

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**  
**SEDE CUENCA**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

*Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de Licenciada en  
Administración de Empresas*

**ANÁLISIS DE CASO:**

**“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA  
EMPRESA PEGA FULL”**

**AUTORA:**

KARINA JACKELINE GARCÍA MARÍN

**TUTOR:**

ING. JOHN EULOGIO GONZÁLEZ ARGUDO, MBA

CUENCA - ECUADOR

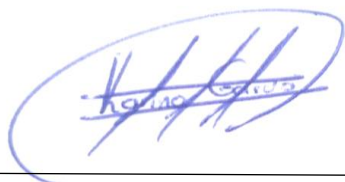
2021

## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, Karina Jackeline García Marín con documento de identificación No 0106618499, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación: “**ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PEGAFULL**”, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: *Licenciada en Administración de Empresas*, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2021



---

Karina Jackeline García Marín

C.I. 0106618449

## CERTIFICACIÓN

Yo, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PEGAFULL”**, realizado por la estudiante Karina Jackeline García Marín, obteniendo el *Análisis de Caso* que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Cuenca, febrero del 2021



Ing. John Eulogio González Argudo, MBA

C.I. 0101886323

## DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

Yo, Karina Jackeline García Marín con documento de identificación N° 0106618499, autora del trabajo de titulación: **“ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA PEGAFULL”**, certifico que el total contenido del *Análisis de Caso* es de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Cuenca. febrero del 2021



---

Karina Jackeline García Marín

C.I. 0106618499

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

El siguiente trabajo de investigación, está dedicado a mis padres, quienes con su paciencia y gran esfuerzo me han permitido cumplir un gran sueño, Ellos, me han enseñado a no temer las dificultades que se nos atraviesa en la vida y a confiar en mí misma. Gracias a mi padre por su paciencia, por su esfuerzo y su ejemplo para enseñarme a enfrentar el día a día para ser una persona mejor, por enseñarme a cumplir todas mis metas que mañana serán el cimientamiento de mi formación profesional. Agradecer a mis hermanos que me apoyaron con su comprensión y apoyo para cumplir con mis estudios y culminar mi carrera.

Es deber también, agradecer a mi Tutor del presente análisis, que supo dedicarme el tiempo necesario y la paciencia de Docente, para encaminar cada uno de los procesos en pro de este objetivo, quién con cada una de sus enseñanzas y de su experiencia, me ha ayudado a culminar este trabajo de titulación.

## **Resumen**

El presente análisis de caso se basa en el estudio de la estructura organizacional de la empresa Pega Full, en el que se procurará identificar la estructura organizativa y las funciones bajo las cuales se desarrollan las actividades de la empresa. A decir del Gerente-Propietario se carecen de una adecuada planificación y gestión para lograr una productividad que permita niveles de crecimiento sostenido de la organización. A través de este análisis, se persigue afirmar los conocimientos adquiridos en la universidad sobre la administración de empresas fundamentalmente en la estructuración como pilar de crecimiento de una empresa. El desarrollo del análisis, se fundamenta en las experiencias contadas por su Gerente, estas, se basan sobre los problemas del diario vivir, el crecimiento lento y no deseado que se tiene con el negocio, para la ejecución del análisis, se siguió una metodología sustentada en un estudio FODA, la observación en los diferentes puestos de trabajo y una encuesta orientada a identificar las responsabilidades de cada colaborador en su puesto de trabajo, con esta información se procuró generar un análisis situacional de la empresa que permitió la obtención de resultados como identificar la organización con la que se trabaja, el know-how en los procesos, el lay.out que identifican los diferentes puestos de trabajo.

*Palabras clave:* Estructura, funciones, productividad, crecimiento, colaborador.

## **ABSTRACT**

This case analysis is based on the study of the organizational structure of the company Pega Full, in which we will try to identify the organizational structure and the functions under which the company's activities are developed. According to the Manager-Owner, there is a lack of adequate planning and management to achieve a productivity that allows sustained growth levels of the organization. Through this analysis, we seek to affirm the knowledge acquired at the university on business administration, fundamentally in the structuring as a pillar for the growth of a company. The development of the analysis is based on the experiences told by its Manager, these are based on the problems of daily life, the slow and undesired growth of the business, for the execution of the analysis, a methodology was followed based on a SWOT study, the observation in the different jobs and a survey aimed at identifying the responsibilities of each employee in his job, with this information it was sought to generate a situational analysis of the company that allowed obtaining results such as identifying the organization with which it works, the know-how in the processes, the lay. out that identify the different work positions.

Keywords: Structure, functions, productivity, growth, collaborator

## TABLA DE CONTENIDO

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	III
CERTIFICACIÓN .....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	IV
DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO .....	V
Resumen.....	VI
TABLA DE CONTENIDO.....	VIII
TABLA DE FIGURAS .....	XII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
Problema.....	1
Explicación del problema.....	1
Antecedentes .....	2
Importancia y alcance.....	4
Delimitación.....	4
DELIMITACIÓN TEMPORAL .....	4
DELIMITACIÓN ESPACIAL .....	5
DELIMITACIÓN SECTORIAL .....	5
Fundamentación teórica .....	6
INTRODUCCIÓN.....	6
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	7
TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	9
ORGANIZACIÓN SEGÚN SU FORMALIDAD .....	9



LAS ORGANIZACIONES FORMALES .....	9
CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES FORMALES .....	10
<i>Organización lineal</i> .....	10
<i>Organización funcional</i> .....	10
<i>Organización por staff</i> .....	10
<i>Comités</i> .....	11
ORGANIZACIONES INFORMALES.....	11
DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	11
FACTORES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
COMPLEJIDAD.....	13
CADENA DE MANDO.....	13
DEPARTAMENTALIZACIÓN.....	13
JERARQUÍA DE MANDO .....	14
FORMALIZACIÓN .....	14
CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN.....	15
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
ESTRUCTURAS LINEALES. ....	15
ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	17
ESTRUCTURA DE STAFF.....	18
ESTRUCTURA MATRICIAL.....	19
ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO EN EL MERCADO .....	20
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TRÉBOL. ....	21
Metodología .....	23
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	23
POBLACIÓN.....	23

OPERACIÓN DE LAS VARIABLES .....	24
HERRAMIENTAS .....	26
Análisis de resultados.....	26
ANÁLISIS F.O.D.A. ....	28
<i>Fortalezas</i> .....	29
<i>Debilidades</i> .....	30
<i>Oportunidades</i> .....	31
<i>Amenazas</i> .....	32
<i>F1-A3 Fortalecimiento de la estructura orgánica</i> .....	34
<i>F5-O4 Apertura a nuevos mercados.</i> .....	34
<i>F3-O1 Investigación de nuevos productos</i> .....	34
<i>D3-D4-D5-D6-D7-D8-A-A2-A4 Implementación de sistemas de gestión</i> .....	34
ENCUESTA .....	34
ENCUESTA 1 .....	35
Encuesta dirigida a los colaboradores de “Pega Full” .....	35
Presentación de hallazgos.....	37
Conclusiones .....	40
Bibliografía.....	41
ANEXOS .....	44

## TABLA DE FIGURAS

Figura 1 .....	9
Figura 2 .....	17
Figura 3 .....	18
Figura 4 .....	19
Figura 5 .....	21
Figura 6 .....	21
Figura 7 .....	22
Figura 8 .....	27
Figura 9 .....	44
Figura 10 .....	44
Figura 11 .....	45
Figura 12 .....	46
Figura 13 .....	46
Figura 14 .....	47
Figura 15 .....	47
Figura 16 .....	48
Figura 17 .....	49
Figura 18 .....	49
Figura 19 .....	50

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	20
Tabla 2.....	24
Tabla 3.....	25
Tabla 4.....	28
Tabla 5.....	33
Tabla 6.....	37
Tabla 7.....	38
Tabla 8.....	39

## **Problema**

Tras llevar a cabo una entrevista formal con el Gerente-Propietario de la empresa “Pega Full” procurando información sobre la situación actual de esta, se obtuvo información valiosa que permite enfocar el presente análisis de la realidad empresarial. El entrevistado, supo manifestar que la empresa desde sus inicios ha estado en constante crecimiento cimentado en la alta demanda de su producto orientado al mercado de la construcción de viviendas, sin embargo, ha podido notar que los procesos no se llevan a cabo de manera adecuada, muchas veces, los niveles de producción no cubren la demanda y en otras se tiene exceso de stock, debido a que se han anulado pedidos o se cambiaron de cantidades solicitadas por los clientes, aspectos que afectan en los costos de bodegaje y estrategias de ventas, frenándose su desarrollo y crecimiento deseados. A esta realidad, se le sugiere la realización de un análisis de su empresa con el fin de identificar cómo se desarrollan las actividades a diario. Al aceptar la propuesta, permite que realicemos las observaciones necesarias durante el desarrollo de las actividades, se ha podido notar diversas discrepancias en cuanto al desarrollo de las actividades ejecutadas por el personal, la relación con los proveedores de materias primas, el manejo de la cartera de clientes y el seguimiento a sus pedidos entre otros factores del entorno de la empresa. Esta situación, ha generado problemas que afectan a un adecuado comportamiento organizacional que conduzca a la empresa por mejores senderos en pro de sus objetivos. Analizados estas debilidades, se determina que la no existencia de una estructura organizacional conduce a que el desarrollo de las actividades no se las ejecute eficientemente debido a que no se cuenta con un conjunto de funciones que identifiquen los puestos de trabajo, niveles de jerarquía, comunicación efectiva, resultados, entre otros aspectos importantes que deben regir el accionar de todos los colaboradores de la organización.

## **Explicación del problema**

¿La empresa cuenta con un manual de funciones desarrollado para cada puesto de

trabajo? No

¿Se cuenta con un sistema de capacitación adecuado para el correcto desempeño de los trabajadores? No

¿El clima laboral es el adecuado de tal manera que contribuya positivamente con la productividad de la organización? No

¿La empresa gestiona adecuadamente su capital humano, así como también sus recursos productivos? No

### **Antecedentes**

La empresa Pega Full, ubicada en la parroquia Ricaurte del cantón Cuenca, inició sus actividades en el año 2014 con 5 colaboradores. Durante sus primeros años de actividad, se dedicó únicamente a la producción y comercialización de pegamento para colocar cerámica y porcelanato en las construcciones de viviendas. La producción se realizaba frente a la casa del dueño, allí se había adecuado un terreno para realizar las actividades de producción, en la planta baja de su casa, se adecuaron las oficinas administrativas. El producto tuvo muy buena aceptación en el mercado, la demanda fue creciendo considerablemente y con ello las ganancias. Posteriormente, el gerente decide introducir nuevos productos al mercado, como el empare, el granillo, el blanqueador de paredes, la aceptación a estos nuevos productos genera la idea de la comercialización directa de cerámicas y porcelanatos, teniendo aceptación en el mercado. En la actualidad, la empresa cuenta con 17 colaboradores teniendo como zona de producción del mortero en una nave industrial fuera de la ciudad, mientras que la administración y comercialización se lleva a cabo en un local comercial ubicado en la ciudadela Kennedy junto a la Panamericana norte.

