducen en el crecimiento de la economía y la sociedad y son medibles en ambos términos.

### **Diseño organizacional**

Es un proceso formal, una guía para la integración de las personas, tareas, responsabilidades y la relación de autoridad, la información y la tecnología de una organización; es un proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar la consecuencia del otro, este proceso de diseño es muy importante para el Centro Comercial Siete Colinas tomando en cuenta un factor muy importante como es la comunicación.

### **Eficacia**

Principio del desempeño de la administración; es la capacidad de alcanzar el objetivo que se desea a través de una acción específica, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

### **Eficiencia**

Principio del desempeño de la administración; es la capacidad de alcanzar un objetivo fijado con anterioridad, en el menor tiempo posible y con el uso mínimo de los recursos para así incrementar los ingresos.

### **Estructura**

Se podría definir como el conjunto o el todo de los elementos importantes, ya sea de un cuerpo, un edificio u otro ente; hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de una organización con el fin de mejorar su gestión.

### **Estructura organizacional**

Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización; identifica cada puesto, su función, y donde se reporta; es una disposición intencional de roles, en la que cada persona asume un papel y una responsabilidad que se espera cumpla con el mayor rendimiento posible, su finalidad es designar tareas que han de desarrollar los miembros de la Asociación de Comerciantes Siete Colinas.

## **Gestión**

Son los trámites que se realizan para la consecución o cumplimiento de actividades o proyectos que deseamos llevar a cabo para el logro de un fin con el único propósito de que lo gestionado sea beneficioso para los comerciantes.

## **Impacto**

Se refiere a los efectos que la intervención planteada tiene sobre una organización, puede verse como un cambio en los resultados de un proceso, implica mejoramiento significativo y en algunos casos todo lo contrario.

## **Manual de Funciones**

Constituye el documento formal donde se establece las diferentes descripciones de puestos de trabajo de una organización, es de suma importancia para llevar a cabo la correcta gestión de los recursos; también facilita el control y la mejora continua de los procesos de gestión.

## **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de una organización, permite tener una idea de cómo está conformada una organización, si al momento de realizar el organigrama no se lo hace de forma de acuerdo a la realidad se podría generar confusiones en cuanto a la toma de decisiones.

## **Organización**

Es un sistema definido o diseñado para conseguir ciertos objetivos; estos sistemas pueden estar compuestos por otros subsistemas vinculados que desempeñan funciones concretas; lo fundamental dentro de una organización es la comunicación y la coordinación entre los mecanismos que la conforman.

## **Toma de decisiones**

Es el proceso de evaluar y elegir por medio del razonamiento y la voluntad una determinada opción en medio de un universo de posibilidades, con el propósito de resolver una situación específica ya sea que se trate en el ámbito personal, familiar, social, laboral, económico, institucional, empresarial, etc.

## **MARCO LEGAL**

### **CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR**

Según la Constitución de la República del Ecuador:

#### **TÍTULO II**

##### **CAPÍTULO SEGUNDO**

##### **DERECHOS DEL BUEN VIVIR**

##### **SECCIÓN OCTAVA**

##### **TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL**

**Art. 33.-** El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Art.- 34.-** El derecho de la seguridad social es un derecho irrenunciable de todas las personas, y será deber y responsabilidad primordial del Estado. La seguridad social se regirá por los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiaridad, suficiencia, transparencia y participación, para la atención de las necesidades individuales y colectivas.

El Estado garantizará y hará efectivo el ejercicio pleno del derecho a la seguridad social, que incluye a las personas que realizan trabajo no remunerado en los hogares, actividades para el auto sustento en el campo, toda la forma de trabajo autónomo y a quienes se encuentran en situación de desempleo.

#### **TÍTULO VI**

##### **RÉGIMEN DE DESARROLLO**

##### **SECCIÓN QUINTA**

##### **INTERCAMBIOS ECONÓMICOS Y COMERCIO JUSTO**

**Art. 335.-** El Estado regulará, controlará e intervendrá, cuando sea necesario, en los intercambios y transacciones económicas; y sancionará la explotación, usura,

acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de los bienes y servicios, así como toda la forma de perjuicio a los derechos económicos y a los bienes públicos y colectivos.

El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

**Art. 336.-** El Estado impulsará y velará por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad.

El Estado asegurará la transparencia y eficiencia en los mercados y fomentará la competencia en igual de condiciones y oportunidades, lo que se definirá mediante ley.

**Art. 337.-** El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica. (CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR, 2008)

## **LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

Según la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario:

### **TÍTULO I**

#### **DEL ÁMBITO, OBJETO Y PRINCIPIOS**

**Art. 1.-** Definición: Para efectos de la presente Ley se entiende como Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiero y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad,

orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación del capital.

**Art. 2.-** **Ámbito:** Se rigen por la presente Ley, todas las personas naturales y jurídicas, y demás formas de organización que, de acuerdo con la Constitución, conforman la economía popular y solidaria y el sector Financiero Popular y Solidario; y, las instituciones públicas encargadas de la rectoría, regulación, control, fortalecimiento, promoción y acompañamiento.

Las disposiciones de la presente Ley no se aplicarán a las formas asociativas gremiales, profesionales, laborales, culturales, deportivas, religiosas entre otras, cuyo objeto social principal no sea la realización de actividades económicas de producción de bienes o prestación de servicios.

**Art. 3.-** **Objeto.** - La presente Ley tiene por objeto:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;

## **TÍTULO II**

### **DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

#### **CAPÍTULO I**

#### **DE LAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

**Art. 8.-** **Formas de Organización.** - Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.



## **SECCIÓN II**

### **DE LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR ASOCIATIVO**

**Art. 18.-** Sector Asociativo. - Es el conjunto de asociaciones constituidoras por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

**Art. 19.-** Estructura Interna. - La forma de gobierno y administración de las asociaciones constarán en su estatuto social, que preverá la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad; un órgano directivo; un órgano de control interno y un administrador, que tendrá la representación legal; todos ellos elegidos por mayoría absoluta, y sujetos a rendición de cuentas, alternabilidad y revocatoria del mandato.

La integración y funcionamiento de los órganos directivos y de control de las organizaciones y del sector asociativo, se normará en el reglamento de la presente Ley, considerando las características y naturaleza propia de este sector.

**Art. 20.-** Capital Social. - El capital social de estas organizaciones, estará constituido por la cuota de admisión de sus asociados, las ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no rembolsables, y por los excedentes del ejercicio económico.

En caso de bienes inmuebles obtenidos mediante donación, no podrán ser objeto de reparto en caso de disolución y se mantendrán con el fin social materia de la donación.

## **TÍTULO V**

### **DEL FOMENTO, PROMOCIÓN E INCENTIVOS**

#### **CAPÍTULO I**

##### **DEL FOMENTO**

**Art. 133.-** Gobiernos Autónomos Descentralizados.- Los gobiernos autónomos descentralizados, en ejercicio concurrente de la competencia de fomento de la economía popular y solidaria establecida en la respectiva Ley, incluirá en su planificación y presupuesto anuales la ejecución de programas y proyectos socioeconómicos como

apoyo para el fomento y fortalecimiento de las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, e impulsarán acciones para la protección y desarrollo del comerciante minorista a través de la creación, ampliación y mejoramiento y administración de centros de acopio de productos, centros de distribución, comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales o mercados u otros.

Los gobiernos autónomos en el ámbito de sus competencias, determinarán los espacios públicos para el desarrollo de las actividades económicas de las personas y las organizaciones amparadas por esta Ley.

**Art. 134.-** Las Municipalidades conformando regímenes de administración en condominio, los comerciantes minoristas, podrán construir mercados, centros de acopio, silos y otros equipamientos de apoyo para la producción y comercialización de productos y servicios. El régimen de administración en condominio entre las Municipalidades y de los comerciantes minoristas se regulan mediante ordenanza. (LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, 2018)

## **CÓDIGO DE COMERCIO**

Según el Código de Comercio:

### **TÍTULO PRELIMINAR**

#### **DISPOSICIONES PRELIMINARES**

**Art. 2.-** Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Se consideran comerciantes a las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras domiciliadas en el Ecuador, que intervengan en el comercio de muebles e inmuebles, que realicen servicios relacionados con actividades comerciales.

