DIVISIÓN DE POSTGRADO

Título del trabajo:

Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en la toma de decisiones. CASO TCM.

Línea de Investigación:
Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:
Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría
Maestría en Administración de Empresas Mención en Sostenibilidad en Sectores

Título a obtener:
Máster en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad en Sectores

Autor:
Ing. Gabriela de Lourdes González Mejía

Tutor:
Eco. César Daniel Gutiérrez Alarcón, Msc.

Samborondón - Ecuador
2019

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas por bendecirme con salud, fuerza y por hacer posible este sueño de superación.

A mis padres por el apoyo que me ha brindado en este trayecto, y motivación para seguir creciendo profesionalmente.

A Cynthia, Gilda, Carolina, Melissa y Diana porque no fueron solamente mis compañeras de clase sino mis amigas, las llevaré siempre en mi corazón.

Universidad Ecotec

DIVISIÓN DE POSTGRADO

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE ESTUDIO DE CASO TITULADO:

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO TCM

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: GABRIELA DE LOURDES GONZÁLEZ MEJÍA, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 11 de Noviembre de 2019



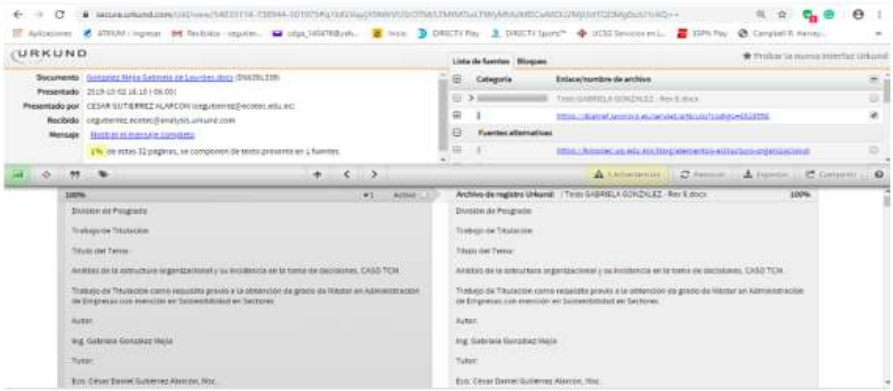
Mgs. César Daniel Gutiérrez Alarcón

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado GUTIÉRREZ ALARCÓN CÉSAR DANIEL, tutor del trabajo de titulación "ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES. CASO TCM" elaborado por GONZÁLEZ MEJÍA GABRIELA DE LOURDES, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias (1%) mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/old/view/54833114-738944-501975#q1bKLVayjiY0MIrVUSrOTM/LTMtMTsxLTlWyMtAzMDCwMDU2MjUztTQDMg0szU1rAQ== Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



MGS. CÉSAR DANIEL GUTIÉRREZ ALARCÓN
PROFESOR TUTOR

RESUMEN

La finalidad del estudio fue analizar la carencia de una estructura organizacional definida en una empresa constructora eléctrica de Guayaquil y su incidencia en la toma de decisiones. Una estructura administrativa influye en el funcionamiento de la compañía. Dado que permite establecer los cargos de autoridad o de responsabilidad dentro de una compañía. Como beneficios de una estructura administrativa están la optimización de los procesos internos, los colaboradores tienen claro su rol laboral, y mejora la toma de decisiones es óptima. Los tipos de investigación aplicados fueron descriptiva, documental, de campo y exploratoria. Fueron la encuesta, la entrevista y el checo lista los instrumentos de recolección de información. La población de estudio fue el personal de una empresa constructora eléctrica de Guayaquil. Se identificaron deficiencias de índole administrativa que afectan los diferentes procesos que se dan en los diferentes departamentos, generando baja productividad en el personal. Siendo la razón principal la administración autocrática que ejerce el propietario y la no implementación en la empresa de una estructura organizacional donde se establezcan funciones y responsabilidades lo que influye en la toma de decisiones. Como propuesta se estableció en realizar un organigrama, un manual de funciones para cada departamento y un flujograma para la toma de decisión.

PALABRAS CLAVES: Estructura Organizacional, Manual de Funciones, Organigrama, Toma de Decisión

ABSTRACT

The purpose of the study was to analyze the lack of a defined organizational structure in an electrical construction company of Guayaquil and its impact on decision making. An administrative structure influences the operation of the company. Since it allows to establish the positions of authority or responsibility within a company. As benefits of an administrative structure are the optimization of internal processes, employees are clear about their work role, and improving decision making is optimal. The types of research applied were descriptive, documentary, field and exploratory. The information collection instruments were the survey, the interview and the check list. The study population was the electrical construction company staff. Deficiencies of an administrative nature were identified that affect the different processes that occur in the different departments, generating low staff productivity. The main reason being the autocratic administration exercised by the owner and the non-implementation in the company of an organizational structure where functions and responsibilities are established which influences decision making. As a proposal, an organization chart, a manual of functions for each department and a flowchart for decision making were established.

KEY WORDS: Organizational Structure, Function Manual, Organization Chart, Decision Making

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 1
Formulación del problema 3
Objetivo General 3
Objetivo Específicos 4
Justificación 4
Novedad o Aspecto Innovador 5
Capítulo I 6
MARCO TEÓRICO 6
1.1 Administración 7
1.2 Administración de Recursos Humanos: Definición 7
1.3 Estructura organizacional: Definición 8
1.3.1 Importancia de la estructura organizacional 9
1.3.1.1 Tipos de estructuras organizacionales 11
1.3.2 Funciones de la estructura organizacional 13
1.5 Toma de decisión: Definición 14
1.5.1 Elementos en el proceso de toma de decisiones 15
1.5.2 Etapas del proceso de toma de decisiones 15
1.5.3 Tipos de decisiones en la empresa 16
1.5.4 Análisis FODA 17
1.5.5 Cadena de valor 17
1.5.6 Manual de funciones 17
1.5.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz de Evaluación de Factores Internos 18
Capítulo II 19
DISEÑO METODOLÓGICO 19
2.1.1 Enfoque de la investigación 20
2.1.2 Métodos de investigación 20
2.13 Alcance de la investigación 21
2.1.4 Definición de variables 22
2.1.4.1 Comportamiento de las variables 22
2.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos 25
2.1.6 Procedimientos de investigación 26
2.1.7 Período y lugar de investigación 27

Capítulo III 28
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN 28
3.1 Estructura organizacional de la empresa TCM 29
3.1.2 Check List 30
3.1.3 Análisis FODA 32
3.1.4 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) 33
3.1.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) 34
3.1.4.2 Cadena de valor 36
3.1.4 Entrevista: Dueño de TCM y experto de la temática 37
3.1.4.1. Pregunta 1 37
3.1.4.2. Pregunta 2 37
3.1.4.3. Pregunta 3 37
3.1.4.4. Pregunta 4 38
3.1.5 Entrevista: Experto de la temática 38
3.1.5.1. Pregunta 1 38
3.1.5.2. Pregunta 2 39
3.1.3.1 Análisis de preguntas de encuesta 43
3.1.4 Triangulación de resultados 45
3.1.5 Matriz de evaluación del proceso de toma de decisiones en la empresa TCM 47
Capítulo IV 48
PROPUESTA 48
4.1.1 Niveles jerárquicos 52
4.2 Manual de funciones 53
4.3 Acciones y lineamientos estratégicos a ejecutar en la empresa TCM 71
4.3.1 Acciones Estratégicas 71
4.4 Proceso de toma de decisión 72
Conclusiones 73
Recomendaciones 74
Bibliografía 75
ANEXOS 77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de la Estructura Organizacional según Daft 9

Tabla 2. Componentes de la Estructura Organizacional según Rodríguez 12

Tabla 3. Elementos del proceso de toma de decisiones 15

Tabla 4. Etapas del proceso de toma de decisiones 16

Tabla 5. Comportamiento de las variables 23

Tabla 6. Instrumento para la recolección de información: encuesta 25

Tabla 7. Instrumento para la recolección de información: entrevista 26

Tabla 8. Departamentos que conforman actualmente la empresa TCM 29

Tabla 9. Check List 30

Tabla 10. FODA de la empresa 32

Tabla 11. Matriz EFI 33

Tabla 12. Matriz EFE 35

Tabla 13. Tabulación de encuestas 41

Tabla 14. Triangulación de resultados 45

Tabla 14. Evaluación del proceso de toma de decisiones en la empresa TCM 47

Tabla 15. Manual de funciones de la empresa TCM 53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de estructuras organizacionales 11
Figura 2. Estructura organizativa actual TCM 29
Figura 3. Cadena de valor: Empresa TCM 36
Figura 4. Organigrama actual de la empresa TCM**.** 49
Figura 5. Propuesta de organigrama funcional para la empresa TCM 52
Figura 6. Niveles jerárquicos: Empresa TCM 52
Figura 7. Propuesta de modelo de toma de decisión 72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta a ser aplicada a la población de estudio 77

Anexo 2. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al dueño de la empresa 80

Anexo 3. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al experto 81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se enfoca en el tema de la Estructura Organizacional en la empresa TCM. Toda compañía necesita indispensablemente de una estructura organizacional o una forma de organización según sus objetivos y necesidades empresariales. Este patrón organizativo permitirá establecer un orden a las actividades, los procesos internos que se efectúen dentro de la institución y de manera global de todo el proceso operacional de la misma.