En la actualidad el sector de la construcción se encuentra en constante crecimiento, por lo que, producir y proveer materiales como el mortero tiene gran acogida dentro de este sector.

Al ser esta una necesidad con grandes requerimientos se debe contar con una organización sólida que maneje un modelo de negocios confiable que permita afianzar a los clientes y expandirse a nuevos mercados.

A los aspectos señalados, es preciso contar con una adecuada estructura organizacional, la cual permita comprender los diferentes puestos de trabajo y las funciones inherentes a ellos de manera que todo el stakeholder sepa como ubicarse dentro de la organización. “El no contar con una adecuada estructura organizacional generará un malestar en el desarrollo de las actividades y por ende en el cumplimiento de los objetivos” (Cabana-Villca, Cortes, Vega-Toro, & Cornejo-Figueroa, 2016).

El no contar con esta herramienta, puede derivar en una serie de malestares en cada una de las áreas, por una parte, el personal va a desconocer cuáles son sus funciones y como deben de ser ejecutadas, estas falencias pueden generar graves problemas dentro de todos los procesos, como son: deficiente comunicación, incumplimiento de actividades, malas relaciones con el cliente y los proveedores, inestabilidad laboral, aspectos que entorpecen el eficiente desarrollo de las actividades, en perjuicio de los resultados favorables para la economía de la empresa. Es preciso mencionar que la estructura organizacional es el pilar de cada una de las empresas y es a partir de esta información, que se puede ejecutar de manera oportuna una planeación estratégica que permita trazar los objetivos a corto, mediano y largo plazo y tener el personal adecuado para su cumplimiento.

Por otra parte, al ser una empresa familiar, existen muchos conflictos de interés en cuanto a la toma de decisiones, evidenciándose carencia de liderazgo e influyendo de manera negativa en la toma de decisiones debido a los diversos conflictos generados. “Hay que tomar en consideración que, al no tener los roles definidos, las actividades pueden verse sesgados por

sentimientos hacia los miembros de la familia generando subjetividad al momento de cumplir diversas actividades” (Terrazas, 2017).

### **Importancia y alcance**

Tanto a nivel general como específico, para el presente caso de estudio, es de vital importancia contar con una estructura organizacional que defina claramente aspectos básicos como por ejemplo los puestos de trabajo y las funciones inherentes a ellos y que serán desempeñadas por cada colaborador. Su implantación permitirá identificar los niveles jerárquicos y qué, los diferentes roles de los trabajadores sean identificados, mismos, que serán evaluados permanentemente en pro de una mejora continua, ello, permitirá visionar los resultados proyectados como organización y su pronta evaluación para la toma de decisiones oportunas en pro del objetivo de la empresa. Una mala organización, genera debilidades en la distribución de los diferentes puestos de trabajo que conllevan a una defectuosa comunicación, generando problemas que impactan directamente en el desarrollo de la empresa, situación que manifiesta vivir a diario el Gerente – Propietario. Acota también, que si no tiene una estructura sólida y un manejo eficiente de los procesos con los que cuenta la rentabilidad se ve afectada y por ende, no se alcanzarán metas más ambiciosas, tanto personales como empresariales. El Gerente, está consciente que las empresas con una clara estructura organizacional se benefician de su aplicación, pues ello permite establecer la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus actividades, tener delimitadas las responsabilidades y los líderes de cada área o proceso para lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

### **Delimitación**

#### **Delimitación Temporal**

El presente caso de estudio se basa en la información proporcionada por el gerente de la empresa desde el año 2014 hasta la actualidad. Esta investigación tiene un enfoque cualitativo



con un alcance descriptivo-exploratorio con el propósito de conocer cuál es la problemática y la visión de la empresa, analizadas en el contexto de la estructura y funciones departamentales de la empresa.

### **Delimitación Espacial**

El presente caso de estudio se analiza la estructura organizacional de la empresa Pega Full, que está ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

### **Delimitación sectorial**

La empresa objeto de estudio se encuentra dentro del sector de la construcción, más específicamente dentro de los sectores de fabricación de mortero adhesivo para cerámicas y comercialización de productos para terminados de la construcción.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

- Analizar la estructura organizacional y funcional de la empresa.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar el orgánico-funcional con el que trabaja la empresa.
- Identificar los procesos que se realizan.
- Determinar el lay-out y flujo de procesos.
- Definir un marco teórico que sirva de base para el presente estudio.

## **Fundamentación teórica**

### **Introducción**

El estudio de la estructura organizacional es uno de los grandes temas que se ha tratado dentro de la empresa, esto se debe a la importancia que esta actividad tiene para el cumplimiento de los objetivos, que a su vez aporta para el fortalecimiento de las relaciones interpersonales para cada uno de los miembros de la organización y la mejora competitiva dentro del mercado. Bajo esta premisa, la estructura organizacional involucra diversos aspectos para su implementación como es la comprensión y análisis del modelo organizacional y de su cultura. Por lo que, seleccionar una estructura organizacional que se encuentre acorde a las necesidades de la empresa y de sus clientes es fundamental para el desarrollo y crecimiento de esta (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

Es preciso mencionar que, para incorporar un modelo de estructura organizacional, es preciso realizar un análisis minucioso de los diversos factores tanto internos como externos, para de esta manera poder aplicar una estructura organizacional que permita el buen funcionamiento de las actividades a realizarse dentro de la empresa. Bajo este enfoque, una adecuada organización de los recursos y de las capacidades dentro de la organización es un punto clave para lograr los objetivos organizacionales, lo que permitirá a la empresa adquirir una mayor capacidad competitiva dentro del mercado (Chuncho, Tacuri, Granda, Tejada, & Díaz, 2020).

Hay que tomar en consideración, que una empresa puede tener los recursos necesarios o el personal calificado, sin embargo, estos factores si no están adecuadamente alineados con los objetivos y la planificación estratégica, pierden su valor y los vuelve obsoletos, de esta manera el contar con una adecuada estructura orgánica permite potenciar las habilidades y

destrezas dentro de la organización la cual interactúa de forma sinérgica con los recursos disponibles, generando a su vez nuevas oportunidades de mejora.

Es por lo cual, la estructura organizacional es una pieza fundamental que invita a sus miembros a identificar de manera clara sus roles y actividades, y a su vez permite interactuar de manera precisa con los otros miembros de la organización. La cual permite coordinar recursos de una manera efectiva atendiendo de forma oportuna la demanda de los clientes. Cabe recalcar que la estructura orgánica, no solo garantiza el buen funcionamiento de las actividades, sino que alinea las mismas a los objetivos organizacionales, lo que puede fomentar el cumplimiento de las actividades y generar un sentido de pertenencia con la empresa (Agudelo & Bolívar, 2004).

Sustentada en estos fundamentos teóricos y aplicados a la presente investigación se busca analizar el modelo de estructura organizativa de la empresa “Pega Full” y las respectivas funciones en los diferentes departamentos identificados, bajo los cuales se desarrollan las actividades, procurando determinar la existencia de un Know-how y de un lay-out que permita la estandarización de procesos existentes.

### **Estructura organizacional**

Una de las características claves con las que tiene que contar un diseño de estructura organizacional, es la relación directa que esta tiene con los objetivos estratégicos de la empresa, es decir que las actividades que se deben realizar en la empresa deben tener una coherencia y una organización adecuada en todos sus procesos. De esta manera, al presentarse nuevas actividades en la empresa estas deben de realizar un ajuste estratégico el cual permita el cumplimiento de estas y estas a su vez deben verse reflejadas en el organigrama (Chuncho, Tacuri, Granda, Tejada, & Díaz, 2020). En otras palabras, al existir diversos cambios o al implementar un modelo organizacional, este debe de comprender un ajuste dentro de los

procesos y de las funciones dentro de la empresa, la cual implica generar un modelo organizativo, que indique a cada uno de los miembros de la organización como debe de realizar sus funciones de una manera eficiente. Este modelo organizativo, tiene que tomar en consideración varios aspectos, como son: Las características propias de la empresa, sus recursos y capacidades (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

A partir de la valoración de estos elementos, se puede tomar decisiones estratégicas, que permitan la competitividad de la empresa en el entorno. Sin embargo, hay que tomar en consideración que el contexto en la que la organización se desenvuelve es constantemente cambiante y sus necesidades varían en función de las necesidades de los clientes, de la competencia o de factores externos como puede ser el gobierno u otras entidades de control. Por lo que es preciso realizar ajustes en la organización en función de los distintos cambios que pueda enfrentar la organización (Bohnenberger, 2017).

Esta dinámica, se debe realizar a media que la empresa se enfrente a un cambio, es decir que, si la empresa se enfrenta a una nueva dinámica, esta debe modificar su estrategia y a su vez su modelo organizacional. Este proceso de adaptación es de gran importancia ya que la empresa al no tener empatía con el cambio y optar por no realizar un proceso de reestructuración organizacional, se puede ver en una desventaja competitiva, que a su vez le va a limitar al cumplimiento de los objetivos (Agudelo & Bolívar, 2004).

Razón por la cual, el éxito de la estrategia organizacional se puede producir únicamente cuando todos los mecanismos de la empresa se encuentren organizados de manera adecuada y su intervención se realice de forma oportuna. Lo que implica un adecuado modelo organizacional que cumpla con el buen funcionamiento de los procesos y que se adapte de manera efectiva a los nuevos requerimientos de la empresa. Es preciso mencionar, que existe diversos modelos organizacionales y su aplicación varía según las necesidades de la empresa,

los cuales a su vez están en constante permutación, debido a que el entorno es constantemente cambiante (Galicia, 2001).