**Art. 3.-** Son actos de comercio, ya de parte de todos los contratantes, ya de parte de alguno de ellos solamente:

1. La compra o permuta de las cosas muebles, hecha con ánimo de revenderlas o permutarlas en la misma forma o en otra distinta; y la reventa o permuta de estas mismas cosas. Pertenecen también a la jurisdicción mercantil de las acciones contra los agricultores y criadores por la venta de los frutos de sus cosechas y

- ganados, mas no las intentadas contra los comerciantes para el pago de lo que hubieren comprado para su uso y consumo particular, o para el de sus familias;
2. La compra y la venta de un establecimiento de comercio, y de las acciones de una sociedad mercantil;
  3. La comisión o mandato comercial;
  4. Las empresas de almacenes, tiendas, bazares, fondas, cafés y otros establecimientos semejantes;
  5. El transporte por tierra, ríos o canales navegables, de mercaderías o de personas, que ejerzan el comercio o viajen por alguna operación de tráfico;
  6. El depósito de mercaderías, las agencias de negocios mercantiles y las empresas de martillo;
  7. El seguro;
  8. Todo lo concerniente a letras de cambio o pagarés a la orden, aun entre no comerciantes; las remesas de dinero de plaza a otra, hecha en virtud de un contrato de cambio, y todo lo concerniente a libranzas entre comerciantes solamente, o por actos de comercio de parte del que suscribe la libranza;
  9. Las operaciones de banco;
  10. Las operaciones de correduría;
  11. Las operaciones de bolsa;
  12. Las operaciones de construcción y carena de naves, y la compra o venta de naves o de aparejos o vituallas;
  13. Las asociaciones de armadores;
  14. Las expediciones, transportes, depósitos o consignaciones marítimas;
  15. Los fletamentos, préstamos a la gruesa, y más contratos concernientes al comercio marítimo, y;
  16. Los hechos que producen obligación en los casos de averías, naufragios o salvamento.

## **LIBRO PRIMERO**

### **DE LOS COMERCIANTES Y AGENTES DE COMERCIO**

#### **TÍTULO I**

#### **DE LOS COMERCIANTES**

#### **SECCIÓN II**

## **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES**

**Art. 21.-** La matrícula de comercio se llevará en la oficina del Registrador Mercantil del cantón, en un libro forrado, foliado y cuyas hojas se rubricarán por el Jefe Político del Cantón, los asientos serán numerados según la fecha en que ocurran, y suscritos por el Registrador Mercantil. (CÓDIGO DE COMERCIO, 2014)

## **CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, AUTONOMÍA Y DESCENTRALIZACIÓN**

Según el Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización:

### **TÍTULO I**

#### **PRINCIPIOS GENERALES**

**Art. 3.-** Principios. - El ejercicio de la autoridad y las potestades públicas de los gobiernos autónomos descentralizados se regirán por los siguientes principios:

- a) Unidad. - Los distintos niveles de gobierno tiene la obligación de observar la unidad de ordenamiento jurídico, la unidad territorial, la unidad económica y la unidad de igualdad de trato, como expresión de la soberanía del pueblo ecuatoriano. La unidad jurídica se expresa en la Constitución como norma suprema de la República y las leyes, cuyas disposiciones deben ser acatadas por todos los niveles de gobierno, puesto que ordenan el proceso de descentralización y autonomía. La unidad territorial implica que, en ningún caso, el ejercicio de la autonomía permitirá el fomento de la separación y la secesión del territorio nacional. La unidad económica se expresa en un único orden económico-social y solidario a escala nacional, para que el reparto de las competencias y la distribución de los recursos públicos no produzcan inequidades territoriales. La igualdad de trato implica que todas las personas son iguales y gozaran de los mismos derechos, deberes y oportunidades, en el marco del respeto a los principios de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, los usos y costumbres.
- b) Solidaridad. - Todos los niveles de gobierno tienen como obligación compartida la construcción del desarrollo justo, equilibrado y equitativo de las distintas circunscripciones territoriales, en el marco del respeto de la diversidad y el ejercicio pleno de los derechos individuales y colectivos. En virtud de este

principio es deber del Estado, en todos los niveles de gobierno, redistribuir y reorientar los recursos y bienes públicos para compensar las inequidades entre circunscripciones territoriales; garantizar la inclusión, la satisfacción de las necesidades básicas y el cumplimiento del objetivo del buen vivir.

- c) Coordinación y corresponsabilidad. - Todos los niveles de gobierno tienen responsabilidad compartida con el ejercicio de disfrute de los derechos de la ciudadanía, el buen vivir y el desarrollo de las diferentes circunscripciones territoriales, en el marco de las competencias exclusivas y concurrentes de cada uno de ellos. Para el cumplimiento de este principio se incentivará a que todos los niveles de gobierno trabajen de manera articulada y complementaria para la generación y aplicación de normativas concurrentes, gestión de competencias, ejercicio de atribuciones. En este sentido, se podrán acordar mecanismos de cooperación voluntaria para la gestión de sus competencias y el uso eficiente de los recursos.
- d) Subsidiaridad. - la subsidiaridad supone privilegiar la gestión de los servicios, competencias y políticas públicas por parte de los niveles de gobiernos más cercanos a la población, con el fin de mejorar su calidad de vida y eficacia y alcanzar una mayor democratización y control social de los mismos. En virtud de este principio, el gobierno ventral no ejercerá competencias que pueden ser cumplidas eficientemente por los niveles de gobierno más cercanos a la población y solo se ocupará de aquellas que le correspondan, o que por su naturaleza sean de interés o implicación nacional o del conjunto de un territorio. Se admitirá el ejercicio supletorio y temporal de competencias por otro nivel de gobierno en caso de diferencias, de omisión, de desastres naturales o de paralizaciones comprobadas en la gestión, conforme el procedimiento establecido en este código.
- e) Complementariedad. - los gobiernos autónomos descentralizados tienen la obligación compartida de articular sus planes de desarrollo territorial al Plan de Nacional de Desarrollo y gestionar sus competencias de manera complementaria para hacer efectivos los derechos de la ciudadanía y el régimen del buen vivir y contribuir así el mejoramiento de los impactos de las políticas públicas promovida por el Estado ecuatoriano.

- f) Equidad Interterritorial. - La organización territorial del estado y la asignación de competencias y recursos garantizaran el desarrollo equilibrado de todos los territorios, la igualdad de oportunidades y el acceso de los servicios públicos.
- g) Participación Ciudadana. - La participación es un derecho cuya titularidad y ejercicio corresponde a la ciudadanía. El ejercicio de este derecho será respetado, promovido y facilitado por todos los órganos del estado de manera obligatoria, con el fin de garantizar la elaboración y adopción compartida de decisiones, entre los diferentes niveles de gobierno y la ciudadanía, así como la gestión compartida y el control social de planes, políticas, programas y proyectos públicos, el diseño y ejecución de presupuestos participativos de los gobiernos. En virtud de este principio de interculturalidad y plurinacionalidad, equidad de género, generacional, y se garantizan los derechos colectivos de las comunidades, pueblos y nacionalidades, de conformidad con la Constitución, los instrumentos internacionales y la ley.

## **TÍTULO VII**

### **MODALIDADES DE GESTIÓN, PLANIFICACIÓN, COORDINACIÓN Y PARTICIPACIÓN**

#### **CAPÍTULO I**

##### **MODALIDADES DE GESTIÓN**

**Art. 275.-** Modalidades de gestión. - Los gobiernos autónomos descentralizados regional, provincial, distrital o cantonal podrán prestar los servicios y ejecutar las obras que son de su competencia en forma directa, por contrato, gestión compartida, por delegación a otro nivel de gobierno o cogestión con la comunidad y empresas de economía mixta.