Una estructura organizacional contribuye a que la toma de decisiones de la empresa concentre todos los esfuerzos de los departamentos para el cumplimiento de sus objetivos. Se logra la eficiencia, dado que la mayoría de las empresas necesitan aprovechar al máximo todos sus recursos disponibles. La toma de decisiones se distribuye en los diferentes departamentos que conforman la empresa, y dejan de estar centralizadas en la gerencia general. TCM es una empresa dedicada a la construcción eléctrica, exclusivamente bajo la modalidad de consorcios.

Se detallan a continuación las causas y efectos que se identificaron en la problemática que se identificó en la empresa:

Al ser actualmente una mediana empresa que surgió como un emprendimiento familiar de su propietario, éste no se preocupó de implementar una estructura organizativa dentro de la empresa que permita a sus empleados saber quién es su mando directo y sus funciones laborales de su cargo; dentro de la empresa laboran profesionales de la rama técnica, financiera – contable, comercio exterior y administrativo, por lo que se presentan dificultades en la comunicación interna. Dado que cada uno de los miembros del personal maneja

distintos tecnicismo y cultura organizacional. Además, el trabajo de los empleados no está enfocado hacia un objetivo empresarial común definido desde la Gerencia General.

Al contar la empresa con varios departamentos, dentro de cada uno de éstos se dan una serie de procesos que están interrelacionados para la realización exitosa del servicio profesional de la empresa. Pero al no contar con una estructura organizacional, se dificultan las actividades, dado que se presentan duplicidad de funciones entre el personal, conflictividad laboral; al no saber los empleados cuál es su función dentro del proceso que se está desarrollando, se desconocen los pasos a seguir para efectuar correctamente el proceso. Todo esto debido a que los colaboradores no reciben órdenes directas de un mando superior que los oriente.

La presencia de un ambiente tenso en la empresa, debido a las deficiencias en la toma de decisiones que impactan directamente en la realización de las funciones de la empresa, una situación que suele ser muy sensible al momento de medir la productividad de una organización. Dentro de la empresa TCM, a excepción de la Gerencia General, el personal considera que la decisión de personal es única responsabilidad de ésta, es decir, la Gerencia General. Pero esto es un gran error. Todos los niveles de la empresa deben de participar en la toma de decisiones.

La toma de decisiones precipitadas efectuadas en el último momento puede resultar en costosos resultados de baja calidad que repercuten finalmente en la rentabilidad de la empresa. Se producen interferencias con el flujo de trabajo y provocar situaciones de emergencia, a causa de las malas decisiones sobre la asignación de recursos.

En conclusión, el problema a investigar son los problemas de la falta de una estructura organizacional en Industrial y Comercial TCM y su influencia en la toma de decisiones que se dan en la misma.

Formulación del problema

Se plantea la siguiente pregunta general de investigación para el desarrollo de la temática de investigación:

¿Cómo incide la carencia de una estructura organizacional en la toma de decisiones?

Se disgrega la pregunta general en las siguientes preguntas acorde con los objetivos específicos planteados:

¿Qué establecen las teorías de la Administración referente a las estructuras organizacionales y toma de decisiones?

¿Qué métodos permitirá estudiar la relación entre la estructura organizacional y la toma de decisiones?

¿Qué estructura organizacional se ajusta a las características organizacionales de TCM?

La idea a defender que se plantea es:

La implementación de la Estructura Organizacional en TCM contribuirá en el mejoramiento del proceso de toma decisiones a la Gerencia General.

Se definen las siguientes variables:

Variable independiente (causa): Estructura Organizacional

Variable dependiente (efecto): Toma de decisiones

Objetivo General

Analizar la estructura organizacional y su influencia en la toma de decisiones en la empresa TCM.

Objetivo Específicos

a) Fundamentar teóricamente acerca de la Estructura Organizacional y la Toma de Decisiones.
b) Efectuar un diagnóstico de la gestión administrativa y de la toma de decisiones en la empresa.
c) Proponer el diseño de una Estructura Organizacional que facilite la toma de decisiones en la empresa.

Justificación

Entre las razones que justifican la realización de este proyecto de desarrollo están:

Justificación teórica: Desde la arista de la administración es importante para el estudio conocer como los recursos humanos juegan un papel importante en las empresas, así mismo desde la teoría de la organización comprender que la distribución de las funciones del personal, la cooperación de sus colaboradores y otorgar poder de decisión de acuerdo con su nivel jerárquico permite integrar a todos los trabajadores para obtener un fin común que es el manejo eficiente de la empresa.

Justificación práctica: Este trabajo contribuye a que la empresa TCM implemente una estructura organizacional definiendo jerarquías que le permita mejorar su operatividad, evitando de esta manera los problemas que tiene actualmente como son: duplicidad de funciones, falta de toma de decisiones, conflictos entre empleados, ineficiencia y errores en las tareas desempeñadas.

Justificación metodológica: Este trabajo contribuye al estudio realizado por Fernández, Sánchez y Rico (2001) quienes concluyeron que diseñar y/o modificar la estructura organizacional ayuda a tener un mayor rendimiento de las

empresas. También al trabajo de Pérez (2007) que muestra el impacto que tiene una estructura administrativa sobre la gerencia estratégica, gestión humana y comunicación.

Novedad o Aspecto Innovador

El aspecto innovador principal es que la temática va a contribuir al manejo eficiente de los recursos humanos y procesos para la toma de decisiones en la empresa TCM. Al tener una estructura organizacional bien identificada y aceptada por los dueños se evitará el problema principal que tiene en este momento que es identificar las responsabilidades de los colaboradores lo que repercute en el crecimiento sostenible de la compañía.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periáñez Cristóbal (2015), la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización"(p.56).

En conclusión, administrar es decidir con antelación lo que se desea lograr y el cómo se lo va hacer, para posteriormente, emplear los recursos disponibles y realizar las actividades planificadas con el fin de lograr los objetivos o metas fijadas, haciendo lo que se debe efectuar con la menor cantidad de recursos disponibles.

1.2 Administración de Recursos Humanos: Definición

“Es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general” (Escuela de Organización Industrial, 2019).

Que las empresas implementen la Administración de Recursos Humanos es fundamental porque dota a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para alcanzar la satisfacción y eficiencia necesaria dentro de la organización.

“El Departamento de Recurso o Talento Humano tiene entre sus áreas: El Desarrollo Organizacional que se fundamenta en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total” (Chiavenato, 2017, pág. 179). Buscar el mejoramiento de la eficacia de la

empresa a largo plazo a través de intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones, es la función del Desarrollo Organizacional.

1.3 Estructura organizacional: Definición

Como una distribución intencional de roles, en la que cada individuo asume un rol o papel que se espera que se realice con el mayor rendimiento, se entiende a la estructura organizacional. El propósito principal de la estructura organizacional es el establecimiento de papeles que han de ser ejecutados por los integrantes de una empresa para actuar en conjunto de manera óptima y que se logren las metas fijadas en la planificación.

La Consultora Empresarial Sinnaps (2017) define a la estructura organizacional como "el sistema jerárquico escogido por el que se gestiona un grupo de personas para cumplir con el crecimiento continuo de la empresa". Por tanto, con una estructura organizacional debe contar todo tipo de organización, según a todas las actividades o labores que se pretenda efectuar, a través de una estructura permita definir sus funciones, y áreas departamentales con el propósito de ofrecer servicios o producir bienes, a través de un orden y un apropiado control para lograr sus objetivos y metas.