### **Tipos de organización**

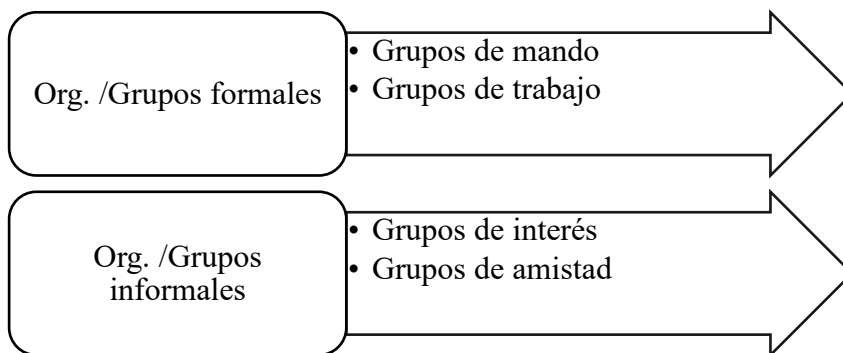
Las organizaciones son consideradas como grupo de personas que buscan un objetivo en común, sin embargo, la índole por la cuales estas se agrupan define en gran medida el funcionamiento de esta. Hay que tomar en consideración, que existen múltiples tipos de organizaciones, Sin embargo, la empresa a diferencia de las otras es un tipo de organización que tiene un fin económico (García, 2018).

### **Organización según su formalidad**

Podemos definir, a la organización según su formalidad, a dos tipos de organizaciones que son los grupos formales y grupos informales (Figura 1).

**Figura 1**

*Grupos de la organización*



*Nota.* Descripción de tipo de grupos. Elaborado por el autor.

### **Las organizaciones formales**

Estas se caracterizan por contar con sistemas y estructuras bien definidas, las cuales son esenciales para la toma de decisiones y el cumplimiento de las actividades de manera organizada, en este tipo de organizaciones se gestionan de manera adecuada los procesos administrativos

como es la planificación, la organización, la dirección y el control. A partir de esta estructura organizacional se puede identificar de manera precisa las funciones que tienen que desarrollar cada uno de los miembros de la organización (Castellano, 2014).

### **Clasificación de las organizaciones formales**

Existen varios modelos de organizaciones formales y estas se pueden clasificar de la siguiente manera.

#### **Organización lineal**

La organización lineal es uno de los modelos organizacionales más sencillos y antiguos, y su origen remonta desde la implementación misma de los ejércitos. Esta organización se caracteriza particularmente por las jerarquías rígidas que estas poseen y su nombre lineal, hace referencia a como se transmite la información y de qué manera el poder es establecido. Este tipo de organización se puede graficar como un modelo de pirámide, en donde la gerencia se encuentra en la cabeza, este tipo de organizaciones principalmente se desarrollan con empresas pequeñas y en muchas ocasiones se modifican según su necesidad (Thompson, 2007).

#### **Organización funcional**

Este tipo de organizaciones se representan mayormente, por tener a personal calificado en cada una de las áreas. De esta manera, muchas organizaciones se pueden clasificar por departamentos, áreas, direcciones, etc.

#### **Organización por staff**

Se denomina organización por staff, al hacer usos de la combinación de los dos elementos, es decir la organización lineal y funcional, en este tipo de organización, se busca optimizar los recursos y mejorar la producción, mediante especialistas y una buena dirección.

## **Comités**

Este tipo de organizaciones tiene mayormente un carácter administrativo, en donde se busca por medio de un consenso tomar una decisión sobre los objetivos de la organización o del departamento, en este tipo de organización se busca generar un pensamiento crítico y analítico en función de la situación que esté viviendo la empresa.

## **Organizaciones informales**

Estas organizaciones, no están constituidas de manera oficial dentro de la empresa, sin embargo, su presencia tiene gran influencia para la toma de decisiones, comunicación y control dentro de la misma, esto se debe a que la dinámica se genera en muchas ocasiones de manera espontánea y se debe principalmente por las relaciones interpersonales de los miembros de la organización.

## **Diseño organizacional**

Se considera al diseño organizacional como una herramienta de gran relevancia que influye de manera positiva en el cumplimiento de las actividades, las cuales se alinean a las necesidades organizacionales y se ven sujetas al cambio para adaptarse a los nuevos entornos que se pueden presentar en el mercado. El diseño organizacional es un mecanismo muy utilizado por la alta gerencia con el fin de tener estrategias completivas a corto plazo y es un factor clave para la supervivencia de la empresa (Alvarez, Córdova, & Lascano, 2017).

Es preciso mencionar que existen varios factores que hay que tomar en consideración al momento de organizar la organización, como pueden ser los constantes cambios del mercado, las diversas necesidades del cliente, la incorporación de nuevas tecnologías, o factores de carácter humano, como es la motivación o el desarrollo personal de los trabajadores. Estos

factores son de gran relevancia y se deben de tomar en consideración para el diseño organizacional (Cruz, Martínez, Torres, & Hincapié, 2018).

El tomar en consideración estos factores, puede proporcionar de manera óptima una ventaja competitiva a la organización, también gracias a este factor puede mejorar las habilidades que tiene la empresa para gestionar problemas como la diversidad o la implementación de políticas laborales. Por otra parte, contar, con una adecuada organización mejora de manera considerable la gestión interna como externa, lo que se puede ver reflejado en la optimización de los procesos (Bohnenberger, 2017).

Pero existen otros factores de gran relevancia como es el liderazgo, al existir una adecuada organización se puede direccionar de manera apropiada a los trabajadores, es decir mediante un adecuado análisis organizacional, se puede identificar de mejor manera las tareas y fortalecer los canales de comunicación, lo que se verá reflejado en la realización de las actividades de manera más coordinada, lo que va a representar un mejor clima laboral para sus trabajadores (Cruz, Martínez, Torres, & Hincapié, 2018).

### **Factores de la Estructura organizacional**

Al hablar de organización, no solo tomamos en consideración los recursos físicos que tiene la misma, sino tenemos que tomar en consideración tanto recursos tangibles como los intangibles. Así como una serie de procesos, mediante los cuales estos recursos interactúan entre sí, comprendiendo este principio la estructura organizacional tiene que tomar diversos factores en consideración para establecer de manera apropiada y oportuna las actividades dentro de la empresa y estas son: Complejidad, Cadena de mando, Departamentalización, Jerarquía de mando, Formalización, y la Centralización o Descentralización para la toma de decisiones.



## **Complejidad**

Al hablar de complejidad organizativa, nos referimos a los diversos factores con los cuales se pueden clasificar a los miembros de la organización y se comprende mediante la diferenciación Horizontal, Vertical y Espacial. Mediante esta gráfica se establece el puesto en cada una de las unidades de la empresa, así como la relación que tiene esta con su cadena de mando.

## **Cadena de mando**

Es un modelo de comunicación que se establece dentro de una empresa y esta indica como es el procesamiento de la información como el reporte de las actividades. La cadena de mando, varía en relación con diversos factores, como es la cultura organizacional, como la ubicación y el tamaño de la empresa. A partir de la cadena de mando, no solo se transmite la información, sino también que muestra los diversos rangos dentro de la organización, como la asignación de las responsabilidades (López, 2018).

Es preciso mencionar, que cada uno de los puestos tiene sus responsabilidades que tienen que ser cumplidas, sin embargo, a través de la cadena de mando se pueden transmitir los lineamientos de dichas responsabilidades. La cadena de mando es un mecanismo, que sirve para asegurar que cada una de las tareas sean ejecutadas conforme a lo establecido. De esta manera, es mediante la cadena de mando, que se asignan también los diversos responsables de cada área y se establece los procesos y la dirección de la comunicación. (López, 2018).

## **Departamentalización**

Se conoce como departamentalización a los procesos que involucran agrupar en los diversos puestos de trabajos al puesto de trabajo que tienen una similitud de carácter lógico con otros puestos de trabajo. Esta actividad es de gran relevancia dentro de una empresa, ya que mediante la misma se puede agilizar procesos similares dentro de la empresa (Ibarra, 1998).

De esta manera podemos encontrar diversos tipos de departamentalización, como es la departamentalización por función, esta hace referencia a asociar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones realizadas por la empresa. Otra manera de departamentalización es según su zona geográfica, mediante este modelo se puede identificar las áreas de trabajo según el lugar de trabajo en el que se encuentre la empresa. A su vez, también la empresa puede estar departamentalizada por el cliente, esta se ocupa de brindar un servicio según sean las necesidades o características del cliente (Doucette, 2018).

### **Jerarquía de mando**

Se designa jerarquía de mando a la relación que se encuentra al momento de controlar una gestión, es decir, el vínculo que se tiene entre los diversos niveles de mando de una empresa. A partir de esta relación los trabajadores cumplen roles específicos, los cuales reportan a sus superiores y son controlados por ellos, en las tareas que competen su rol dentro de la empresa (Corvo, 2018).

### **Formalización**

La formalización hace alusión, a la estandarización de los procesos dentro de la organización, también involucra las políticas internas de la misma y el cumplimiento de las normativas establecidas por la ley. Esta actividad es de suma importancia ya que establece cuales son las actividades que debe de realizar un trabajador dentro de la empresa y cual debe de ser su proceder para realizar dicha actividad (OIT, 2017).

Los procesos de formalización son sumamente importantes para la elaboración de las actividades dentro de la empresa, y aportan a que estas sean cumplidas de la manera requerida, por otra parte, a partir de la formalización se pueden definir los tiempos y requerimientos en la producción. Cabe recalcar, que a través de este proceso se pueden definir cada una de las actividades de los miembros de la organización.

Es preciso mencionar, que un alto grado de formalización en una empresa define de una manera rígida las actividades del trabajo y reduce la interacción entre personas o la creatividad en los puestos de trabajo, sin embargo, a través de esta se puede mejorar en condiciones como la producción en serie o la reducción de accidentes laborales.

### **Centralización/Descentralización**

Según como se estructure la organización se puede aplicar la centralización o la descentralización, esta actividad es de suma importancia, ya que en ella se puede generar una autonomía o dependencia en los departamentos, por lo que es preciso evaluar de manera asertiva todas las condiciones de la empresa para poder valorar como son las interacciones de esta.

### **Estructura organizacional.**

Se comprende como la estructura organizacional como al esquema mediante el cual se organizan, se definen y se designan las actividades dentro de la empresa, estos pueden tener varios propósitos para el desarrollo de la organización y estructurarse de múltiples formas en función de las necesidades de la empresa. Mediante la estructura orgánica se pueden planificar las actividades de la empresa mediante un orden lógico y de esta forma cumplir los objetivos de la organización. Es preciso mencionar que cada empresa cuenta con una estructura organizacional y esta es susceptible a modificaciones según las diferentes necesidades que la empresa cuenta.