Los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales rurales prestarán sus servicios en forma directa, por contrato o gestión compartida mediante la suscripción de convenios con los gobiernos provinciales, municipales y con las respectivas comunidades beneficiarias. (CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL, 2018)

## MARCO HISTÓRICO

Los centros comerciales suelen ser conocidos como centros de compras exclusivos, algunos cuentan con áreas al aire libre, la idea surgió de los antiguos mercados cubiertos que eran populares entre los siglos X y XV.

Emprende con el hecho que son motores de cambio en una zona por lo que generan nuevas plazas de empleo, progreso del sector, mayor seguridad y el bienestar general de su gente; los centros comerciales juegan un papel fundamental para la economía regional y permite que las personas pongan en marcha la idea de un negocio propio.

En el año 2003 el Lic. Alberto Coles, Alcalde de la ciudad de Guaranda en ese entonces; analizando los serios inconvenientes y el caos que se suscitaba los días de feria, realiza un convenio con el Colegio Nacional Pedro Carbo para brindar las facilidades necesarias y realizar la construcción del Centro Comercial Siete Colinas expresamente como tal, con la finalidad de que los comerciantes que utilizaban la calle 7 de Mayo y la explanada de la Plaza 15 de Mayo pasen a comercializar sus productos en el mencionado centro comercial, la administración sería exclusivamente del Colegio Nacional Pedro Carbo bajo comodato a 10 años, los cuales se encargarían de realizar la gestión administrativa y los contratos de arrendamiento.

En el año 2013 terminado el plazo del comodato la administración del centro comercial pasa a formar parte de la Distrital Zonal del Ministerio de Educación de la ciudad de Guaranda, lo cual ha generado el descontento de los comerciantes ya que no se hace ninguna gestión administrativa hasta la actual fecha.

## ESTADO ACTUAL

**Análisis FODA de la actual situación de la estructura administrativa y su impacto en el desarrollo socioeconómico de los comerciantes del Centro Comercial Siete Colinas.**

**Tabla 2**  
*Análisis FODA*

<b>MATRIZ FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Existe presidenta y secretaria-tesorera	Capacitación constante de los comerciantes
Apoyo para realizar proyectos en beneficio del centro comercial	Incremento de la eficiencia y eficacia
Iniciativa	Mejoramiento en sus instalaciones
	Expandir línea de productos o servicios
	Afiliación de nuevos comerciantes
	Implementación de sistemas tecnológicos
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Ausencia de manual de funciones	Clientes insatisfechos
Desconocimiento de responsabilidades y obligaciones	Pocas ventas
No poseen un organigrama estructural	Cierre de locales comerciales
Escaso liderazgo	
Deficiente toma de decisiones	
Ausencia de trabajo en equipo	
No disponen de una línea base	
No cuentan con contratos de arrendamiento	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

El Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda es administrado por una directiva establecida hace cinco años, la cual presenta serios inconvenientes que afectado al buen funcionamiento de su gestión; la directiva antes mencionada solo está conformada por dos personas la Ing. Lina Hurtado y la Sra. Olga Gutiérrez que cumplen con la función de presidenta y secretaria-tesorera respectivamente, el vicepresidente y



tesorero dimitieron de su cargo, ya que existe diferencias entre los ex directivos; motivo por el cual se hace casi imposible una adecuada administración del centro comercial y genera que los comerciantes trabajen de forma aislada e independientemente.

El centro comercial no cuenta con una estructura organizacional, por ello las decisiones no son apropiadas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo; también genera desventaja competitiva, los asociados no reciben capacitación, no cuentan con innovación tecnológica, publicidad, eventos, etc.; no disponen de una línea base ni de la documentación de la ordenanza, estatutos y resoluciones de su constitución, tampoco tienen contratos de arrendamiento, las mensualidades tienen un costo de \$ 30,00 y son depositadas a la cuenta de la Zonal Distrital del Cantón Guaranda.

Existe poca comunicación entre los asociados, siendo una de las principales causas para que pierdan fácilmente de vista los intereses comunes; esto produce que a menudo los comerciantes estén desmotivados y descontentos en el desempeño de sus actividades diarias, lo cual se ve reflejado en sus ingresos y en el clima laboral; tampoco brinda un servicio eficiente, ni cuenta con la seguridad necesaria, la infraestructura es inadecuada, sus locales comerciales son muy reducidos, de los 44 locales solo 16 están arrendados, las baterías sanitarias están cerradas y en época invernal el agua lluvia penetra a las instalaciones.

El impacto de la actual estructura administrativa en el desarrollo socioeconómico de los comerciantes es negativo porque genera descontento de los clientes los cuales decidirá no regresar a comprar en el centro comercial debido a la pésima imagen que genera, disminuyendo notablemente sus ventas y por ende el desarrollo económico y social.

## MARCO TECNOLÓGICO

Las organizaciones para adaptarse a la imponente globalización deben desarrollarse y superar los diferentes obstáculos, es por eso que el manejo adecuado de la tecnología se vuelve cada vez más necesario para simplificar el trabajo.

El Centro Comercial Siete Colinas no cuenta con sistemas de gestión y administración que le permitan evaluar la calidad de los productos o servicios, así como los procesos de comercialización; tampoco cuentan con sistemas contables que apoyen en la toma de decisiones gerenciales; no tienen una plataforma digital ni sitio web que facilite la búsqueda del centro comercial en los navegadores del internet y así atraer a potenciales compradores, no cuentan con aplicaciones electrónicas ni redes sociales que les permita realizar una rápida comunicación con los compradores habituales y realizar la difusión de las ofertas que los comerciantes crean necesarias emplear; no manejan sistemas de vigilancia que les brinde seguridad y protección a los comerciantes como a los visitantes del centro comercial.

La utilización de sistemas tecnológicos son esenciales para mejorar la competitividad y agilizar los procesos tanto administrativos como los de comercialización; las herramientas tecnológicas son de gran ayuda para los comerciantes ya que gracias a ellas pueden estar en constante interacción con sus clientes, al no contar con sistemas tecnológicos que respalden las actividades del centro comercial se genera un gran obstáculo para su crecimiento, ya que en la era de la globalización la tecnología es un pilar fundamental para el desarrollo.

# **CAPÍTULO III**

# DISEÑO METODOLÓGICO

## MÉTODOS

### **Inductivo**

Es una forma de razonar partiendo de una serie de observaciones particulares que permiten la producción de leyes y conclusiones generales, además se basa en la observación de hechos y fenómenos, generaliza a partir de sus observaciones, tiene el objeto de generar nuevo conocimiento, va de lo particular a lo general era el método utilizado para las ciencias experimentales, en la actualidad es usado como parte del método científico general. (Bernal, 2015, pág. 60)

En la presente investigación se emplea el método inductivo porque se aplica la observación de los problemas que existe en el Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, en vista de que los comerciantes no tienen información oportuna de las gestiones que realiza, es por ello que mediante este método se inicia de lo particular a lo general para así diseñar una propuesta metodológica de una Estructura Organizacional.

### **Deductivo**

Es una forma de razonar y explicar la realidad partiendo de leyes o teorías generales hacia casos particulares, establece conclusiones a partir de generalizaciones, la conclusión de un razonamiento está incluida en las premisas, es útil cuando no se puede observar las causas de un fenómeno, sus conclusiones son rigurosas y validas, no genera por sí mismo nuevo conocimiento ya que parte de verificar conocimiento previo, va de lo general a lo particular, está presente en el área de las ciencias formales como la matemática y la lógica. (Arrieta, 2016, pág. 5)

En esta investigación se utilizará el método deductivo el cual permite analizar las teorías existentes de Estructuras Organizacionales en otras organizaciones y mediante este procedimiento brindar solución a los problemas que se enfrentan los comerciantes del Centro comercial Siete Colinas.