Daft (2015) define a la estructura organizacional se define en tres componentes:

Tabla 1.
Componentes de la Estructura Organizacional según Daft

	COMPONENTES
1	Designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2	Identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y los departamentos en la organización total.
3	Incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos.

Fuente: Daft, Richard, Libro de Teoría y diseño organizacional (2015)
Elaborada por: La autora

A partir de las definiciones citadas, se concluye que una estructura organizacional abarca los diferentes patrones de diseño bajo el cual se puede organizar una empresa. Una característica inherente a la estructura organizacional es su bajo nivel de departamentalización, y contar con amplios tramos de control. En una sola persona se centra la autoridad y escasos niveles de formalización se desarrollan, siendo al a vez flexible y cuenta con pocos niveles verticales.

1.3.1 Importancia de la estructura organizacional

Es importante que una organización cuente con una estructura organizacional por las siguientes razones:

- Es de naturaleza permanente; jamás se puede señalar que ha finalizado, dado que a cambios constantes están la empresa y sus recursos, lo que repercute en la necesidad de llevar a cabo cambios en la organización.

- Es un medio mediante el cual se establece una gran parte de alcanzar los objetivos de un grupo social.
- Proporcionar los métodos para que los empleados puedan efectuar sus labores eficientemente, con reducido esfuerzo.
- Evitar la tardanza e ineficiencia en las actividades minimizando los costos y aumentando la productividad.
- Disminuir o eliminar la duplicación de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.
- Con la estructura organizacional se persigue trascendencia.
- Elevar el rendimiento o productividad de los recursos de la empresa con un mínimo de y como un máximo de para el personal involucrado.
- Delegar mediante la estructura organizacional, autoridad para que se definan y asignen responsabilidades.
- Efectuar procesos de comunicación, coordinación, control, etc., para direccionar los esfuerzos según los fines y objetivos de la organización.
- Lograr una acción efectiva y eficiente.
- Constituir niveles jerárquicos que representen autoridad y a la cual se tenga que obedecer.
- Señalar el tipo de trabajo que debe desarrollarse, así como la finalidad y objetivos finales de la organización.

1.3.1.1 Tipos de estructuras organizacionales

Para Mahmoud A. Zaki, Hesham S. Hussien, Haytham M. Sanad, Sara S. El-Khoriby (2015), establecen los siguientes tipos de estructura organizacional más aplicadas en las organizaciones.



Figura 1. Tipos de estructuras organizacionales
Tomado de: (Zaki, Hussien, Sanad, & El-Khoriby, 2015)

Se procede a explicar cada uno de los tipos de estructura organizacional citados.

1. **Tradicional**

   Llamada también empresarial y que se enfoca en empresas pequeñas donde el gerente y el dueño es la misma persona, en la estructura simple se producen pocos productos en un mercado establecido, y se puede caracterizar porque la toma de decisiones es rápida, flexible, es cercana la relación con los subordinados.

2. **Funcional**

   De todas las estructuras organizacionales existentes es la más tradicional. Donde cada empleado cuenta con un superior y los equipos de trabajo se

agrupan por especialidades: proyectos, marketing, talento humano, contabilidad, ventas, etc.

"Es de carácter vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la organización está conformado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior de la organización" (Universidad ESAN de Perú, 2017). Bajo este tipo de estructura organizacional, los integrantes de los departamentos tienden a desarrollar una serie de tareas especializadas y por lo general sus miembros comparten la misma profesión. Por ejemplo, el departamento de proyectos lo conforman profesionales de la ingeniería eléctrica y civil. Según Rodríguez (2014) una estructura funcional se caracteriza por:

Tabla 2.
Componentes de la Estructura Organizacional según Rodríguez

	CARACTERÍSTICAS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL
Autoridad funcional o dividida	Es parcial y relativa la autoridad de los superiores sobre los subordinados.
Línea directa de comunicación	Directa y sin intermediación
Descentralización de las decisiones	Se delegan las decisiones a los especialistas en los diferentes departamentos.

Fuente: Rodríguez, Joaquín, Libro La Estructura Organizacional (2014)
Elaborada por: La autora

3. Informal

Se da mayormente en torno a grupos sociales o de desarrollo de proyectos. Este tipo de estructura organizativa se fundamenta en la camaradería frecuente existente lo que provoca una respuesta más inmediata de los integrantes del equipo. Lo que economiza tiempo y esfuerzo de las personas, por lo que se facilita trabajar bajo estas estructuras. De esta estructura también dependen las personas,

si ha perdido efectividad la formal, lo que se da cuando la empresa se expande o cambia, pero no revalúa su jerarquía o grupos de trabajo.

4. **Matricial**

Se caracteriza por la participación de los empleados en proyectos puntuales sin dejar de fijarse en sus funciones. Se emplean canales duales: por un lado, la jerarquía principal; y por otro, los programas específicos. Bajo este tipo de organización el personal responde a dos niveles de autoridad, un supervisor y otro de proyectos. Donde, el supervisor se enfoca en la contratación, formación y gestión del personal en su área de especialización, mientras que el segundo atiende a la consecución de los objetivos de sus proyectos o el desarrollo de productos específicos.

1.3.2 Funciones de la estructura organizacional

La Universidad Panamericana de México (2018) señala las siguientes funciones de la estructura organizacional:

Eficiencia: Dado que la estructura organizacional permite el conocimiento de los recursos y características de las empresas, resulta más fácil organizar las responsabilidades con base en tal información, así como las necesidades de los clientes y proveedores, facilitando un ejercicio más sano y provechoso.

Apoyar la toma de decisiones: El proceso de toma de decisiones se facilita y agiliza, por poder contar con una concepción más clara de los requerimientos de la empresa y la totalidad de sus miembros. Debido a la consideración del panorama real de la organización.

Promover la comunicación: Sea una organización grande o pequeña, la gestión de los recursos humanos y administrativos, permite efectuar un menor

flujo de comunicación jerarquizando no solo la relevancia de la información que debe compartirse, sino de los departamentos que necesitan ciertos detalles en determinado momento y de forma específica.

Mejorar el control operacional y administrativo: Con una idea mejor del personal que tienen a su cargo, los líderes del área, en las diferentes divisiones para que la supervisión de las tareas y funciones sea más eficiente.

1.4 Organigrama

Citando a Ferrer, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2014), el organigrama es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (p.243). En conclusión, esta herramienta administrativa da una representación gráfica de una empresa de cualquier índole, en la que se señala y presenta, de manera esquemática, la posición de los departamentos que la conforman, sus líneas de autoridad, la relación de personal, organismos de comunicación, asesorías y otros.

1.5 Toma de decisión: Definición

Es un proceso mediante el cual se logra como resultado una o más decisiones con el fin de dar una resolución a una situación. Donde participan uno o más actores y se escoge entre varias alternativas.

Para Polimini, Ralph y Fabbozzi, Frank (2014) lo definen como “un proceso de selección entre uno o más cursos alternativos de acción” (p.56). Este proceso consiste en el análisis, organización y planificación en la búsqueda de un propósito específico. Continuamente, los eres humano se enfrentan al proceso de elegir entre múltiples opciones, aquella que según su criterio sea la más idónea.

En todo instante se presenta la toma de decisiones y en diferentes contextos: a nivel personal, laboral, social, político, etc. La diferencia está en la manera en la cual se llega a ella. Siendo una de las mayores responsabilidades a nivel laboral el tomar decisiones para un administrador. Una de las metas gerenciales es tomar mejores decisiones, para lo cual deben contar con ciertas cualidades como gran experiencia en el tema y seguridad personal.