### **Estructuras lineales.**

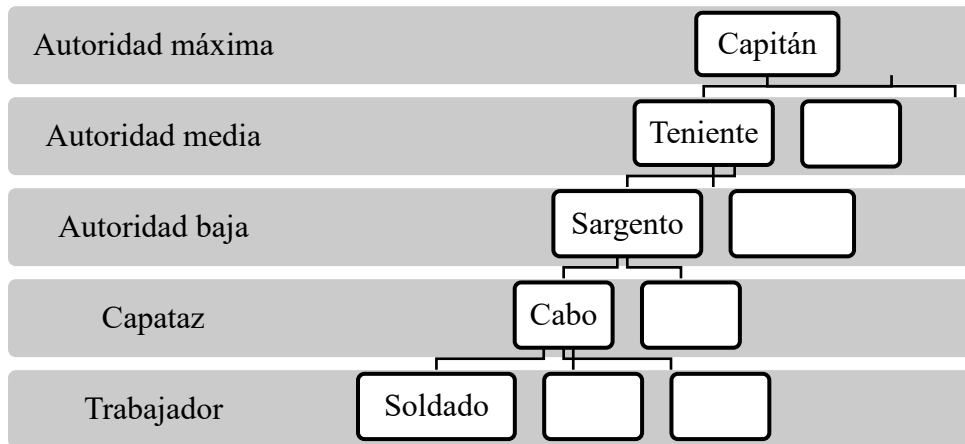
Esta estructura es simple y de forma piramidal, en donde cada uno de los responsables recibe por parte de los mandos superiores y transmite a sus subordinados las actividades que se deben de realizar dentro de la empresa. Estas estructuras se caracterizan básicamente por tener un liderazgo autocrático, mantener la comunicación de forma unilineal y la toma de decisiones de forma centralizada. En este modelo de organización cada uno de los subordinados reporta a

un solo superior, y se recibe órdenes de un solo jefe. La comunicación por ende es de forma lineal es decir que cada superior comunica en forma ascendente las inquietudes del subordinado. En este tipo de organizaciones existe una sola autoridad para toda la empresa, y la misión y visión se alinean a su pensamiento (Torres, Punina, & Punina, 2019).

En estos sistemas lineales, la relación de la autoridad es sumamente clara, es decir se dan órdenes precisas y puntuales, además existe un adecuado control en cuanto a los procesos y cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, presenta varias dificultades como es la falta de flexibilidad o mantener niveles jerárquicos imprescindibles. Este modelo es de gran aplicabilidad al ser una empresa pequeña o al no tener la necesidad de tener técnicos especializados. Por otro lado, se puede usar este modelo en tareas repetitivas o de producción (Torres, Punina, & Punina, 2019).

**Figura 2**

*Estructura lineal*



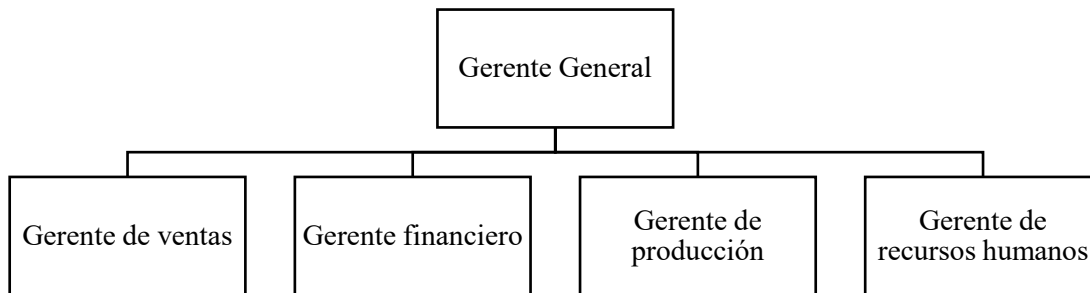
*Nota.* Jerarquía estructura lineal del ejército. Elaborado por el autor.

### **Estructura funcional**

Por otra parte, la estructura funcional, parte del principio de reagrupar al personal por características, es por eso por lo que cuenta con la presencia de diversos supervisores especializadas en cada una de las áreas, lo que quiere decir que la organización no cumple con el proceso de función de mando, lo que implica que para realizar una actividad la personas debe acatar diversas directrices de diversos jefes. De esta manera, la autoridad este descentralizada y esta se ejerce por conocimientos específicos, lo que proporciona una mejor especialización en cada uno de los puestos de trabajo, así como una mejor comunicación (Solano & Álvarez, 2017).

### Figura 3

#### *Estructura funcional*



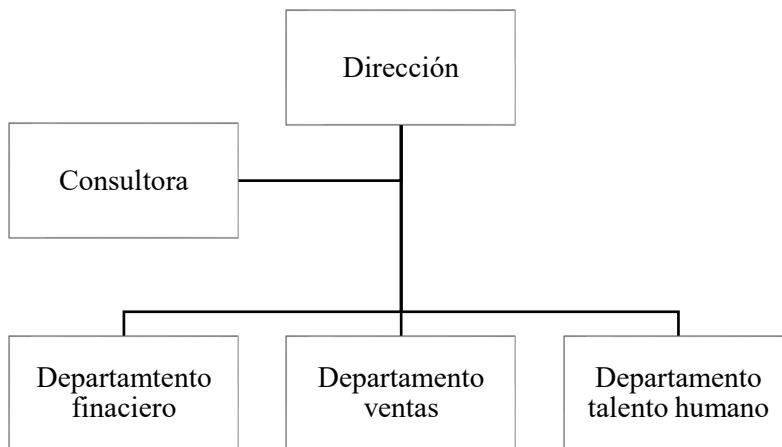
*Nota.* Estructura funcional de empresa de línea blanca. Elaborado por el autor.

### **Estructura de staff**

En esta estructura organizacional, se recomienda contratar especialistas externos a la organización para que puedan desarrollar ciertos procesos, los cuales ayuden al cumplimiento de actividades de la empresa, es decir al ser una empresa mediana o pequeña y al tener una necesidad, estos pueden considerar el asesoramiento externo, lo que le permitirá optimizar recursos y tener especialistas enfocados en un área específica. Sin embargo, este modelo organizacional también representa confusión en las responsabilidades al no delimitar bien sus actividades y generar resultados ineficaces al no tener una autoridad de manera directa con los miembros de la empresa (Miquel-Segarra, Font, & Soldevilla, 2018).

#### Figura 4

##### *Estructura por Staff*



*Nota. La consultora se encuentra como staff en el organigrama. Elaborado por el autor.*

#### **Estructura matricial**

En esta estructura organizacional, la empresa se organiza por dos criterios como es la funcionalidad y los productos o proyectos que estos ofrecen. A partir de esta premisa, esta estructura se caracteriza por el trabajo en equipo, dejando en un segundo plano a la jerarquía rígida, en esta estructura hay un gran aporte de ideas, en donde el jefe de proyectos se responsabiliza sobre todo en aportar a la construcción de los proyectos individuales de cada uno de los miembros de la organización. De esta manera y mediante esta estructura, se elige al personal por las necesidades que tiene la empresa en el proyecto y se solicita que estos cumplan el proyecto en un plazo determinado. Sin embargo, esto genera brindarles mucha participación al trabajador por lo que a menudo se pueden presentar deslealtades en los diversos niveles jerárquicos. Por otra parte, no existe un adecuado control en los proyectos, ni un adecuado costo de estos, es decir no se optimizan los recursos de manera adecuada (Solano & Álvarez, 2017).

**Tabla 1**

*Estructura cruzada*

---

	<b>Jefe de ventas</b>	<b>Jefe de ingeniería</b>	<b>Jefe de aprovisionamiento</b>
<b>Director proyecto A</b>	Proyecto A	Proyecto A	Proyecto A
<b>Director proyecto B</b>	Proyecto B	Proyecto B	Proyecto B
<b>Director proyecto C</b>	Proyecto C	Proyecto C	Proyecto C

---

*Nota.* Se cruzan tanto las actividades como los proyectos. Elaborado por el autor.

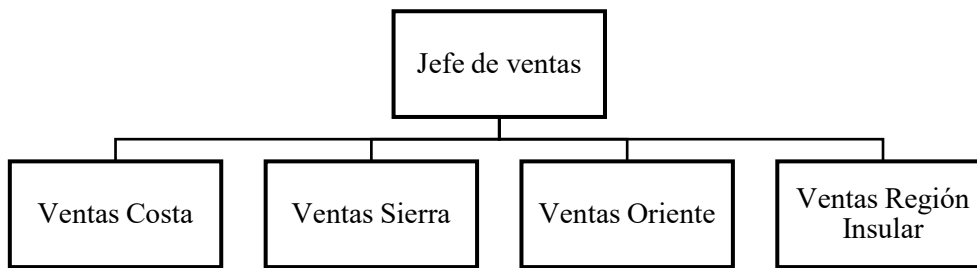
### **Organización por producto en el mercado**

Este tipo de organizaciones también se les conoce con el nombre de división, y se caracteriza por clasificar al personal que interviene dentro de los procesos de comercialización o producción de ciertos productos, los cuales pueden ser clasificados por tipo de producto o por zona geográfica en la que se encuentre. En este modelo organizacional, se busca cumplir los objetivos propuestos en cada una de las áreas delimitadas. Es preciso mencionar que, en esta modalidad, será el director de proyecto responsable de las acciones del proyecto, es decir el éxito o fracaso depende de su organización e intervención en el mercado.



**Figura 5**

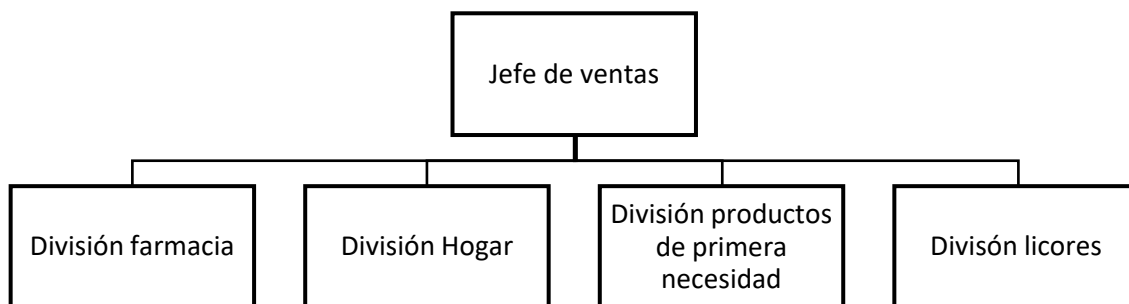
*Ventas por región*



*Nota.* Esta estructura se aplica principalmente en empresas grandes. Elaborado por el autor.

**Figura 6**

*Ventas por producto*



*Nota.* Esta estructura se recomienda en empresas con diversos giros de negocio. Elaborado por el autor.