### **Científico**

El método científico es aplicable en especial en las ciencias puras, entre ellas la Biología, Química, Física y otras. Actualmente se aplica casi en todas las ciencias que

tenga como insumo la investigación, encontrándose entre ellas las ciencias sociales como la Sociología, Administración, etc. Durante años no se aplicaba el método científico para las ciencias sociales, hoy es una herramienta elemental para la investigación social. (Martel Carranza, 2017, pág. 10)

Se utilizará el método científico en base a las teorías científicas acerca de Estructuras Organizacionales, con el cual se determinará 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**

Lo histórico está relacionado con el estudio de la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos al transcurrir de una etapa o período. Lo lógico se encarga de investigar las leyes generales del funcionamiento del desarrollo del fenómeno. Lo lógico e histórico se complementan y vinculan mutuamente. (Gastón Pérez, 2018, pág. 2)

Se implementará el método histórico-lógico para esta 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**

Consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existe entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, exponen y resumen la información de forma cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (Van Dalen & Mayer, 2017, pág. 5)

La investigación es de carácter descriptivo, por cuanto analizaremos el fenómeno tal y cual se presenta acerca de la Estructura Organizacional y sobre la base de las variables se procurará realizar aportes que vayan en beneficio del centro comercial, que constituye el centro de estudio.

## **Investigación de campo**

Es la recopilación de datos nuevos en fuentes originarias para un propósito específico. Es un método cualitativo de recolección de datos encaminado a comprender, observar e interactuar con las personas en su entorno natural. Es estar en el lugar de los hechos y participar, observan, generalmente entrevistan a algunas personas. (Ortiz, 2018, pág. 1)

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

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **Encuesta**

Es una técnica cualitativa que agrupa las preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de la población, que se considera por determinadas circunstancias de esa población, con el objeto de conocer la opinión de la gente sobre determinadas cuestiones. (Ucha, 2017, pág. 8)

Las encuestas que se aplicarán 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**

Es una técnica cualitativa que proporciona un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que es entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar, podemos mencionar que la información es fácil de interpretar favoreciendo el análisis comparativo. (Saltos, 2017, pág. 1)

Entrevistas que se aplicarán a los directivos del Centro Comercial Siete Colinas del Cantón Guaranda, con esto podemos recopilar la 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 nuestra población hemos considerado en su totalidad tanto a comerciantes como a directivos del centro comercial, motivo por el cual se realizará un censo.

**Tabla 3**

*Población del 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**



## PROCESAMIENTO DE DATOS

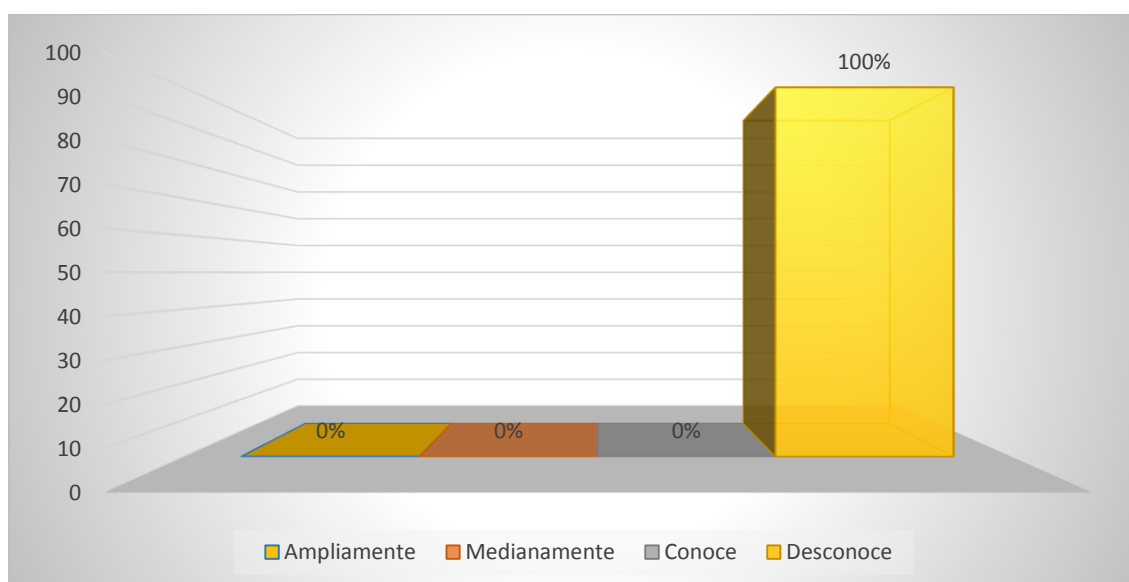
### 1.- ¿Usted conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional?

**Tabla 4**

*Conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Ampliamente	0	0	0	0
Medianamente	0	0	0	0
Conoce	0	0	0	0
Desconoce	16	100	100	100
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete



**Figura 4:** Conoce si el centro comercial tiene una estructura organizacional

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta efectuada a los comerciantes del centro comercial se infiere que la en su totalidad desconoce sobre la estructura organizacional, razón por la cual no están al tanto de las funciones, responsabilidades y obligaciones que desempeñaría en pro de sus actividades; motivo por el cual los comerciantes realizan sus actividades comerciales de forma aislada e independiente; el centro comercial necesita de una estructura organizacional que le brinde dirección, seguridad y competitividad ya de no hacerlo estará destinada al fracaso.

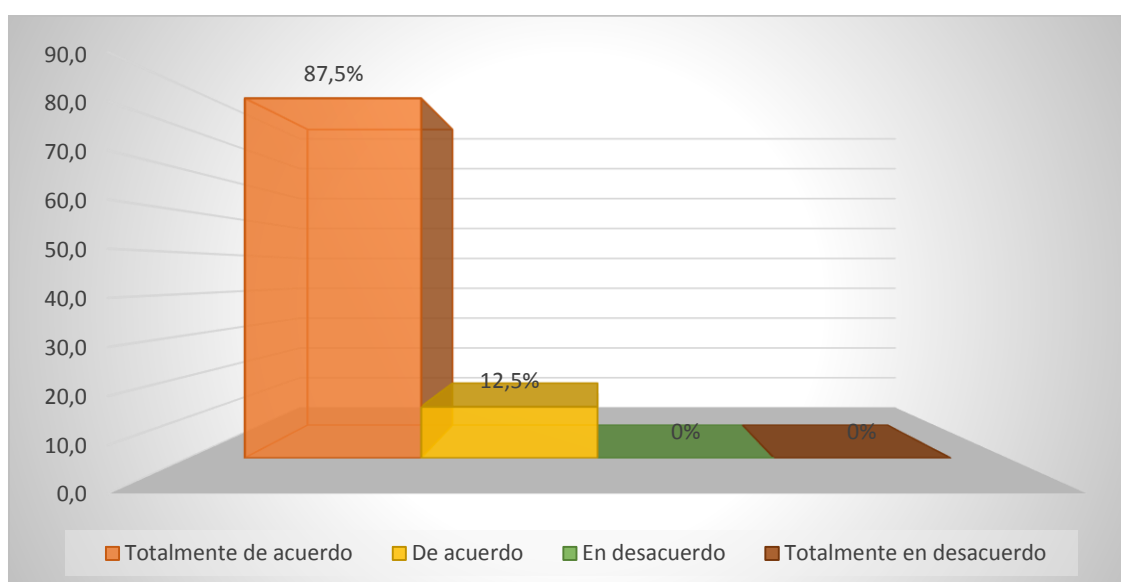
2.- ¿Considera usted que al disponer el centro comercial de una estructura organizacional incrementaría el nivel de ventas y por ende la calidad de vida de los comerciantes?