1.5.1 Elementos en el proceso de toma de decisiones

Guerra y Tenorio (2015) indican los siguientes elementos dentro del proceso de toma de decisiones que consideran diferentes aspectos que deben ser considerados por los decisores para lograr óptimos resultados posteriores:

Tabla 3.
Elementos del proceso de toma de decisiones

ELEMENTOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	COMPONENTES
Agente decisorio:	Es aquel individuo que tiene la tarea de escoger la opción entre varias alternativas.
Objetivos:	Son las metas que el agente decisorio pretende para poder seleccionar la mejor opción.
Gustos y preferencias:	Son las pautas que el agente decisorio emplea para poder seleccionar la mejor opción
Estrategias:	Es el curso de acción que el agente decisorio escoge para alcanzar mejor sus metas y/o
Situación:	Son los aspectos del entorno que rodean al agente decisorio, muchos de los cuales, están fuera de su control.
Logros y resultados:	Es la secuencia o resultante de una estrategia

Fuente: Guerra. L., y Tenorio. J., Libro de "La importancia de la estructura organizativa en la implantación" (2015). **Elaborada por:** La autora

1.5.2 Etapas del proceso de toma de decisiones

Teruel (2019) enumera las siguientes etapas dentro del proceso de toma de decisiones:

Tabla 4.
Etapas del proceso de toma de decisiones

Etapas del proceso de toma de decisiones	
1. La identificación de un problema:	Consiste en la detección de una diferencia entre el estado actual de la situación y el estado deseado. Una presión sobre el administrador ejerce esta discrepancia o problema, que lo obliga a actuar, ya sea por políticas de la organización, fechas límite, crisis financieras, futuras evaluaciones del desempeño, etc.
2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones:	Para solucionar los problemas se deberán indicar la pauta o los métodos que resultarán relevantes.
3. La asignación de ponderaciones a los criterios:	Se deben priorizar de manera correcta los criterios seleccionados en la etapa anterior, puesto que no todos van a tener la misma relevancia en la toma de la decisión final.
4. El desarrollo de alternativas:	Consiste en ser capaz de obtener y presentar todas las alternativas factibles que podrían resolver el problema con éxito.
5. El análisis de las alternativas:	Debe estudiar minuciosamente las alternativas que se han propuesto por parte del responsable de la toma de decisiones.

Fuente: Teruel, Sandra. https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa. **Elaborada por:** La autora

1.5.3 Tipos de decisiones en la empresa

Establecen Menguzzato, M.; Renau, J.J (2015), según la trascendencia de la empresa serán de tipo:

Estratégicas

Enfocadas en los objetivos de la empresa y tratan de relacionar las metas a planes de desarrollo específicos. Bajo este tipo de decisiones las empresas se direccionan hacia el éxito o fracaso, dado que señalan el camino a seguir. Estas decisiones las suele tomar el director general, el gerente y/o los accionistas.

Operativas

> Con el fin de lograr el buen funcionamiento de la empresa y uno de sus objetivos es la resolución de los conflicto entre personas, tanto desde un punto de vista humano como laboral. Debe ser cuidadoso su manejo, ya que este tipo de decisiones abarca determinaciones sobre la contratación y los despidos (p.65).

1.5.4 Análisis FODA

"Es una herramienta estratégica para analizar el estado de la empresa. El fin de emplear la matriz FODA en una empresa, es contar con un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro" (Naranjo, 2016).

1.5.5 Cadena de valor

> Es una herramienta administrativa que permite establecer la ventaja competitiva de la empresa mediante el análisis estratégico. Permite el examen y división de la compañía en sus actividades estratégicas más destacadas a fin de comprender los costos, las fuentes actuales y qué se sustenta la diferenciación (Barrientos, 2015).

1.5.6 Manual de funciones

> Es un documento administrativo que permite llevar el control sobre las tareas que debe efectuar cada uno de los empleados que conforman la empresa. Abarca la descripción de los diferentes cargos, herramientas que generan la eficiencia de la administración del Talento Humano y permite determinar normas de coordinación entre los puestos de trabajo (Coronel Cruz, Saca Lucero, Cartuche Paqui, & Rodríguez Jimenéz, 2018).

1.5.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz de Evaluación de Factores Internos

> Mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) se analiza el entorno externo que afecta la empresa desde los ámbitos: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. A través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) se analiza el entorno interno de la empresa resumiendo fortalezas y oportunidades (Hidalgo-Reyes, 2017).

Para desarrollar la investigación se consideraron los aportes teóricos de destacados autores de la Administración como fueron: Las Teorías de Diseño Organizacional de Daft, los tipos de Estructuras Organizacionales especificados por Mahmoud A. Zaki, Hesham S. Hussien, Haytham M. Sanad, Sara S. El-Khoriby, Los Componentes de la Estructura Organizacional de Rodríguez, La Toma de Decisiones en la Empresa de Polimini, Ralph y Fabbozzi, Frank, los cuales fueron fundamentales en la realización del análisis de las causas de la problemática, así como de guía para el planteamiento de una propuesta de solución al problema de estudio.

Capítulo II

DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es de tipo mixto: cuantitativo y cualitativo. Es decir, es el punto de vista desde el cual se aborda el tema, que depende del tipo de resultados que se encontrará. Bajo el enfoque cualitativo se analiza información más subjetiva. Se fundamenta en la obtención de tipo no numérica de diferentes fuentes como puede ser la bibliográfica o directamente de las personas vinculadas con la temática. Mientras que en el cuantitativo se da un análisis más generalizado que se orienta de lo particular a lo general. La estadística es la ciencia que permite el procesamiento de los datos numéricos obtenidos para la obtención de conocimiento, y la representación del mismo en gráficos estadísticos para una mejor comprensión.

En el desarrollo del marco teórico y metodología del proceso de investigación se aplicará el enfoque cualitativo. En lo referente a la presentación de resultados de investigación será el enfoque cuantitativo. Finalmente, en la presentación de la propuesta se combinarán ambos enfoques para la redacción de la propuesta de solución a la problemática de estudio.

2.1.2 Métodos de investigación

Se procede al diseño de investigación que se aplicará en la investigación. Este comprende los métodos de investigación que serán:

Método inductivo: Consiste en el análisis de una situación particular a través de un estudio individual, en este caso, TCM que permitió formular conclusiones generales.

Método deductivo: Consiste en una aplicación de las teorías, leyes y principios validados y comprobados para el planteamiento de una propuesta de solución a la investigación. Cuyos resultados se presentan en el capítulo cuatro

con la implementación de una propuesta de una estructura organizativa acorde a los resultados de los instrumentos de recolección de datos

Método analítico: Permite el establecimiento de las causas, efectos y naturaleza de la problemática planteada para TCM. En el capítulo tres se presentan las causas que producen que las decisiones que se toman sean ineficientes, en el capítulo tres se presentan los resultados respectivos.

2.13 Alcance de la investigación

Será de los siguientes tipos para obtener información que permita lograr el objetivo general:

Descriptiva: Se procede a describir la situación actual que atraviesa la empresa TCM. Cómo se desarrollan actualmente las labores en los diferentes departamentos, los problemas que se presentan, entre otros aspectos. Se contará con información de tipo cualitativa y cuantitativa. Este tipo de investigación se aplicó para la obtención de resultados mediante la encuesta, entrevista y matrices de evaluación.

Bibliográfica: Se revisa literatura sobre Administración que permita la comprensión de la problemática y fundamentar sobre un conocimiento sólido la formulación de una propuesta de solución. Se contará con información de tipo cualitativa. Este tipo de investigación se aplicó en el desarrollo del marco teórico.

De campo: Consiste en la obtención de información directa del personal de la empresa donde ocurre la problemática. Se contará con información de tipo cualitativa y cuantitativa. Aplicado en la obtención de resultados mediante encuestas, entrevistas, y matrices FODA, EFE y EFI.

Exploratoria: Dado que se investigará un tema inédito que corresponde a un caso particular dentro del sector constructor eléctrica de Guayaquil. Se contará con información de tipo cualitativa. Los resultados de este tipo de investigación se presentan en todo el desarrollo del estudio, dado que es información inédita tomada de una empresa que servirá como modelo de solución a este tipo de problemática.

2.1.4 Definición de variables

Se definieron las siguientes variables de investigación:

Variable independiente (causa): Estructura Organizacional

Variable dependiente (efecto): Toma de decisiones

2.1.4.1 Comportamiento de las variables

En la tabla 5 se presenta el comportamiento de las variables de investigación.

Tabla 5.