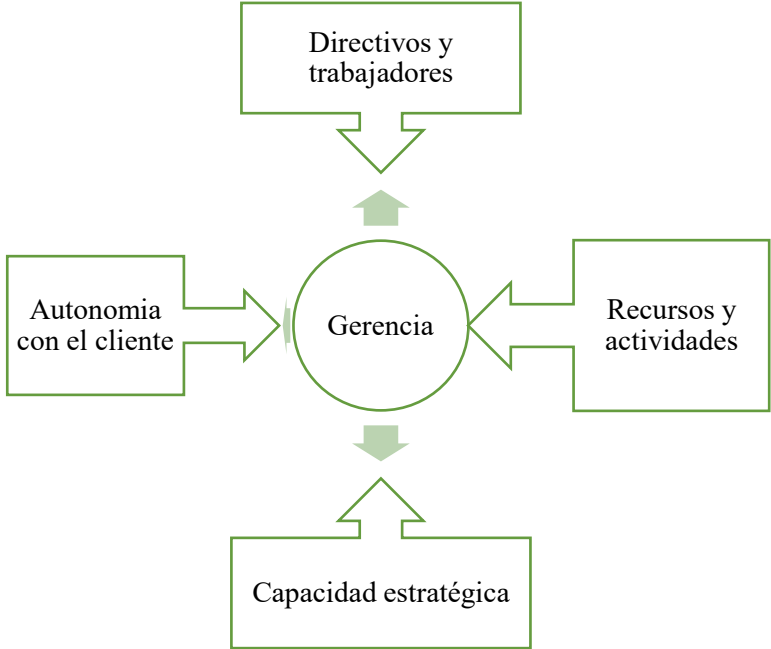
### **Estructura organizacional de trébol.**

En la actualidad, la gran necesidad que tiene la empresa es la habilidad que tiene esta para adaptarse en el mercado, por lo que contar con estructuras organizativas flexibles, es decir deben tener un componente dinámico, es decir estas deben contar con una capacidad de aprendizaje continuo y una adecuada gestión del cambio. Para que una empresa pueda ser flexible, esta requiere una reorganización en los trabajos, lo que implica contar con menor número de personal, el cual debe de estar constantemente capacitado, este debe a su vez permanecer menos tiempo en la empresa ocupando menos espacio en la misma (Solano & Álvarez, 2017).

El modelo en trébol tiene en su centro la alta dirección o poder central, la cual está vinculado en su primera hoja con los directivos y los trabajadores, en su segunda hoja con los recursos y actividades que esta brinda, en la tercera hoja con la capacidad que esta puede tener en cuanto a la estrategia y en su cuarta hoja con la autonomía del cliente. Es decir que mediante esta estructura orgánica se puede tener un panorama global de las condiciones de la empresa y generar una sinergia de las actividades a través de la alta gerencia (Oliveras, 2016).

**Figura 7**

*Estructura de trébol*



*Nota.* En esta estructura se vinculan las actividades con la gerencia. Elaborado por el autor.

## **Metodología**

### **Enfoque de la investigación**

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo-exploratorio, se llevó a cabo una entrevista al Gerente-Propietario de la empresa con el propósito de conocer cuál es la problemática y la visión de la empresa, analizadas en el contexto de la estructura y funciones departamentales de la empresa. La entrevista fue semiestructurada la cual fue muy útil para sintetizar un análisis de acuerdo con la distribución de los puestos de trabajo y actividades de cada colaborador, con la finalidad de examinar el contexto de la organización e implementar la reestructuración de sus procesos. Así mismo, se ha realizado un levantamiento de encuestas tanto a los trabajadores, para poder tener datos sobre la percepción interna de la organización, como con proveedores y clientes para poder obtener la percepción externa de la organización, en este sentido, podemos identificar de manera más precisa como la estructura orgánica-funcional responde ante los actores o stakeholders.

### **Población**

Para esta investigación se trabajó con el personal de la empresa y con personal externo: proveedores y clientes, teniendo el siguiente número de participantes (ver tabla 2).

**Tabla 2***Agentes internos/agentes externos*

<b>Agentes Internos</b>		<b>Agentes Externos</b>	
Gerente	1	Clientes	70
Secretarias	3	Proveedores	13
Trabajadores	10	<b>Total</b>	83
Vendedores	3		
<b>Total</b>	17	<b>Total, interno y externo</b>	100

*Nota.* Elaborado por el autor.

### **Operación de las variables**

Para poder identificar los indicadores de una manera más certera, se propone en el siguiente enunciado, realizar una operatividad de las variables para poder entender de manera más asertiva, los diversos factores que influyen para el desarrollo organizacional y se desarrollara de la siguiente forma:

**Tabla 3***Operatividad de las Variables*

<b>Variable</b>	<b>Concepto</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
<b>Posicionamiento de la empresa</b>	Es el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes	Calidad del producto Servicio Crecimiento de la empresa	Adquisición Calidad Distribución
<b>Estructura orgánica</b>	Modo en el que se desarrollan las actividades	Asignación de mando y toma de decisiones	Comunicación Trabajo en equipo Cumplimiento de objetivos
<b>Estructura funcional</b>	Organización de funciones y/o actividades	Políticas de funcionamiento	Especificidad de roles

*Nota.* En esta tabla se generan indicadores de gestión. Elaborado por el autor.

## **Herramientas**

Dentro de esta investigación realizaremos el estudio en base a dos herramientas que son la encuesta y la observación tanto para los trabajadores como para el cliente, por lo que se formuló una encuesta dirigida para los 17 trabajadores de “Pega Full” y una encuesta dirigida para los 13 proveedores y 70 clientes.

La encuesta a trabajadores de Pega Full está enfocada en conocer la percepción que tiene los trabajadores en relación con la estructura orgánica y a la organización como tal de la empresa, mientras que la encuesta dirigida a los proveedores y clientes busca identificar la percepción que tienen en cuanto al trabajo que la empresa tiene, mientras que la observación la vamos a realizar mediante un análisis F.O.D.A.

## **Análisis de resultados**

Para la recolección y análisis de la información se procedió a desarrollar, mediante el método de observación una valoración de los procesos y mediante la información descrita por el gerente, en este sentido se pudo desarrollar el análisis F.O.D.A., herramienta que nos permite comprender de mayor manera el contexto de la organización por otra parte mediante una encuesta desarrollamos un análisis cuantitativo, esta actividad se generó tanto con los trabajadores como con personal externo de la empresa. Una vez que se obtuvo la información se prosiguió a realizar el análisis de los resultados, los cuales podrán ser observados en este capítulo.

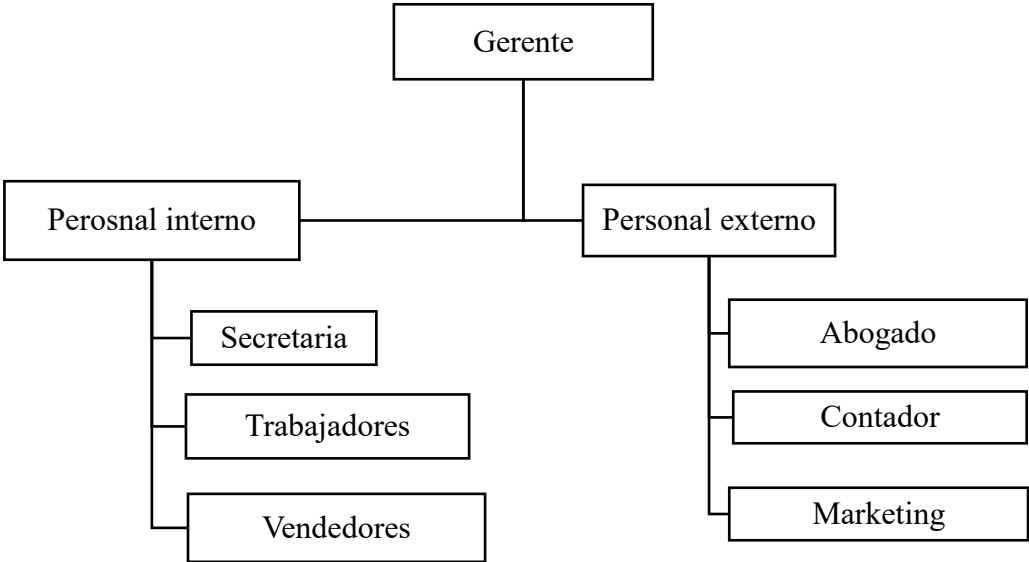
“Pega Full”, es una empresa con 9 años de presencia en el mercado de la construcción dedicada a la elaboración de un pegamento de gran resistencia usado en la construcción de edificio, aplicado principalmente en cerámica y porcelanato, y de la venta de recubrimiento, material que se usa en las paredes enlucidas, con el fin de mejorar su permeabilidad, apariencia

y textura final. Su producto se vende en sacos 25Kg y 50Kg para interiores y 20Kg y 40Kg para exteriores.

Mediante esta investigación, se ha notado que la empresa “Pega Full” no posee una estructura orgánica formal, es decir, que, si bien el negocio tiene una dinámica y genera ingresos o rentabilidad, esta, no cuenta con una estructura de empresa definida con la debida estandarización de los procesos, como también tiene carencias de varias áreas como el marketing y desarrollo del mercado.

**Figura 8**

*Modelo actual Pega Full*



*Nota.* Elaborado por el autor.

## Análisis F.O.D.A.

Mediante este apartado se identificó la situación la cuál atraviesa la empresa “Pega Full” y se generó un análisis F.O.D.A., para plasmar las, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presente la empresa, esta actividad es de suma importancia ya que a través de esta podemos comprender de qué manera está funcionando la empresa y determinar que estructura orgánica se acopla a sus necesidades.

**Tabla 4**

*Análisis F.O.D.A.*

	<b>Positivo</b>	<b>Negativo</b>
	Fortalezas	Debilidades
Origen interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gran experiencia laboral</li> <li>2. Confianza por parte de los clientes</li> <li>3. Crecimiento de la empresa</li> <li>4. Trabajo en equipo</li> <li>5. Cuenta con infraestructura y materia del trabajo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de marketing.</li> <li>2. Mal uso de tecnologías</li> <li>3. Impuntualidad en los pagos</li> <li>4. No tiene procesos establecidos</li> <li>5. La empresa no está constituida formalmente</li> <li>6. No existe un sistema de gestión de calidad</li> <li>7. No existe un sistema de gestión de riesgos</li> <li>8. Los trabajadores no están afiliados al Seguro Social</li> </ol>
	Oportunidades	Amenazas
Origen externo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nuevas tecnologías</li> <li>2. Captación de nueva clientela</li> <li>3. Apoyo por parte del gobierno.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Demandas laborales</li> <li>2. Accidentes labores</li> <li>3. Competencia agresiva</li> <li>4. Clausura por incumplimiento de las leyes</li> </ol>



---

#### 4. Crecimiento de la construcción

---

*Nota.* Identificación del F.O.D.A. Elaborado por el autor.