**Tabla 5**

*La estructura organizacional contribuiría en las ventas y en la calidad de vida de los comerciantes.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	14	87,5	87,5	87,5
De acuerdo	2	12,5	12,5	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

Elaborado por: Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 5:** La estructura organizacional incrementaría las ventas y la calidad de vida de los comerciantes  
Elaborado por: Pedro Cuadrado Guambuete

### Análisis e interpretación

Al revisar la respectiva demostración gráfica constatamos que la mayoría de los comerciantes del centro comercial están totalmente de acuerdo y de acuerdo que al disponer de una estructura organizacional incrementaría notablemente las ventas y por consecuencia mejoraría su calidad de vida; también contribuiría para mejorar las relaciones interpersonales de los asociados, lo cual es muy necesaria para que puedan trabajar en equipo; los comerciantes al mejorar su calidad de vida dinamizarían la economía local.

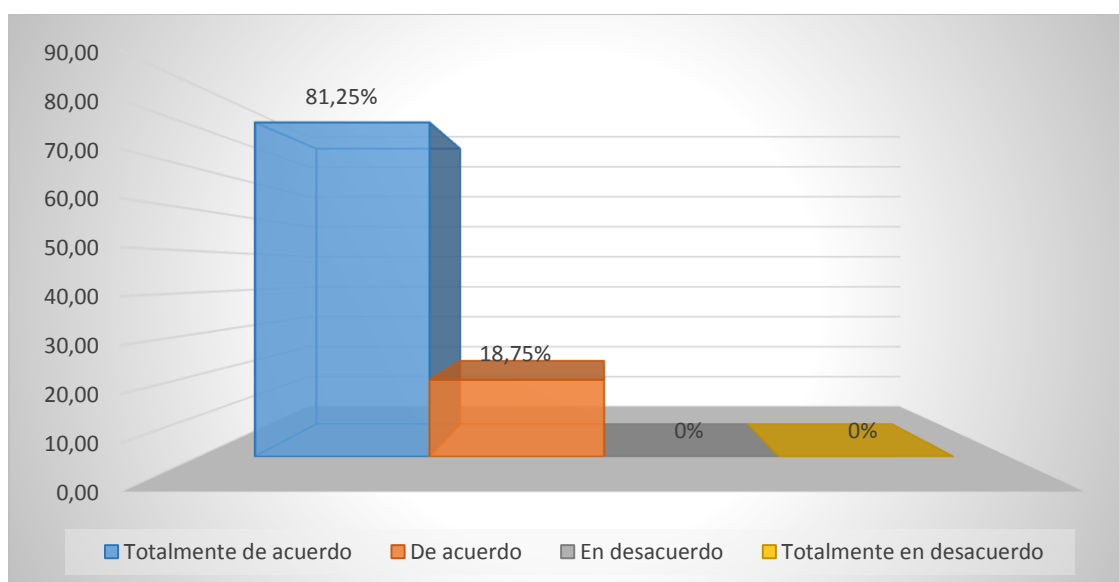
### 3.- ¿Considera usted que al incrementar sus ingresos económicos realizaría una reinversión en su local comercial?

**Tabla 6**

*Realizaría una reinversión en su local comercial*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	13	81,25	81,25	81,25
De acuerdo	3	18,75	18,75	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete



**Figura 6:** Realizaría una reinversión en su local comercial

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

#### **Análisis e interpretación**

Del resultado obtenido de la totalidad de los encuestados, manifiestan que están totalmente de acuerdo y de acuerdo, que si sus ingresos económicos incrementan estarían dispuestos a realizar una reinversión con la compra de nuevas mercadería o equipos necesarios para brindar un mejor servicio a los visitantes, la reinversión es un factor muy importante para el desarrollo económico de los comerciantes de centro comercial.

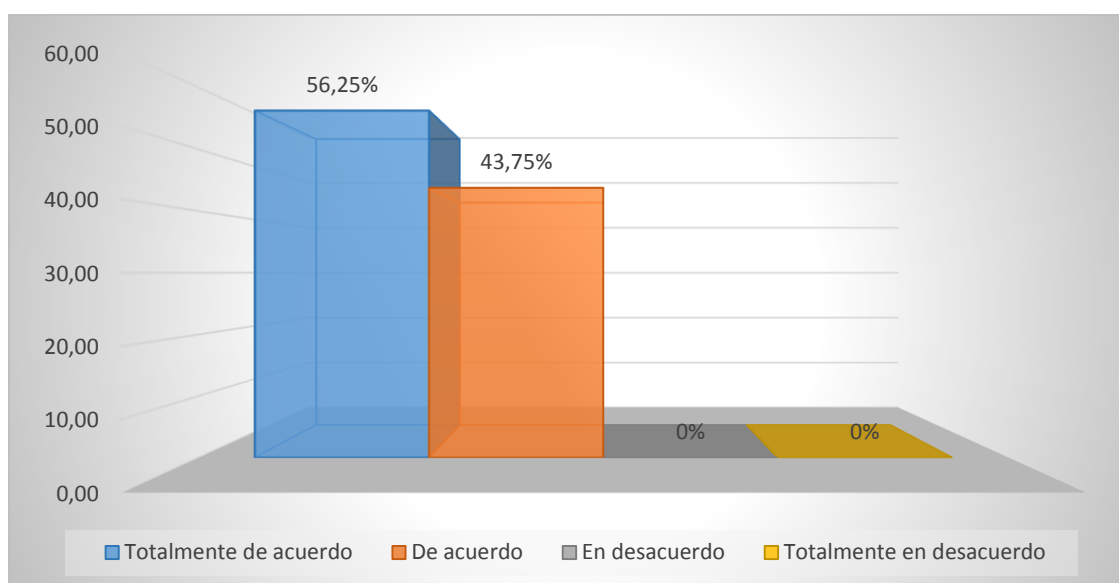
**4.- ¿Cree usted que la estructura organizacional permitiría disponer de información relevante para la toma de decisiones?**

**Tabla 7**

*La estructura organizacional permitiría disponer de información relevante.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	9	56,25	56,25	56,25
De acuerdo	7	43,75	43,75	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 7:** La estructura organizacional permitiría disponer de información relevante.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

**Análisis e interpretación**

Según los resultados obtenidos de la pregunta dirigida a los comerciantes del centro comercial se deriva que la mayoría está totalmente de acuerdo y de acuerdo, corroborando que la estructura organizacional permitiría disponer de información relevante, pues con su aplicación no existiría información inconsistente o alterada que afecte en la toma de decisiones acertadas a favor del centro comercial; la toma de decisiones es un pilar fundamental para mejorar la gestión administrativa y delegación de funciones.

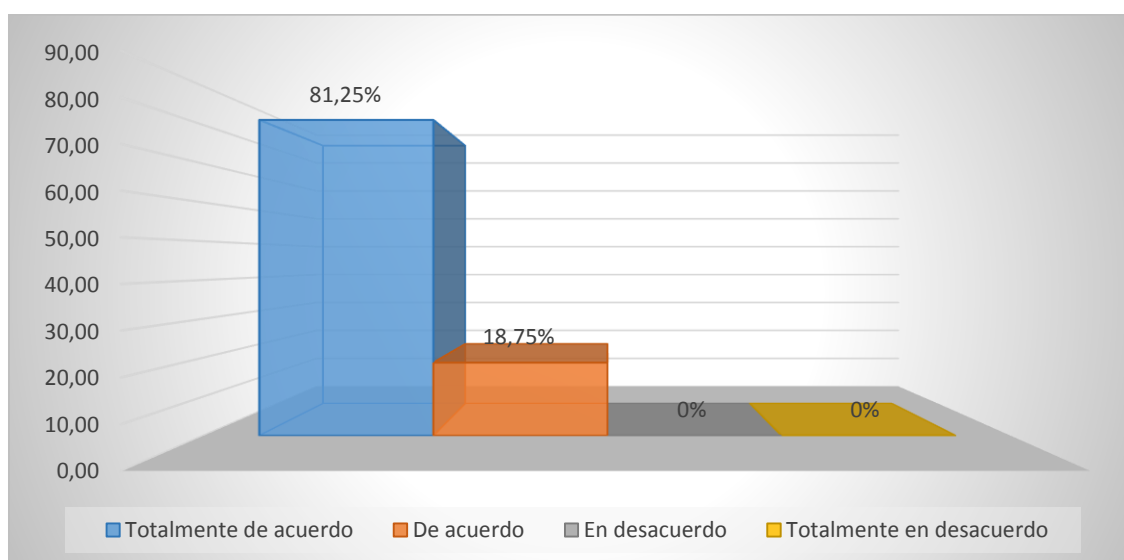
**5.- ¿Considera usted si el centro comercial debería implementar una estructura organizacional?**