Comportamiento de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
INDEPENDIENTE:					
Estructura Organizacional	Es la forma de cómo se organiza una organización según sus necesidades, por medio de la cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.	Tradicional	Grado de centralización jerárquica Tipo de trabajo Nivel de respuesta a cambios en entorno Tipo de toma de decisiones		
		Funcional	Tipo de estructura Niveles de especialización del personal Grado de comunicación entre empleados y jefes Niveles de autoridad Tipos de decisiones	¿La actual estructura en TCM es funcional para el desarrollo empresarial de TCM?	Encuesta, entrevista, checo lista, FODA , matriz EFE y EFI
		Informal	Tipo de desarrollo de la estructura Nivel de comunicación en la empresa		
		Matricial	Tipos de autoridad Áreas funcionales en la empresa Tipos de habilidad del personal Nivel de comunicación		
DEPENDIENTE:					

Toma de Decisión	Proceso mediante el cual se logra como resultado una o más decisiones.	Conocimiento de los resultados	Tipo de resultado Nivel de probabilidad de ocurrencia de resultados		
		El nivel de programabilidad	Tipo de decisiones	¿La toma de decisión que se da actualmente se hace con eficiencia y produce resultados efectivos?	Encuesta, entrevista, check list, FODA , matriz EFE y EFI, matriz de evaluación de proceso de toma de decisión
		Criterios de toma de decisiones	Tipo de modelo de toma de decisiones		
		Nivel de impacto de la decisión	Efecto de la toma de decisión		

Elaborada por: La autora

2.1.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Se aplicaron en el proceso de recolección de información las siguientes técnicas de investigación: la encuesta y la entrevista. Estas técnicas emplearon un cuestionario de preguntas independiente. El cuestionario de preguntas de la encuesta está conformado por diez preguntas con respuestas cerradas valoradas bajo la escala de Likert, por lo que se encuestó a todo el personal de los diferentes departamentos y gerencial de TCM (20 personas), el fin de la encuesta fue conocer información referente a las variables de investigación que se definieron previamente.

La entrevista se realizó al propietario de la empresa y un experto de la temática con el fin de conocer de una manera amplia su criterio sobre la temática que se estudió. Para este estudio no se determinó una muestra poblacional, dado que la población es menor de 30 personas, por lo que se facilitó la realización de la encuesta a todo el personal de TCM. La tabla 6 y 7 resume los instrumentos de investigación.

Tabla 6.

Instrumento para la recolección de información: encuesta

Unidad de análisis muestral	**Personal departamental y de gerencia de TCM**
Muestra	20 personas
Técnica de recolección de información	Encuesta
Período de recolección	Septiembre 10 al 11 del año 2019.

Elaborada por: La autora

Tabla 7.
Instrumento para la recolección de información: entrevista

Unidad de análisis muestral	Personal departamental y de gerencia de TCM
Muestra	2 personas: dueño de la empresa y experto
Técnica de recolección de información	Entrevista
Período de recolección	Septiembre 11 del año 2019.

Elaborada por: La autora

Se definió también un Chuck Lista o lista de comprobación de los aspectos a considerar de la organización administrativa de TCM una vez que se ha verificado su presencia o no, se irán marcando en la lista.

2.1.6 Procedimientos de investigación

Se efectuaron los siguientes pasos dentro de la investigación:

1. Se planificó de las actividades necesarias para cumplir con la investigación. Se definió la bibliografía que sirvió para la redacción del marco teórico.
2. Se redactó el cuestionario de preguntas, tanto para la encuesta y entrevista que se realizó. Estas actividades corresponden a la investigación de campo, se planificó el día a encuestar y la fecha de entrevista con el dueño de la empresa y el experto.
3. Con la información recopilada por medio de la encuesta, se procedió a la tabulación y representación gráfica de los datos mediante técnicas de estadística descriptiva. También, al análisis cualitativo de las entrevistas para obtener conclusiones que corroboren la información de la encuesta.

2.1.7 Período y lugar de investigación

La unidad de estudio es la empresa TCM domiciliada en las calles José de Antepara 921 y 9 de octubre del cantón Guayaquil. Se estableció el siguiente período de estudio de agosto a septiembre del año 2019.

Capítulo III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Se procede a la presentación de los resultados obtenidos de la problemática en la empresa TCM a partir de las técnicas de investigación definidas previamente.

3.1 Estructura organizacional de la empresa TCM

En la tabla 8 se detalla la conformación actual de TCM:

Tabla 8.
Departamentos que conforman actualmente la empresa TCM

DEPARTAMENTOS	INTEGRANTES
Proyectos	8
Administración	6
Contabilidad	3
Financiero	1
Gerente General	1
Importación	1
TOTAL	**20**

Fuente: Empresa TCM
Elaborada por: La autora

En la figura 2 se presenta un esquema de cómo es la estructura organizacional de los diferentes departamentos de la empresa actualmente.

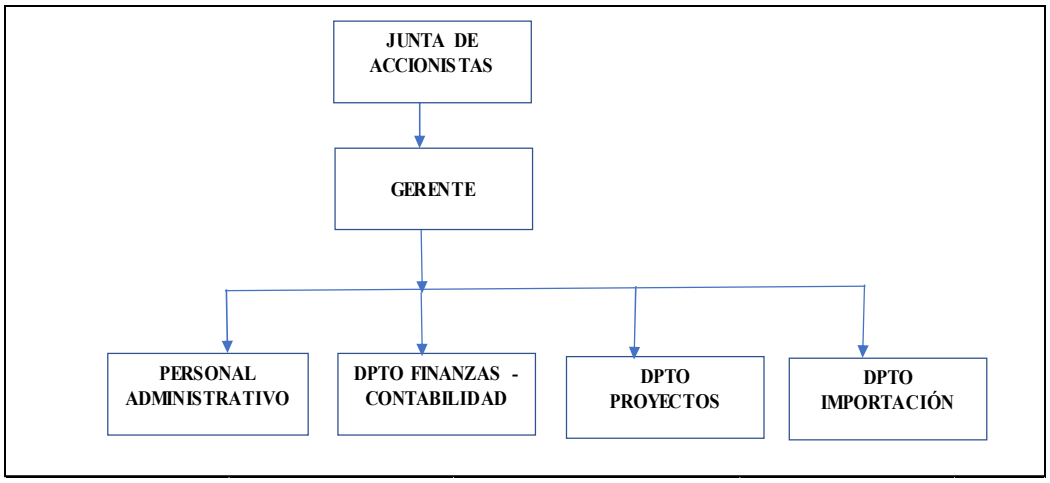


Figura 2. Estructura organizativa actual TCM
Elaborada por: La autora

La empresa no tiene un organigrama establecido, pero según como se trabaja actualmente este sería la manera gráfica de establecerlo. Como se observa en la figura 2 la organización administrativa, la autoridad está en manos del gerente, existen las áreas de trabajo pero no cuentan se ha definido personas responsables de cada una de ellas que respondan por las labores y acciones, y coordinen el trabajo diario, de tal forma que exista una sinergia en el ambiente de la empresa.

3.1.2 Check List

En la tabla 9 se presentan los resultados de la verificación correspondientes a la estructura organizacional y la toma de decisiones en la empresa TCM.

Tabla 9.
Check List

ÍTEM	PREGUNTAS	RESPUESTAS			OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A	
1	Se presentan contradicciones referente a órdenes de trabajo entre directivos y empleados	X			
2	Dentro de los departamentos existe un mando jerárquico en departamentos de trabajo.		X		
3	Existen los respectivos canales de comunicación entre Gerencia y departamentos	X			No son formales los que existen
4	Conocen los empleados a quién dirigirse, que no sea el Gerente		X		El empleado tiene que preguntar a una y otra persona para confirmar si es lo correcto que hace.
5	Se cuentan con manuales de funciones en la empresa		X		Por no estar definido las funciones en empleados se presentan “cuellos de botella”.
6	Cómo empleado conoce la ubicación de su departamento dentro del organigrama		X		La empresa no presenta un organigrama a sus empleados.
7	Se dan en la empresa problemas que ocasionan crisis y demoras dentro de los procesos administrativos	X			Estos se reflejan entrega tardía de mercaderías, demora en la entrega de obras, pago de multas por no

					cumplimiento de plazo de entrega en trabajos.
8	Siendo una empresa mediana TCM es favorable el trabajo en equipo		X		No se desarrollan jornadas de integración laboral.
9	La toma de decisiones es consensuada o centralizada en TCM		X		El dueño de la empresa mantiene una postura autocrática.
10	Se prioriza la solución de los problemas más importantes		X		Depende de las consecuencias que generen para TCM. No se establece un orden de solución.
11	Son ágiles la toma de decisiones en TCM		X		Nada se decide hasta que el dueño lo considere pertinente.
12	Se consideran los datos necesarios para la toma de decisiones		X		Depende de la situación que se tenga que resolver.