### **Fortalezas**

**F1. Gran experiencia laboral.** La empresa “Pega Full” se encuentra dentro del mercado de la construcción de inmuebles a partir del año 2008, por lo que se ha que ha ganado prestigio, al momento de elegir una marca.

**F.2. Confianza por parte de los clientes.** Al tener un producto de calidad y durabilidad, los clientes han elegido mayormente nuestro producto, haciendo de este una referencia. Esto se debe en relación de los precios en comparación del mercado, como en la calidad de este.

**F.3. Crecimiento de la empresa.** Desde sus orígenes la empresa “Pega Full”, se ha visto en constante expansión, en sus inicios esta empresa contaba con únicamente tres trabajadores y tenía un punto de venta, en la actualidad y gracias a las alianzas estratégicas estamos en más de 20 puntos de venta, sobre todo en las ciudades de Ambato, Pujilí, Pelileo, Loja y Macas, por lo que en la actualidad se cuenta con; 10 colaboradores en la producción, 3 vendedores y 3 secretarías.

**F.4. Trabajo en equipo.** Se ha podido notar, en la empresa “Pega Full” el compromiso que tiene el personal, y la predisposición para el cumplimiento de las actividades.

**F.5. Cuenta con infraestructura y materia del trabajo.** Es de gran importancia para la empresa contar con una adecuada infraestructura y material adecuado que permita realizar de la manera más oportuna las diversas actividades dentro de la empresa.

## **Debilidades**

**D.1. Carencia de marketing.** El no contar con canales apropiados de marketing puede generar una gran desventaja en el mercado, esto se debe a que este mecanismo es de gran relevancia para captar nueva clientela y mejorar la relación con la ya existente.

**D.2. Mal uso de tecnologías.** El no hacer uso de manera propicia de las tecnologías es una desventaja, dentro de la empresa, esto impide que se desarrolle al 100% de su funcionamiento.

**D.3. Impuntualidad en los pagos.** El no contar con un adecuado sistema pagos, tanto para trabajadores como para proveedores es fundamental para el desarrollo de la empresa, esto puede generar malestares al momento de realizar las actividades previstas y retrasos para el cumplimiento de los requerimientos.

**D.4. No tiene procesos establecidos.** El no contar con procesos establecidos de manera formal, puede entorpecer las actividades dentro de la empresa y generar anomalías para su buen desempeño, por otra parte, al no formalizar los procesos por parte del personal genera incertidumbre en cómo realizar su trabajo, produciendo a su vez incertidumbres en la cadena de mando. Este conflicto, puede tener mayor relevancia a medida que la empresa crece. Por otra parte, al no tener procesos establecidos puede generar malestar en los canales de comunicación, particularmente en el caso de tener varios líderes en la organización, esto se debe principalmente a que cada uno va a tener una percepción de cómo hacer las actividades, lo que puede llevar a confusiones por parte de los subalternos.

**D.5. La empresa no está constituida formalmente.** Uno de los grandes problemas que tiene la empresa es la informalidad, esta ocasiona grandes problemas en cuanto al funcionamiento y puede ser motivo de clausura de la empresa, además del pago de sanciones por no tener la empresa en regla, el no estar con una empresa constituida de manera formal, impide la certificación y la validez por parte del estado. Por otra parte, limita las relaciones comerciales con empresa del estado y genera inseguridad por parte de los trabajadores como del cliente.

Constituir la empresa de manera formal aporta también en gran medida para el crecimiento de esta y ayuda a optimizar los procesos.

**D.6. No existe un sistema de gestión de calidad.** El no contar con procesos de gestión de calidad en una empresa, es contraproducente para su desarrollo, por lo cual es preciso conocer de manera detallada cada uno de los procesos y generar estrategias que permita la optimización de recursos y la mejora dentro de la cadena de valor.

**D.7. No existe un sistema de gestión de riesgos.** El no contar con sistemas preventivos, es de suma importancia para una empresa, ya que el trabajador se ve constantemente expuesto a diversos riesgos debido a la naturaleza del trabajo, por lo que el empleador debe de contar con los adecuados procesos que garanticen la seguridad de sus trabajadores.

**D.8. Los trabajadores no están afiliados al Seguro Social.** Según la Constitución de la República del Ecuador establece que se debe velar por el bienestar del trabajador, así como afiliarle al Seguro Social, esta premisa es de suma importancia, para velar por el futuro y el presente del trabajador. Por otra parte, el no afiliar a sus trabajadores, es un delito, el cual puede ser sancionado con una multa, además de la prisión preventiva.

## **Oportunidades**

**O.1. Nuevas tecnologías.** El uso de nuevas tecnologías es de gran importancia para el desarrollo de las empresas, este recurso nos ayuda a mejorar los procesos, a optimizar los tiempos y a generar una dinámica completamente nueva y necesaria en la empresa. Es preciso mencionar, que este recurso permite mantenerse activo en el mercado y generar una mejor relación con el cliente.

**O.2. Captación de nueva clientela.** La captación de nueva clientela es un recurso de suma importancia dentro de la organización, ya que este elemento permite el crecimiento de esta. En

la actualidad no basta con tener un producto de calidad, sino es preciso generar estrategias para encontrar a nuevos clientes interesados en nuestros productos.

**O.3. Apoyo por parte del gobierno.** Al ser una pequeña empresa, “Pega Full”, puede solicitar diversas ayudas por parte del gobierno, como es la capacitación por parte de sus trabajadores o préstamos para poder generar nuevos proyectos.

**O.4. Crecimiento de la construcción.** En los últimos años, el sector inmobiliario ha crecido enormemente, este fenómeno se da gracias a la rentabilidad que tiene este negocio y también se debe al crecimiento de la población. Por lo que es común ver proyectos inmobiliarios de gran magnitud.

## **Amenazas**

**A.1. Demandas laborales.** Al no contar con todas las normas en regla, una de las grandes amenazas que puede tener “Pega Full” son las demandas por negligencias laborales, este factor es de gran riesgo para el funcionamiento de la empresa ya que el no cumplir con la ley, puede generar grandes multas e incluso la clausura del negocio.

**A.2. Accidentes labores.** Como toda empresa, los trabajadores están propensos a accidentes laborales, sin embargo, al no contar con un sistema de gestión de riesgos, el riesgo de accidente incrementa.

**A.3. Competencia agresiva.** Al referirnos a la competencia agresiva, hacemos alusión a las diversas estrategias que utilizan las empresas para la captación de clientes. Esta actividad es de suma importancia ya que son los clientes el motivo por el que una empresa puede funcionar.

**A.4. Clausura por incumplimiento de las leyes.** El no tener la empresa, adecuadamente estructurada y formalizada, puede generar varios incumplimientos en las leyes, como puede ser el pago de impuestos, demandas laborales, incumplimiento de normas ambientales, entre otros.

El conocer de manera oportuna las leyes y gestionar por su adecuado cumplimiento, generará y brindará estabilidad a la empresa y a todos sus miembros.

A partir del F.O.D.A., identificaremos y generaremos un F.O.D.A. cruzado, herramienta que nos ayudará a identificar cuáles son las mejores estrategias actuales de la empresa, esta actividad nos permitirá optimizar la información adquirida para así definir la situación futura de la empresa mediante una buena selección de estrategias.

**Tabla 5**

*F.O.D.A. cruzado*

		(1) Fortalezas	(2) Debilidades
FODA	F.1-F.2-F.3-F.4-F.5	D.1-D.2-D.3-D.4-D.5-D.6-D.7-D.8	
(3) Oportunidades	1(5) Estrategias FO	(6) Estrategias DO	
O.1	F.5-O.4 Apertura a nuevos	D.1-D.2-O.1 Apertura de	
O.2			
O.3	mercados	nuevos mercados	
O.4			
O.5	F3-O1 Investigación de		
O.6			
O.7	nuevos productos		
(4) Amenazas	(7) Estrategias FA	(8) Estrategias DA	
A.1	F.1-A.3 Fortalecimiento de la	D.3-D.4-D.5-D.6-D.7-D.8-A.1-	
A.2			
A.3	estructura orgánica	A.2-A.4 Implementación de	
A.4		sistemas de gestión	

*Nota.* Se generan estrategias a partir de cruzar las variables. Elaborado por el autor.

Como resultado del análisis F.O.D.A., se halla los principales puntos de cuál es la situación de la empresa, como también encontrar oportunidades de mejora para la misma.

### **F1-A3 Fortalecimiento de la estructura orgánica**

Uno de los pilares para el desarrollo organizacional, es conocer y comprender sus actividades laborales y como estas se relacionan con los interesados, por lo que es preciso desarrollar una estructura orgánica que se alinee a las necesidades de la empresa y que se adapte a las nuevas condiciones del mercado.

### **F5-O4 Apertura a nuevos mercados.**

Conocer los nuevos mercados, es de suma importancia para el crecimiento de la empresa. Por lo que acceder a esta nueva clientela, mejora las condiciones laborales de todos los miembros de la organización.

### **F3-O1 Investigación de nuevos productos**

El estudio de nuevos productos es de suma importancia para el crecimiento de la empresa, esto aportará no solo al crecimiento de la empresa, si no a realizar prácticas amigables con el medio ambiente.

### **D3-D4-D5-D6-D7-D8-A-A2-A4 Implementación de sistemas de gestión**

El contar con sistemas de gestión, permite entender las actividades laborales de mejor manera, así como también los procesos y los riesgos a los cuales pueden verse expuesto los trabajadores. El cumplir con sistemas de gestión permitirá también mejorar la relación con los clientes y con los proveedores. Por otra parte, gracia a los sistemas de gestión se puede organizar los puestos de trabajo y la mejora en el cumplimiento de las leyes.

### **Encuesta**

Para realizar el levantamiento de la información se ha generado la encuesta para los colaboradores, para poder tener datos sobre la percepción interna de la organización, en este

sentido podemos identificar de manera más precisa como la estructura orgánica y la organización influyen sobre el desempeño de esta.

### Encuesta 1

*Encuesta dirigida a los trabajadores de “Pega Full”*

#### Encuesta dirigida a los colaboradores de “Pega Full”

La presente investigación tiene como objetivo conocer la percepción que tiene los trabajadores de “Pega Full” sobre la estructura orgánica y los procesos.

Encierre con un círculo la opción de respuesta con la que más se identifique.

Muchas gracias por su participación.