**Tabla 8**

*El centro comercial debería implementar una estructura organizacional*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	13	81,25	81,25	81,25
De acuerdo	3	18,75	18,75	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete



**Figura 8:** El centro comercial debería implementar una estructura organizacional

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

**Análisis e interpretación**

De la pregunta realizada a la asociación de comerciantes del centro comercial se deduce que la mayoría está totalmente de acuerdo y de acuerdo que se debería implementar una estructura organizacional, pues es un factor clave que contribuiría en el desarrollo económico y social así como en la mejora continua del centro comercial y de los asociados en conjunto; los comerciantes apoyan la propuesta de la investigación porque están convencidos que la mejor solución es implementar una estructura organizacional.

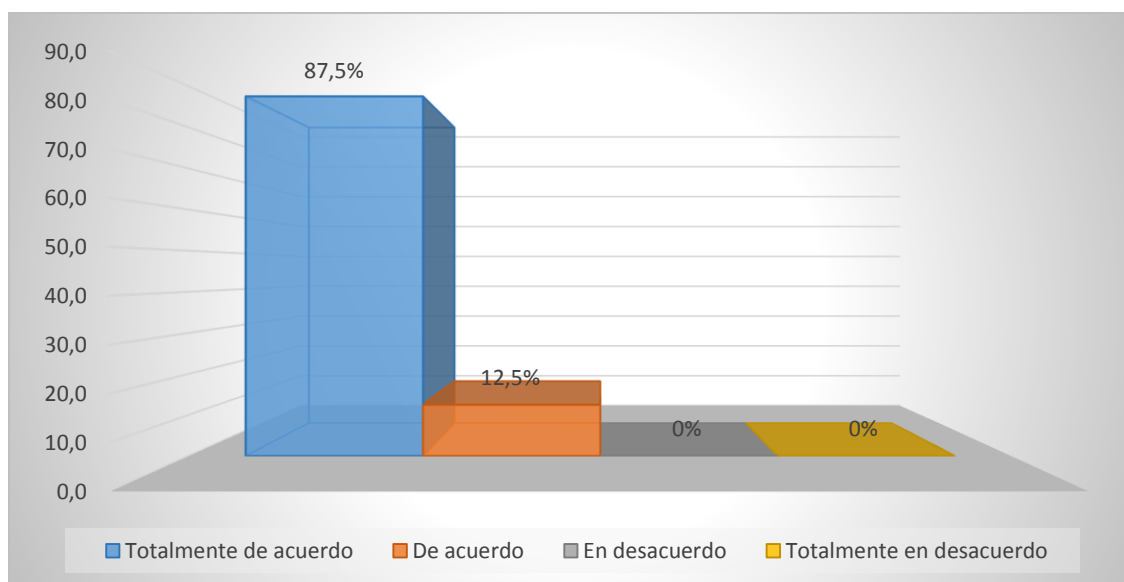
**6.- ¿Apoyaría usted la implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial?**

**Tabla 9**

*La implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	14	87,5	87,5	87,5
De acuerdo	2	12,5	12,5	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 9:** La implementación de una estructura organizacional al servicio del centro comercial.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

**Análisis e interpretación**

En los resultados de las preguntas efectuadas podemos observar que la mayoría de los comerciantes están totalmente de acuerdo y de acuerdo en implementar una estructura organizacional, tomando en cuenta la estructura organizacional propuesta en esta investigación con la cual pueda generar nuevas oportunidades, tanto en la gestión, como en la infraestructura, capacitación y así optimizar sus ingresos.

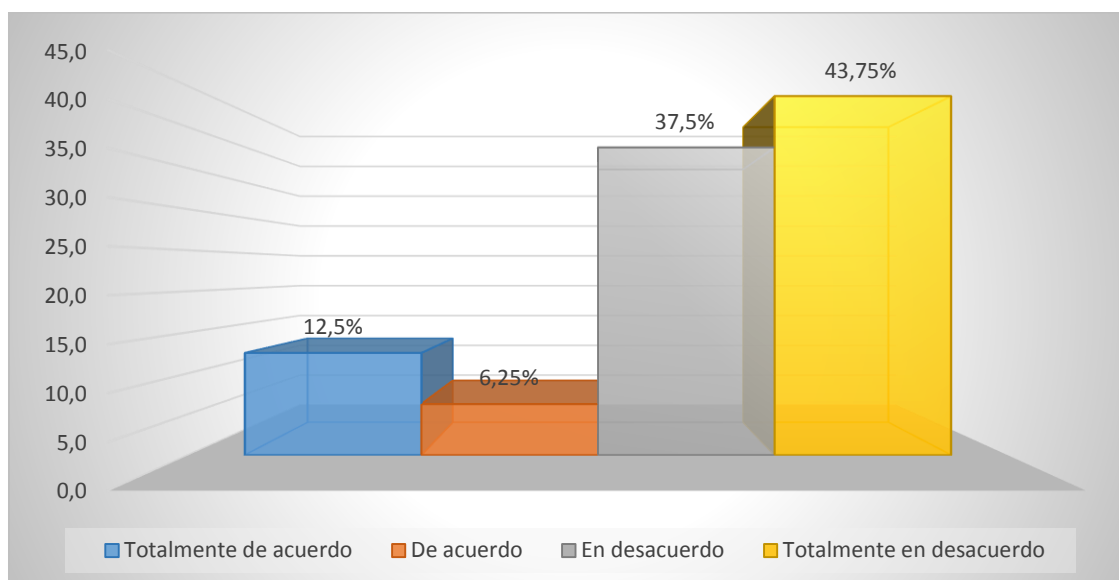
**7.- ¿Considera usted que la asociación de comerciantes del centro comercial realiza actividades de gestión económica y social?**

**Tabla 10**

*La asociación de comerciantes realiza actividades de gestión económica y social.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	2	12,5	12,5	12,5
De acuerdo	1	6,25	6,25	18,75
En desacuerdo	6	37,5	37,5	56,25
Totalmente en desacuerdo	7	43,75	43,75	100
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 10:** La asociación de comerciantes realiza actividades de gestión económica y social.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

**Análisis e interpretación**

Los comerciantes del centro comercial responden en su mayoría que están totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con respecto a las actividades de gestión económica y social, pues consideran que no se realiza ningún tipo de gestiones de manera acertada, generando desmotivación e impotencia en los asociados, ya que el centro comercial ha perdido afluencia de visitantes, lo cual desfavorece notablemente en el desarrollo de los comerciantes.