Fuente: Encuesta efectuada en TCM
Elaborada por: La autora

Conclusión: En términos general, a partir los resultados de la tabla 9 se concluye que existen problemas en la organización administrativa de TCM, de 12 aspectos considerados el 75% de ellos tienen una respuesta negativa (9 de 12 aspectos). En cuanto al mando jerárquico dentro de los departamentos de trabajo no existe, más bien todo se centraliza en la gerencia, como se observa en la figura 2. Los empleados al no tener definido una persona quién dirija sus labores, se ven obligados a solventar sus inquietudes con el gerente, lo que en ocasiones causa incomodidad, y los trabajos se paralizan hasta contar con el visto bueno de la gerencia. La empresa nunca ha contado con manuales de funciones, por tanto, no se tiene determinado y delimitado los campos de actuación de cada empleado. Al no existir un organigrama formal, los empleados no conocen de manera gráfica los cargos superiores a los cuáles están subordinados. La carencia de coordinación en las labores complica el trabajo en equipo en TCM, por lo que se dan casos de descoordinación de tareas entre las áreas de trabajo, todo esto debido a la

centralización de funciones existente. No se da un proceso de identificación y priorización de los problemas de la empresa, por tanto, éstos se acumulan y se los resuelve acorde su naturaleza puede ser con un cliente, un pago no efectuado, retrasos en el cumplimiento de una obra, etc. No existe el consenso dentro de la toma de decisiones está se da de manera autocrática. Al ser la toma de decisiones de esta naturaleza, la resolución de problemas depende de la voluntad del gerente. El gerente en ocasiones no cuenta con la información suficiente para una toma de decisión eficaz, dado que no se alcanza para reunir la suficiente información de cierta situación para tomar una decisión acertada.

3.1.3 Análisis FODA

En la tabla 10 se presenta la matriz de FODA efectuada en la empresa TCM. Mediante este análisis se puedo obtener conclusiones sobre la manera en que la empresa TCM será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el entorno empresarial en el que actúa (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Tabla 10.
FODA de la empresa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Larga experiencia en ejecución de proyectos eléctricos en sector privado y estatal.	Participar en licitaciones de concursos de obras y/o aprovisionamiento eléctrico.
Estructura administrativa de mediano costo.	Integrar una red de distribuidores internacionales de material eléctrico.
Equipos, galpones y maquinarias propios	Participar en el sector de telecomunicaciones.
Buen historial crediticio	Oportunidad de contar con líneas de crédito.
Buenas referencias por partes de clientes y empresas contratantes.	Crecimiento del sector eléctrico
Contar con una mediana red de subcontratistas.	Asociarse con grandes empresas del sector eléctrico.
Personal técnico con experiencia.	Entrar a cotizar bolsa de valores.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Ingresos dependen de pagos del Estado.	Ineficiente desempeño de subcontratistas.
Pocos clientes de sector privado.	Presencia de nuevas empresas.
Sin plan estratégico	Economía en recesión
No aplicar estrategias de marketing	Cierre de líneas de crédito
Deudas pendientes con bancos y acreedores	Demora en pagos del Estado
Sin estructura organizacional	Retrasos en obras
Liderazgo autocrático	Multas por entrega tardía de obras
Falta coordinar el trabajo interno	Mala toma de decisiones
Funciones de empleados sin definir	Iliquidez de empresa
Sin plan de carrera laboral	
Escaso crecimiento de empresa	

Elaborada por: La autora

A partir de esta información se procedió a valorar la efectividad de las estrategias aplicadas y conocer el grado de su impacto, las matrices EFE y EFI permiten evaluar las fortalezas y debilidades más relevantes en cada área y así poder formular estrategias que permitan reforzar los procesos internos.

3.1.4 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la tabla 11 la matriz EFI :

Tabla 11.
Matriz EFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Larga experiencia en ejecución de proyectos eléctricos en sector privado y estatal.	0,05	4	0,2
Estructura administrativa de mediano costo.	0,07	4	0,28
Equipos, galpones y maquinarias propios	0,05	3	0,15
Buen historial crediticio	0,06	3	0,18

Buenas referencias por partes de clientes y empresas contratantes.	0,06	4	0,24
Contar con una mediana red de subcontratistas.	0,06	3	0,18
Personal técnico con experiencia.	0,08	4	0,32
DEBILIDADES			
Ingresos dependen de pagos del Estado.	0,07	4	0,28
Pocos clientes de sector privado.	0,05	2	0,1
Sin plan estratégico	0,04	2	0,08
No aplicar estrategias de marketing	0,05	2	0,1
Deudas pendientes con bancos y acreedores	0,08	3	0,24
Sin estructura organizacional	0,07	2	0,14
Liderazgo autocrático	0,03	2	0,06
Falta coordinar el trabajo interno	0,03	2	0,06
Funciones de empleados sin definir	0,05	2	0,1
Sin plan de carrera laboral	0,05	2	0,1
Escaso crecimiento de empresa	0,05	2	0,1
TOTAL	**1**		**2,91**

Elaborada por: La autora

El total ponderado de 2.91 indica que la posición estratégica interna general de la empresa está encima de la media.

3.1.4.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En la tabla 12 la matriz EFE los factores internos de la empresa evaluados bajo esta técnica denominada Matriz EFE:

Tabla 12.
Matriz EFE

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participar en licitaciones de concursos de obras y/o aprovisionamiento eléctrico	0,09	4	0,36
Integrar una red de distribuidores internacionales de material eléctrico.	0,06	4	0,24
Participar en el sector de telecomunicaciones.	0,1	4	0,4
Oportunidad de contar con líneas de crédito.	0,05	3	0,15
Crecimiento del sector eléctrico	0,06	4	0,24
Asociarse con grandes empresas del sector eléctrico.	0,06	3	0,18
Entrar a cotizar bolsa de valores.	0,05	2	0,1
AMENAZAS			
Ineficiente desempeño de subcontratistas.	0,07	4	0,28
Presencia de nuevas empresas.	0,05	4	0,2
Economía en recesión	0,04	4	0,16
Cierre de líneas de crédito	0,06	2	0,12
Demora en pagos del Estado	0,08	3	0,24
Retrasos en obras	0,1	3	0,3
Multas por entrega tardía de obras	0,07	4	0,28
Mala toma de decisiones	0,03	4	0,12
Iliquidez de empresa	0,03	4	0,12
TOTAL	**1**		**3,49**

Elaborada por: La autora

El total ponderado de 3,49 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3.1.4.2 Cadena de valor

En la figura 3 se presenta la cadena de valor de la empresa TCM. Está compuesta por las siguientes actividades primarias:

Gerencia: Dirección, control y toma de decisiones

Logística: Presencia de la empresa en Costa y Sierra

Proyectos: Diseño y planificación de proyectos eléctricos.

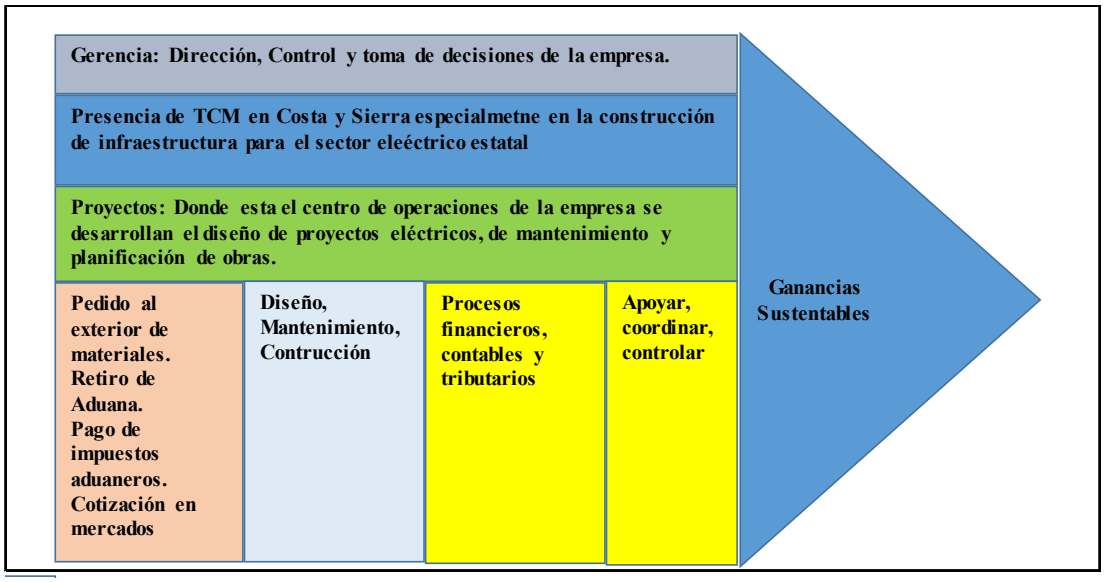


Figura 3. Cadena de valor: Empresa TCM
Elaborada por: La autora

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas 'actividades secundarias':

Importación: Cotización, compra y desaduanización de mercaderías eléctricas.