Pregunta		R		R
1. ¿Conoce si la empresa cuenta con un organigrama que muestre la organización de esta?	Si	--	No	--
2. ¿Conoce esta estructura organizativa y las funciones en cada puesto de trabajo?	Si	--	No	--
3. ¿Conoce el nombre de su jefe inmediato y cuantos colaboradores tiene la institución?	Si	--	No	--
4. ¿Considera que existe una buena gestión administrativa de la empresa?	Si	--	No	--
5. ¿Tiene a su cargo personal y sabe cuáles son las funciones de cada uno de ellos?	Si	--	No	--
6. ¿Considera que actualmente se trabaja con una estructura organizativa?	Si	--	No	--
7. ¿Ha tenido inconveniente al momento de ejecutar sus funciones?	Si	--	No	--

8. ¿Ha tenido programas de capacitación periódicos?	Si	--	No	--
9. ¿Considera que una estructura orgánica-funcional permitirá un mejor desempeño de los colaboradores y con ello mejores resultados económicos?	Si	--	No	--
10. ¿Considera que el trabajo que se realiza dentro de la organización se cumple con eficiencia?	Si	--	No	--
11. ¿Existe una comunicación eficiente entre los colaboradores de la empresa?	Si	--	No	--

*Nota.* Encuesta de percepción a los colaboradores. Elaboración: por el autor.



## Presentación de hallazgos

Dentro de la presentación de hallazgos obtenemos:

**Tabla 6**

*Falta de estructura orgánica*

<b>Hoja de Hallazgos</b>					
<b>Empresa</b>	<b>Pega Full</b>	<b>Hoja</b>	<b>1</b>		
<b>Hallazgo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>opinión</b>	
Falta de estructura orgánica	La estructura orgánica es un componente fundamental para una organización, ya que describe el puesto y la relación con los colaboradores.	Al ser una empresa familiar y manejarse de manera empírica esta no genero una estructura orgánica	Procesos comunicacionales deficientes, incumplimiento de actividades	Al desarrollar una estructura orgánica funcional esta agilizará los procesos respectivos en cada área de la empresa	

*Nota.* La falta de una estructura orgánica afecta a la organización. Elaborado por el autor.

**Tabla 7***Falta de manual de funciones y de procesos*

<b>Hoja de Hallazgos</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Pega Full</b>	<b>Hoja</b>	<b>2</b>	
<b>Hallazgo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>opinión</b>
Falta de manual de funciones y procesos	Los manuales de funciones y proceso indican el cómo se debe ejecutar un proceso y quien es el responsable para poder lograrlo	Para poder desarrollar las actividades en las empresas los trabajadores se adaptan a las necesidades.	No tener los procesos y las funciones claras entorpecen las actividades dentro de la organización	El manual de funciones y procesos en una herramienta que se debe de alinear a la estructura orgánica

*Nota.* El no tener funciones y procesos descritos entorpece a las actividades. Elaborado por el autor.

**Tabla 8***Falencias en la comunicación*

<b>Hoja de Hallazgos</b>				
<b>Empresa</b>	<b>Pega Full</b>	<b>Hoja</b>	<b>3</b>	
<b>Hallazgo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Opinión</b>
Falencias en la comunicación interna y externa	La comunicación es una pieza clave de toda organización, no transmitir la información de manera oportuna genera desconcierto en los trabajadores y en el cliente	A raíz de no tener definidos de una manera precisa de actividades y roles, se entorpece la comunicación tanto interna como externa	Malestar por parte de los trabajadores, dificultad para cumplir las actividades, relaciones interpersonales defectuosas	Al implementar cualquier actividad dentro de la organización se debe generar información de calidad la cual se debe transmitir de forma apropiada al personal.

*Nota.* La comunicación es un factor clave de la organización. Elaborado por el autor.

## Conclusiones

- La empresa Pega Full, se ha manejado de manera empírica desde su creación y el no contar con una estructura orgánica genera problemas con los clientes y con sus trabajadores.
- El gerente ha desarrollado las actividades laborales en relación con la experiencia, sin embargo, al expandirse se ha vuelto más difícil su control y gestión.
- A medida que la empresa crece, existe mayor presencia de comunicación con los colaboradores.
- La producción se ha visto afectada por una falta de comunicación con los trabajadores.
- El ambiente laboral, se ha visto afectado considerablemente ya que dado el desconocimiento no se procura un comportamiento organizacional que estimule a un desarrollo personal y profesional de sus colaboradores.
- El análisis permitió conocer el escenario actual y proponer la estructura organizacional ajustada a la magnitud del negocio para poder generar eficiencia a la empresa Pega Full. Esta estructura orgánico-funcional, propone definir 4 departamentos esenciales para la operación: el financiero, recursos humanos, marketing y producción. Cada departamento con su estructura operacional y dentro de ellas cada colaborador con sus funciones específicas de acuerdo con el giro del negocio.

## Bibliografía

- Agudelo, L., & Bolívar, J. E. (2004). Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones. . *AD-minister*, , (4), 67-79.
- Alvarez, A. T., Córdova, T. D., & Lascano, M. E. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura–cambio–forma–fuerza. *Revista Científica Hermes*, (18), 304-324.
- Bohnenberger, M. C. (2017). *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*.
- Cabana-Villca, R., Cortes, F., Vega-Toro, D., & Cornejo-Figueroa, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo-Chile. . *Ingeniería Industrial*, , 37(3), 298-304.
- Castellano, C. (23 de 4 de 2014). *gestiopolis.com*. Obtenido de gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-organizacion-y-estructura-organizacional/>
- Chuncho, J. P., Tacuri, J. E., Granda, M. D., Tejada, M. J., & Díaz, J. K. (2020). El diseño organizacional como estrategia de fortalecimiento y estructura en el ambiente empresarial . *Tecnologi-K*, 2(1), 22-33.
- Corvo, H. S. (23 de 06 de 2018). *www.lifeder.com*. Obtenido de [www.lifeder.com](https://www.lifeder.com/cadena-mando-empresa/#:~:text=La%20jerarqu%C3%ADa%20de%20una%20empresa,los%20ejecutivos%20de%20nivel%20superior): <https://www.lifeder.com/cadena-mando-empresa/#:~:text=La%20jerarqu%C3%ADa%20de%20una%20empresa,los%20ejecutivos%20de%20nivel%20superior>.
- Cruz, A. D., Martínez, E. E., Torres, F. R., & Hincapié, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *Ad-minister*, (32), 5-28.

Doucette, C. (1 de Feb de 2018). *www.cuidatudinero.com/*. Obtenido de *www.cuidatudinero.com/*: <https://www.cuidatudinero.com/13079914/cinco-tipos-principales-de-estructuras-de-la-organizacion-para-un-negocio>

Galicia, F. A. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. . *Revista Contaduría y Administración N*, 200, 7-8.

García, J. D. (2018). Metodología de productividad económica de las organizaciones sin ánimo de lucro. . *CLIC*, , 2(1), 3.

Ibarra, A. M. (1998). La departamentalización, contexto y concepto. . *Sinéctica, Revista Electrónica de Educación*, (12), 1-15.

López, F. (6 de 6 de 2018). *economipedia.com*. Obtenido de *economipedia.com*: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-mando.html#:~:text=La%20cadena%20de%20mando%20es,y%20la%20toma%20de%20decisiones.&text=El%20concepto%20de%20cadena%20de,de%20la%20empresa%20u%20organizaci%C3%B3n>.

Miquel-Segarra, S., Font, L. L., & Soldevilla, S. G. (2018). Radiografía de las consultoras de comunicación en España: perfil profesional, estructura y actividad. *Revista latina de comunicación social*, , (73), 478-503.

OIT. (2017). La formalización de las empresas . *Organizacion Internacional del Trabajo* , 10.

Oliveras, E. (4 de agosto de 2016). *blog.grupo-pya.com/*. Obtenido de *blog.grupo-pya.com/*: <https://blog.grupo-pya.com/que-es-la-organizacion-de-una-empresa-bajo-el-modelo-trebol/>

Solano, A. P., & Álvarez, L. A. (2017). Estructuras organizacionales: nuevas tendencias. .  
*Revista ADGNOSIS*, , 6(6), 77-83.

Terrazas, R. (2017). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, (28),  
7-32.

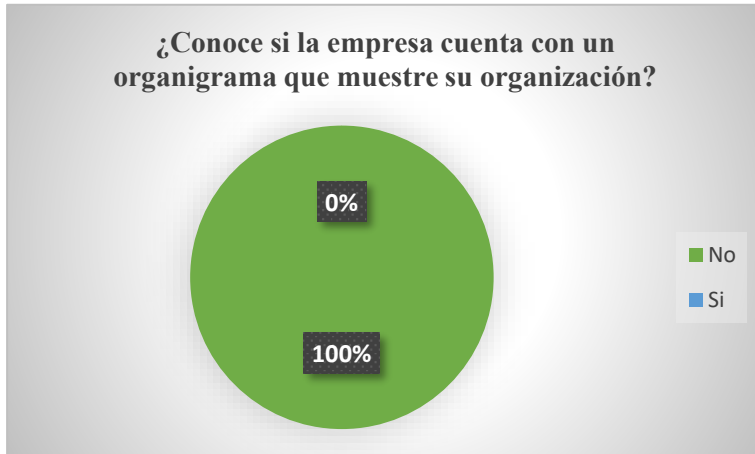
Thompson, I. (Nov de 2007). *www.promonegocios.net*. Obtenido de [www.promonegocios.net](http://www.promonegocios.net):  
<https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

Torres, M. A., Punina, Á. P., & Punina, L. P. (2019). Estilos de liderazgo en las cooperativas  
de ahorro y crédito ecuatorianas: modelo lineal de equilibrio en resultados. *Eca Sinergia*, 10(2),  
96-104.

## ANEXOS

**Figura 9**

### *Conocimiento del organigrama*

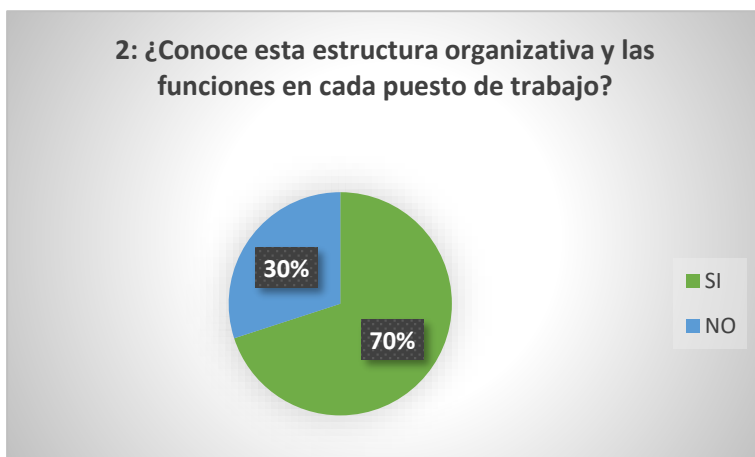


*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 1 podemos ver que el total de los encuestados no tiene conocimiento del organigrama de la organización por ende puede existir confusiones en relación a los niveles jerárquicos y las funciones de cada uno de los trabajadores.