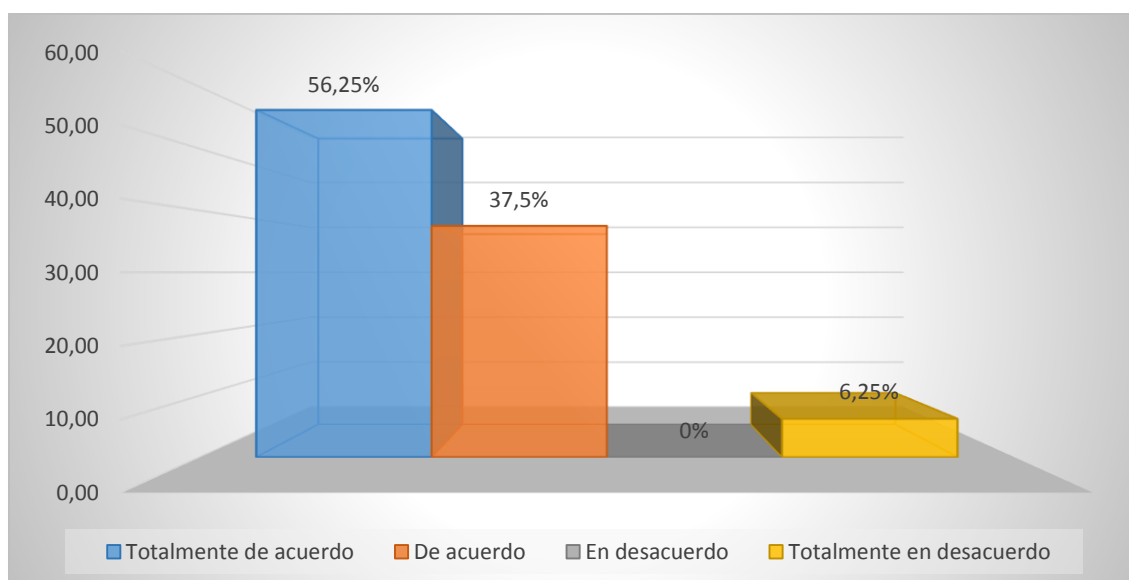
**8.- ¿Considera usted que la asociación de comerciantes al realizar gestiones de carácter económico y social contribuye a una mejora en la calidad de vida de los comerciantes?**

**Tabla 11**

*Las gestiones en lo económico y social contribuyen a una mejora en la calidad de vida.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	9	56,25	56,25	56,25
De acuerdo	6	37,5	37,5	93,75
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	1	6,25	6,25	100
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 11:** Las gestiones en lo económico y social contribuyen a una mejora en la calidad de vida.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete.

### **Análisis e interpretación**

Los datos determinados en la encuesta nos indican que la mayoría de los comerciantes del centro comercial está totalmente de acuerdo y de acuerdo que al realizar gestiones de carácter económico y social contribuiría notablemente en sus ingresos, lo cual generaría una mejor calidad de vida de los comerciantes, pues les permitiría buscar soluciones positivas a los problemas internos, incrementarían sus ventas y cumplirían con los objetivos que se propongan.



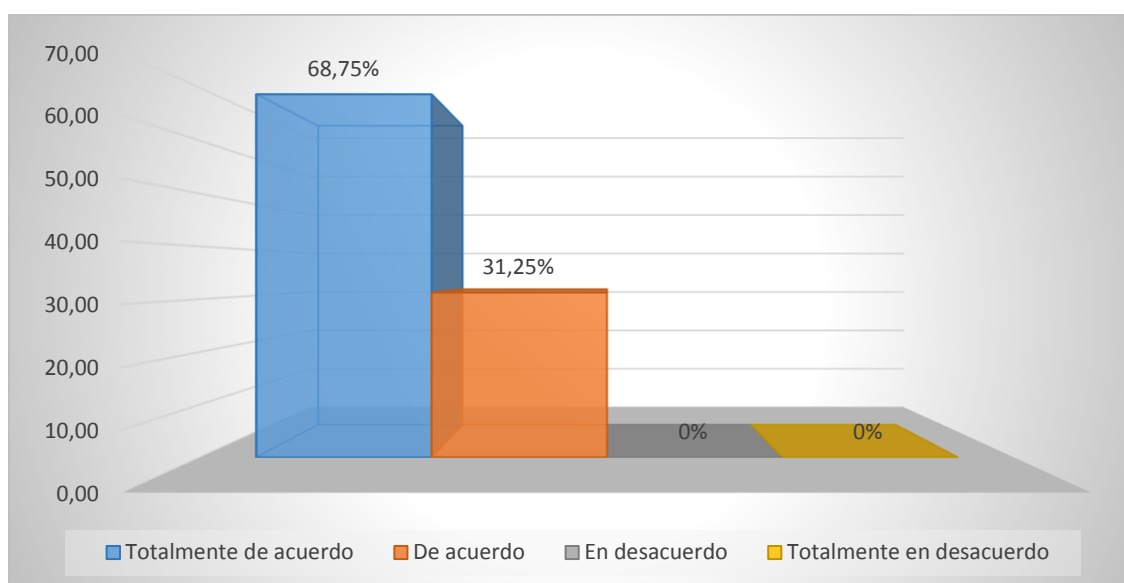
**9.- ¿Cree usted que la gestión económica y social debe ser conocida y evaluada por los comerciantes del centro comercial?**

**Tabla 12**

*La gestión económica y social debe ser conocida y evaluada.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	11	68,75	68,75	68,75
De acuerdo	5	31,25	31,25	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete



**Figura 12:** La gestión económica y social debe ser conocida y evaluada.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete

**Análisis e interpretación**

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada refleja que los comerciantes del centro comercial en la mayoría están totalmente de acuerdo y de acuerdo que la gestión económica y social debe ser conocida y evaluada por los comerciantes, pues contribuiría con la participación activa de los comerciantes y llevarían las cuentas claras de sus aportaciones, con esto se evitarían que tomen acciones legales en contra de los directivos.

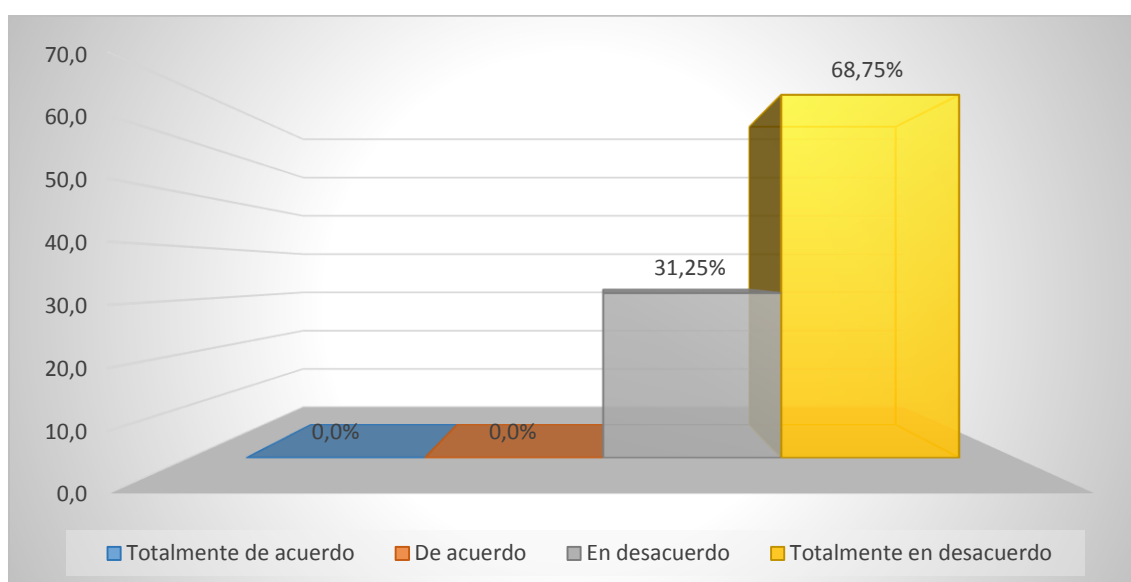
**10.- ¿Podría indicarnos si la asociación de comerciantes del centro comercial a través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes?**

**Tabla 13**

*A través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0
De acuerdo	0	0,0	0	0
En desacuerdo	5	31,25	31,25	31,25
Totalmente en desacuerdo	11	68,75	68,75	100
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete



**Figura 13:** A través de la gestión económica y social responde a las necesidades de los comerciantes.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambugete

### **Análisis e interpretación**

De la pregunta realizada a los comerciantes del centro comercial se deduce que la mayoría está totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la gestión económica y social que se ha desempeñado en la actualidad, pues no responde a las necesidades de los comerciantes, ya que se ha caracterizado por ser una administración conformista, tradicional y empírica, que no se enfoca en solucionar los inconvenientes que tiene en centro comercial.