Proyectos: Diseño, mantenimiento y construcción.

Finanzas y Contabilidad: Procesos financieros, contables y tributarios.

Administrativo: Apoyo, control y coordinación entre áreas internas de TCM.

3.1.4 Entrevista: Dueño de TCM y experto de la temática

A continuación, se transcribe la entrevista efectuada al Ing. Marcelo Jaramillo Aguilar, propietario – fundador de TCM y Psic. Magaly López Ortiz, consultor de temas de Administración – RRHH.

3.1.4.1. Pregunta 1

Bueno, la verdad nos ha afectado en la desorganización que tenemos en realizar las actividades, porque no se tiene claro quién es el responsable de cada actividad ocasionando demoras en las soluciones de problemas. La productividad de la empresa si se ha visto afectada al no poder cumplir con la entrega de ofertas, de equipos y en medidas administrativas.

Análisis: El dueño reconoce las falencias administrativas existentes en su empresa, lo que significa que se no se logre una alta productividad, lo que se traduce en pérdida económica y baja competitividad.

3.1.4.2. Pregunta 2

Actualmente las decisiones son centralizadas, si es la mejor opción la verdad no lo puedo afirmar. Los objetivos de la empresa no han sido alcanzados debido a que no lo tenemos bien definidos.

Análisis: El dueño no considera a sus empleados como un equipo de trabajo, por tanto, todo lo concerniente a toma de decisiones está centralizado; no considera las nuevas teorías administrativas como un recurso fundamental para el crecimiento de la empresa.

3.1.4.3. Pregunta 3

Las funciones no están asignadas formalmente, cuando ingresa una persona nueva lo que se realiza es una breve explicación de las actividades que se quiere que

desempeñe que muchas veces no están completas y tampoco se le define su jefe inmediato. No se realiza evaluación de desempeño.

Análisis: Se ve claramente que la falta de manuales de funciones para el personal dificulta su trabajo, lo que ocasiona que se produzcan los denominados "cuello de botella". Esta carencia de asignación de labores afecta la productividad de los empleados, por ende, las tareas toman más tiempo. Al no ser evaluado el personal impide conocer el rendimiento individual de cada empleado.

3.1.4.4. Pregunta 4

Afecta en todos los departamentos de la empresa. Las decisiones que tomo muchas veces solo considero la información que me brinda una sola persona en un momento específico sin evaluar como pueda afectar a los demás integrantes del equipo de trabajo. Tenemos el ERP contable que nos ayuda revisar datos contables.

Análisis: Se evidencia la falta de un proceso de toma de decisiones a un nivel empresarial.

3.1.5 Entrevista: Experto de la temática

Psic. Magaly López Ortiz

Se procede a la transcripción de la entrevista a la Psic. Magaly López Ortiz experto en Administración- RRHH.

3.1.5.1. Pregunta 1

Considero que es un factor fundamental para que las empresas de tipo PYMES puedan lograr crecimiento y rentabilidad. Dado que una de las ventajas importantes de la estructura organizacional es que permite a la gerencia la identificación del talento humano que se necesita, ahora que estamos en tiempos de optimización laboral contar con una estructura organizacional permite conocer los recursos humanos necesarios para alcanzar las metas empresariales.

Análisis: La estructura organizacional es fundamental para empresas como TCM que pertenecen al segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), si no se cuenta con las herramientas administrativas el desarrollo del negocio no se alcanzará.

3.1.5.2. Pregunta 2

Hay que considerar que una microempresa no es indispensable que tenga una estructura organizacional como prioridad, dado que en Ecuador son generalmente de tipo familiar, pero si topamos el segmento de las pequeñas y medianas empresas si es necesario, dado que ya son organizaciones con una mejor organización administrativa, que tienen un número de empleados en dependencia donde se deben de contar con normas y procedimientos para ordenar la empresa. Se establece una relación laboral entre los miembros de la empresa que, y cada uno desempeña un cargo; por lo que se debe establecer que labores cumplirá cada uno, cuál es la relación con los otros integrantes y quién es su jefe inmediato, por tanto, me inclino por una estructura funcional.

Análisis: La selección de un tipo de estructura organizacional dependerá de las características de ésta, se tendrá que considerar las funciones que desempeña cada miembro que labora en la misma.

3.1.5.3. Pregunta 3

Las empresas deben considerar que la información es vital para cualquier tipo de decisión que tomen, no solamente la externa sino también la interna, dado que ésta permite que efectúen sus actividades cotidianas, y tomar decisiones estratégicas para alcanzar un nivel competitivo y de crecimiento. Por eso, las empresas deben de integrar la información para que la analicen los mandos administrativos que toman decisiones.

Análisis: Actualmente el contar con datos representa una fortaleza importante para las empresas, se considera que procesar los datos otorga un paso "adelante" en esta economía competitiva que actualmente se desenvuelven las empresas.

3.1.5.4 Pregunta 4

Influye positivamente, dado que los directivos de la empresa analizan, resuelven y ordenan las decisiones a seguir, si, hasta ahí tienen protagonismos, pero cómo las efectivizan, quién las ejecuta, quién es el responsable; ya son otras personas las encargadas de realizar los debidos procedimientos, pero se debe contar con una herramienta que permita el seguimiento de los pasos que se dan, y ahí radica la importancia de la estructura organizacional y de qué el personal tengan definidas las funciones para saber quiénes serán los responsables de la realización de las actividades que se planifiquen.

Análisis: Si influye la falta de una estructura organizacional, como se ven las falencias que se dan en la empresa TCM, como es la desorganización administrativa, el no tener definidos las labores los empleados dificultará el conocer quién es responsable de tal labor.

Encuesta

En la tabla 13 se presentan los resultados de la encuesta efectuada a los empleados de TCM. Se procede al análisis de los resultados de la misma.

Resultados de la encuesta

Tabla 13.

Tabulación de encuestas

	PREGUNTA 1	%	RESPUESTAS	PREGUNTA 2	%		PREGUNTA 3	%
RESPUESTAS						**RESPUESTAS**		
No contar con estructura organizacional	11	55,00%	Totalmente de acuerdo	3	15,00%	Sí	16	80%
No tener un plan estratégico definido	2	10,00%	De acuerdo	2	10,00%	No	4	20%
Falta de conocimiento de la situación en los decisores	4	20,00%	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	25,00%			
La toma de decisiones sin procesos definidos previamente	3	15,00%	En desacuerdo	9	45,00%			
			Totalmente en desacuerdo	1	5,00%			
TOTAL	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**
RESPUESTAS	**PREGUNTA 4**	**%**	**RESPUESTAS**	**PREGUNTA 5**	**%**	**RESPUESTAS**	**PREGUNTA 6**	**%**
Siempre	12	60,00%	Definitivamente sí	15	75,00%	Siempre	2	10,00%
Casi siempre	3	15,00%	Probablemente sí	3	15,00%	Casi siempre	2	10,00%
Algunas veces	2	10,00%	Indeciso o no sé	1	5,00%	Algunas veces	9	45,00%
Casi nunca	2	10,00%	Probablemente no	1	5,00%	Casi nunca	4	20,00%
Nunca	1	5,00%	Definitivamente no	0	0,00%	Nunca	3	15,00%
TOTAL	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**

	PREGUNTA 7	%	PREGUNTA 8		%	PREGUNTA 9		%
RESPUESTAS			**RESPUESTAS**			**RESPUESTAS**		
No es importante	1	5,00%	Positivamente	4	20,00%	Totalmente de acuerdo	11	55,00%
Poco importante	1	5,00%	Negativamente	10	50,00%	Parcialmente de acuerdo	4	20,00%
Neutral	3	15,00%	No opina	6	30,00%	Neutral o indeciso	3	15,00%
Importante	8	40,00%				Parcialmente en desacuerdo	1	5,00%
Muy importante	7	35,00%				Totalmente en desacuerdo	1	5,00%
TOTAL	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**	**TOTAL**	**20**	**100,00%**
	PREGUNTA 10	**%**						
RESPUESTAS								
Definitivamente de acuerdo	9	45,00%						
Indeciso (No sé)	5	25,00%						
En desacuerdo	2	10,00%						
Definitivamente en desacuerdo	4	20,00%						
TOTAL	**20**	**100,00%**						

Fuente: Encuesta efectuada en TCM
Elaborada por: La autora

3.1.3.1 Análisis de preguntas de encuesta

Pregunta 1: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 55% de los encuestados considera como factor principal que influye la toma de decisiones en la empresa a la falta de una estructura organizacional, el 20% de los encuestados a la falta de conocimiento de la situación por parte de los decisores, el 15% de los encuestados restantes al no existir procesos definidos para la toma de decisiones, y el 10% de los encuestados al no contar la empresa con un plan estratégico definido.