**Figura 10**

### *Conocimiento sobre estructura organizativa*



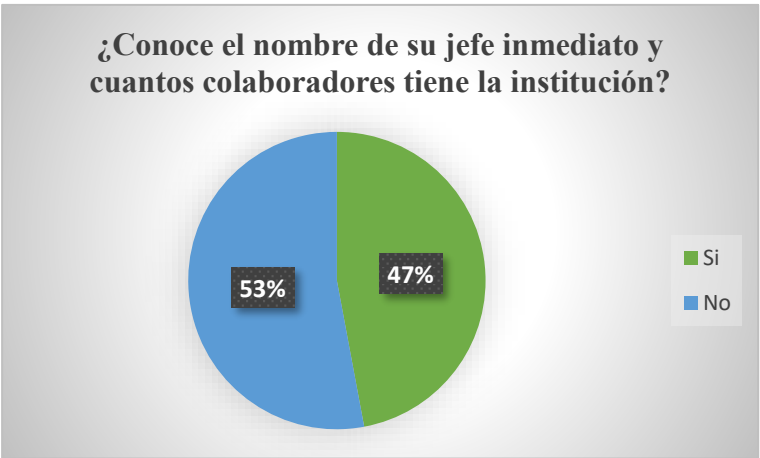
*Nota.* Fuente: Elaboración propia



En relación con la figura 2 como se ha mencionado anteriormente en la pregunta 1 el 100% de los encuestados no tiene conocimiento del organigrama empresarial, sin embargo, el 30% responde afirmativamente conocer algunas de las funciones de los colaboradores de la organización. Por ende, el otro 70% no tiene conocimiento de las funciones entre los colaboradores.

**Figura 11**

*Conocimiento del nombre del su jefe inmediato y número de colaboradores*

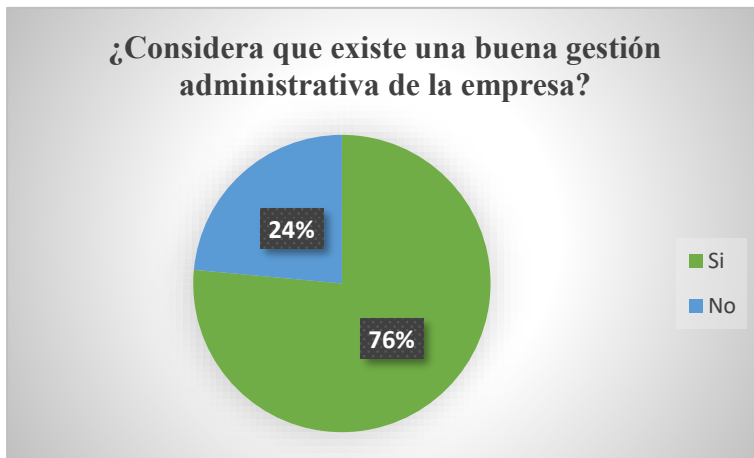


*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 3 el 53% de los encuestados ha respondido de manera negativa a la pregunta planteada mientras que el 47% ha respondido de manera afirmativa, entre las principales causas se encuentra la falta de programas de inducción.

## Figura 12

### Conocimiento sobre la gestión administrativa

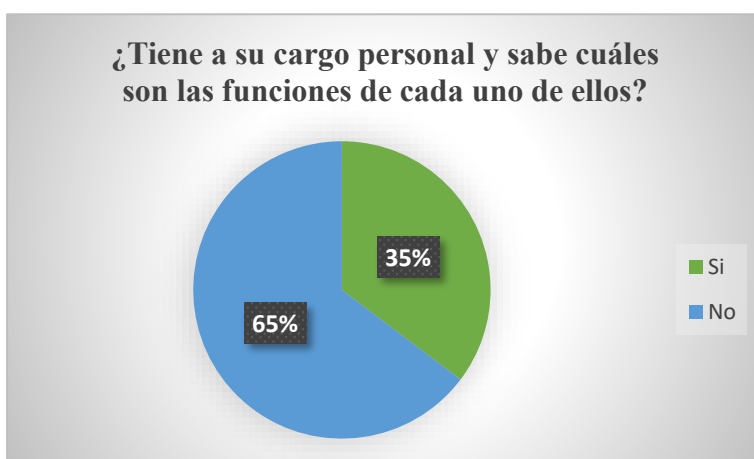


Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 4 el 24% de los encuestados ha respondido que no existe una buena gestión administrativa ya que eso se ve reflejado en cada uno de los procesos administrativos, mientras que, el 76% considera la gestión administrativa es la adecuada por parte del personal encargado.

## Figura 13

### Funciones de subordinados



Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 5 el 35% de los encuestados tiene personal a su cargo y conoce perfectamente las funciones de cada uno de ellos, mientras que el 65% restante forma parte de un equipo de trabajo.

**Figura 14**

*Estructura organizativa*

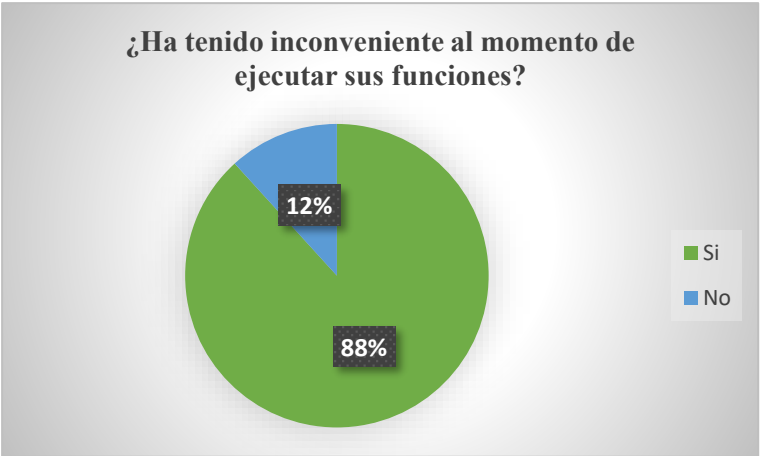


*Nota.* Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 6 el 53% de los encuestados responde negativamente ya que no creen que se trabaje con una estructura organizativa adecuada para una buena productividad de la organización, mientras que el 47% si considera que se trabaja con una estructura organizativa.

**Figura 15**

*Inconvenientes de ejecutar funciones*



Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 7 el 88% ha respondido de manera afirmativa lo cual influye directamente en la productividad de los colaboradores, así mismo el 12% considera no tener problemas a la hora de ejecutar sus funciones adecuadamente.

### Figura 16

#### *Programas de capacitación periódicos*

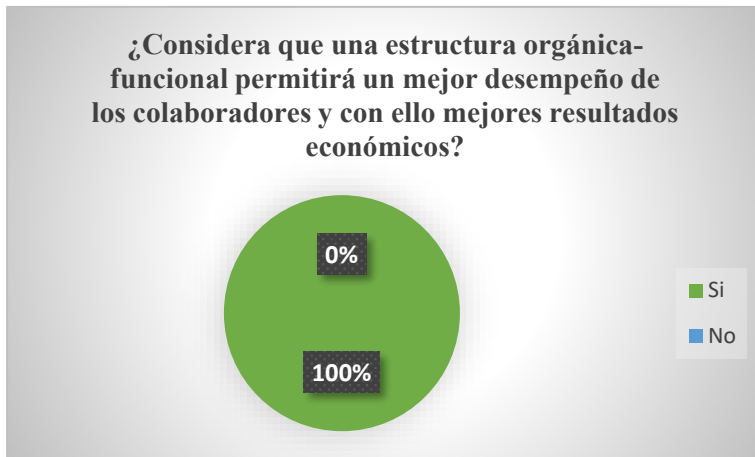


Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 8 el 82% de los encuestados ha respondido que no ha tenido programas de capacitación ya que ellos al momento de ejecutar sus actividades lo hacen con cierto grado de dificultad, así mismo el 12% asegura haber tenido la capacitación adecuada para su puesto de trabajo.

## Figura 17

### Implementación de una estructura orgánica

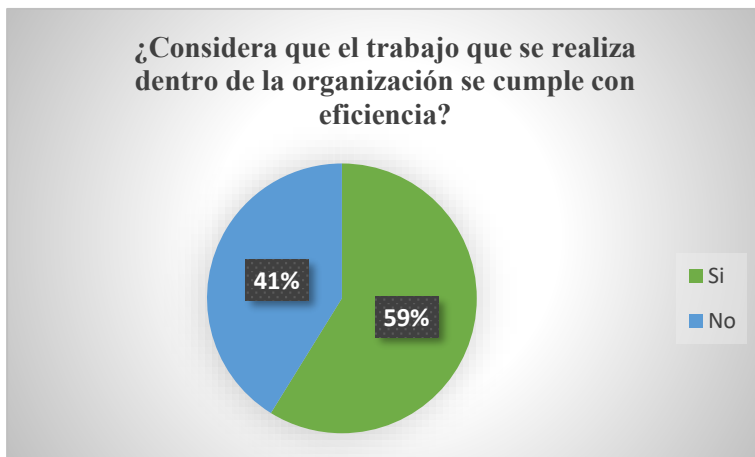


Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 9 el total de los encuestados ha respondido favorablemente ya que, permitirá que los colaboradores desempeñen de una mejor manera sus funciones contribuyendo así la productividad de la organización.

## Figura 18

### Realización del trabajo



Nota. Fuente: Elaboración propia

Con relación a la figura 10 el 41% de los encuestados ha respondido de manera negativa ya que varias de las veces sus actividades se ven estancadas por diferentes motivos la cual impide cumplir sus objetivos, mientras que, el 59% de los encuestados ha respondido favorablemente ya que consideran que cumplen con sus funciones adecuadamente sin ningún tipo de inconveniente.

## Figura 19

### Organización



Nota. Fuente: Elaboración propia

En relación con la figura 11 el 47% de los encuestados ha respondido de manera negativa lo cual repercute directamente en las relaciones interpersonales entre los colaboradores pudiendo afectar así a su correcto desempeño, así mismo el 53% de los encuestados ha respondido positivamente ya que consideran que existe un buen clima organizacional.