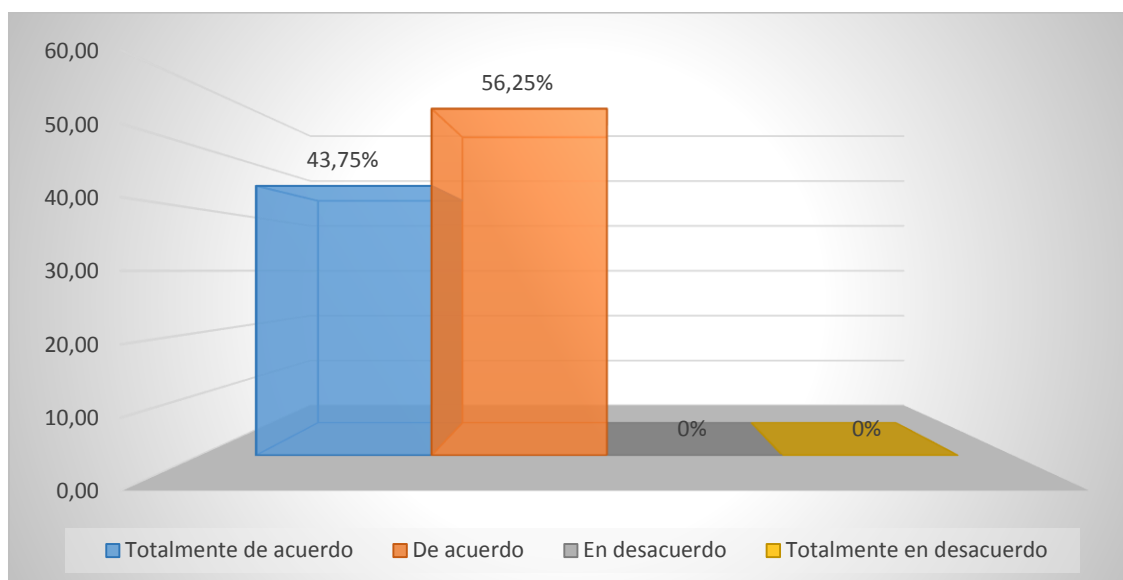
**11.- ¿Cree usted que la asociación de comerciantes del centro comercial debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social?**

**Tabla 14**

*Se debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social.*

Opciones	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de acuerdo	7	43,75	43,75	43,75
De acuerdo	9	56,25	56,25	100
En desacuerdo	0	0	0	0
Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete



**Figura 14:** Se debe realizar un plan de rendición de cuentas de la gestión económica y social.

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

**Análisis e interpretación**

La totalidad de los comerciantes del centro comercial encuestados manifiestan que están de acuerdo y de acuerdo en que la asociación realice un plan de rendición de cuentas cada que sea necesario y evalúen los resultados de la gestión económica y social, lo cual permitiría determinar las satisfacciones e insatisfacciones de los asociados y evitaría la corrupción.

## MARCO ADMINISTRATIVO

### CRONOGRAMA Y ACTIVIDADES

**Tabla 15**

*Cronograma*

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>																
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>AGOSTO</b>		<b>SEPTIEMBRE</b>				<b>NOVIEMBRE</b>				<b>DICIEMBRE</b>				<b>ENERO</b>	
	<b>01-20</b>	<b>20-31</b>	<b>3-7</b>	<b>10-14</b>	<b>17-21</b>	<b>24-28</b>	<b>1-3</b>	<b>5-9</b>	<b>12-16</b>	<b>26-30</b>	<b>3-7</b>	<b>10-12</b>	<b>13-14</b>	<b>17-21</b>	<b>7-11</b>	<b>21-25</b>
Selección del tema																
Denuncia del tema																
Aprobación del tema																
Antecedentes																
Problema																
Justificación																
Objetivos																
Preguntas directrices																
Marco referencial																
Variables																

Metodología																
Procesamiento de datos																
Bibliografía																
Anexos																
Cronograma																
Presupuesto																
Informe final																
Introducción																
Revisión de la literatura																
Método																
Resultados																
Discusión y propuesta																
Bibliografía y anexos																

Elaborado por: Pedro Cuadrado Guambugete

## PRESUPUESTO

**Tabla 16**  
*Presupuesto*

<b>Ítems</b>	<b>Valor Unitario (\$)</b>
Equipos	50
Internet	30
Transporte	15
Materiales	8
Copias	20
Impresiones	30
Cds	5
Anillados	2.50
Empastados	15
Servicios técnicos	20
Refrigerios	40
Alimentación	50
Otros	30
Imprevistos (50% del total)	157.75
<b>Total</b>	<b>473.25</b>

**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuete

## BIBLIOGRAFÍA

- Arrieta, E. (2016). Método Deductivo e Inductivo. *Diferenciador*, 5.
- Bernal, C. A. (2015). *Metodología de la Investigación*. Colombia.
- Castillo Martín, P. (2016). Política Económica: Crecimiento Económico, Desarrollo Sostenible. *Revista Internacional del Mundo Económico y del Derecho*, 1-12.
- Chiavenato, I. (2014). *Comportamiento Organizacional*. México: Litográfica Ingramex.
- CÓDIGO DE COMERCIO. (12 de Septiembre de 2014). LEY CÓDIGO DE COMERCIO. *Registro Oficial 1202*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- CÓDIGO ORGÁNICO DE ORGANIZACIÓN TERRITORIAL. (21 de Mayo de 2018). COOTAD. *Registro Oficial Suplemento 303*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (20 de Octubre de 2008). REGISTRO OFICIAL ÓRGANO DEL GOBIERNO DEL ECUADOR. *REGISTRO OFICIAL N° 449*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- 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.
- Gastón Pérez, R. (2018). Metodología de la Investigación Educativa. *EcuRed*, 2.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2017). *Administración Contemporánea*. México: Duplicata Asesores Gráficos S.A. de C.V.
- LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. (23 de Octubre de 2018). REGISTRO SOCIAL LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA. *Registro Oficial N° 444*. Quito, Pichincha, Ecuador: Editorial Nacional.
- 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.
- Martel Carranza, C. P. (2017). Descripción del Proceso del Método Científico. *Metodología de la Investigación*, 10.
- Ortiz, R. (2018). Investigación de campo. *QuestionPro*, 1.
- Ramírez Acosta, E. S. (2018). Desarrollo Social y Económico. *Economía*, 3-10.
- Ramírez Ospina, D. E. (2014). Desarrollo Sostenible como un proyecto de Modernidad. *Ciencias Estratégicas*, 70.
- Saltos, W. (2017). La Entrevista. *Mundo Investigativo*, 1.
- Torres Hernández, Z. (2015). *Teoría General de la Administración, Segunda Edición*. México: Patria, S.A. de C.V.
- Trejo Fuentes, S. (2016). Organización de las Empresas. *Gestiopolis*, 1.
- Ucha, F. (2017). Metodología de la Investigación. *Definición ABC*, 8.
- Van Dalen, D., & Mayer, W. J. (2017). Estrategia de la Investigación Descriptiva. *NEOMAGICO*, 5.
- Wallis, B. (2014). *Organizando Economías Locales*. Quito: IESTUDIO.
- Wehrich, H., Cannice, M., & Hanah, K. (2016). *Administración*. Peru: El Comercio S.A.



## ANEXO

### Anexo N° 1

#### MARCO GEOREFERENCIAL

**Ubicación:** El Centro Comercial Siete Colinas se encuentra en las coordenadas geográficas -1.589071 S, -79.000 W; en un repliegue de la Cordillera Occidental de Los Andes, País Ecuador, Provincia Bolívar, Ciudad Guaranda, Parroquia Ignacio Veintimilla, Calles 7 de Mayo y Selva Alegre.



**Elaborado por:** Pedro Cuadrado Guambuquete