Pregunta 2: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 45% de los encuestados está en desacuerdo con la pérdida de principio de unidad de mando, el 25% de los encuestados no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 15% de los encuestados está totalmente de acuerdo con la pérdida del principio de unidad de mando, seguido de un 10% de los encuestados que está de acuerdo con la pérdida de unidad de mando y el 5% de los encuestados está en total desacuerdo con la pregunta planteada.

Pregunta 3: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 80% de los encuestados si está de acuerdo a que se conforme una estructura organizacional en la empresa, y el 20% de los encuestados no está de acuerdo con la creación de ésta.

Pregunta 4: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 60% de los encuestados si conoce a su jefe inmediato, el 15% de los encuestados respondió que casi siempre lo conoce, el 10% de los encuestados algunas veces, el 10% de los encuestados casi nunca, y el 5% de los encuestados respondió que nunca lo conoce.

Pregunta 5: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 75% de los encuestados respondió que contar con una estructura organizativa si trae beneficios para la empresa, el 15% de los encuestados que probablemente sí, un 5% de los

encuestados estuvo indeciso al responder, y el 5% de los encuestados restante indicó que probablemente no.

Pregunta 6: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 45% de los encuestados manifestó que algunas veces conoce de cómo ejecutar los procesos administrativos en la empresa, el 20% de los encuestados que casi nunca, el 15% de los encuestados que nunca, el 10% de los encuestados que siempre y el 10% de los encuestados restantes que casi siempre conoce cómo efectuar los procesos administrativos.

Pregunta 7: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 40% de los encuestados considera importante la interrelación exitosa entre los diferentes departamentos existentes en TCM, el 35% de los encuestados lo considera como muy importante, el 15% de los encuestados no respondió al pregunta, el 5% de los encuestados respondió como poco importante, y el 5% de los encuestados restantes que no es importante.

Pregunta 8: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 50% de los encuestados considera que negativamente impactan las decisiones actuales que son tomadas, el 30% de los encuestados no opinó, y el 20% de los encuestados manifestó que es positiva.

Pregunta 9: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 55% de los encuestados en que se debe incluir la participación de los responsables departamentales en la toma de decisiones de la empresa, el 20% de los encuestados respondió que está parcialmente de acuerdo, el 15% de los encuestados se manifestó neutral en su respuesta, y el 5% de los encuestados indicó que está parcialmente de acuerdo, y el 5% de los encuestados restante que estaba totalmente en desacuerdo.

Pregunta 10: En base a los resultados de la encuesta, se concluye que el 45% de los encuestados respondió que la toma de decisiones si debe de cumplir con las características señaladas, el 25% de los encuestados se manifestó indeciso, el 20% de los encuestados respondió que definitivamente está en desacuerdo, y el 10% de los encuestados respondió que está en desacuerdo.

En conclusión general, la empresa TCM presenta falencias administrativas debido a la carencia de una estructura organizacional definida que defina las responsabilidades de los cargos laborales, por ende, la toma de decisiones no es efectiva.

3.1.4 Triangulación de resultados

El diseño de triangulación es el que mejor se acopla a la investigación, ya que este permitió efectuar una convergencia y corroboración de los resultados que se realizan sobre un mismo objeto de estudio. La triangulación es un instrumento que permitirá realizar una comparación en los diferentes tipos de análisis realizados al dueño de empresa y experto lo cual potenciara los resultados obtenidos, los cuales se muestran a continuación.

Tabla 14.
Triangulación de resultados

CATEGORÍA	DUEÑO DE EMPRESA	EXPERTO	ANÁLISIS FINAL
Estructura Organizacional	Empresa muy desorganizada, los empleados no saben cómo desempeñarse con eficiencia, productividad sumamente afectada.	Factor fundamental para que las empresas de tipo PYMES puedan lograr crecimiento y rentabilidad. Dado que una de las ventajas importantes de la estructura organizacional es que permite a la	Lo que manifiesta el propietario son los resultados palpables que señala también la Teorías Administrativas. Se presenta desperdicio del potencial del empleado.

		gerencia la identificación del talento humano que se necesita	
Tipo de Estructura Organizacional	Se inclina por una estructura organizacional centralizada. Por tanto, sus objetivos empresariales no han sido logrados. No toma en cuenta teorías administrativas como un apoyo para el crecimiento de la empresa.	El segmento de las pequeñas y medianas empresas si es necesario, dado que ya son organizaciones con una mejor organización administrativa, que tienen un número de empleados en dependencia donde se deben de contar con normas y procedimientos para ordenar la empresa	Se debe escoger la mejor estructura organizacional que se acople a las condiciones de la empresa, su cultura organizacional y otros factores que definirán la mejor selección.
Función de personal	Personal nuevo y antiguo sin funciones definidas desde el inicio de la compañía, se trabaja sin orden por tanto, muchos "cuellos de botella"	Una empresa sin funciones definida es un caos total, nadie trabaja bien, ni responde por sus actos. Es necesario que se definan con un responsable del personal que tiene a cargo.	Se debe considerar la definición de funciones del personal como algo importante para la buena marcha de la empresa, se está perdiendo productividad laboral del personal.
Toma de Decisiones	Las decisiones con impacto en la empresa, solo se considera al personal como un apoyo cunado es necesario, la toma es centralizada en mí persona.	Los directivos deben analizar, resolver y tomar decisiones basados en una información confiable, por tanto, deben también apoyarse en soportes tecnológicos que procesen información.	La toma de decisión siempre será importante dentro de la empresa de está dependerlos resultados que logre en el corto, mediano y largo plazo.

Elaborado: La autora

3.1.5 Matriz de evaluación del proceso de toma de decisiones en la empresa TCM

Se procede a la evaluación del proceso de toma decisiones cuyo resultado se da en la siguiente matriz de la tabla 15.

Tabla 15.
Evaluación del proceso de toma de decisiones en la empresa TCM

ETAPAS	SÍ	NO
1. La identificación de un problema	X	
2. La identificación de los criterios para la toma de decisiones		X
3. La asignación de ponderaciones a los criterios		X
4. El desarrollo de alternativas		X
5. El análisis de las alternativas		X
6. La selección de una alternativa	X	
7. La implantación de la alternativa	X	
8. La evaluación de la efectividad de la decisión		X

Elaborada por: La autora

Se concluye a partir de la matriz de evaluación de proceso que la falencia del en la empresa TCM, ésta se da en las etapas correspondientes del número 2 al 5, y la 8, dado que no se siguen ningún criterio técnico.

Capítulo IV

PROPUESTA

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la situación organizacional en la empresa TCM presentados en el capítulo 3, se diseñó una estructura organizacional acorde a las necesidades de la empresa. Con el propósito de que la empresa TCM pueda mejorar la toma de decisiones empresariales.

3.2 Estructura Organizacional

En la figura 4 se representa actualmente la estructura organizacional de tipo informal que tiene TCM, se caracteriza por ser autocrático donde el gerente está en lo alto de la pirámide organizacional. El gerente es la autoridad y voz oficial y formal. Él decide sin consenso lo mejor para la empresa y los empleados solo deben de obedecer las órdenes emanadas por él, las cuales se ejecutan mediante recompensas o multas. Existe un estricto control desde la gerencia hacia los empleados, lo que produce una dependencia psicológica de los empleados al gerente. La toma de decisiones es unipersonal solo por parte del gerente con poca participación del personal técnico o administrativo.

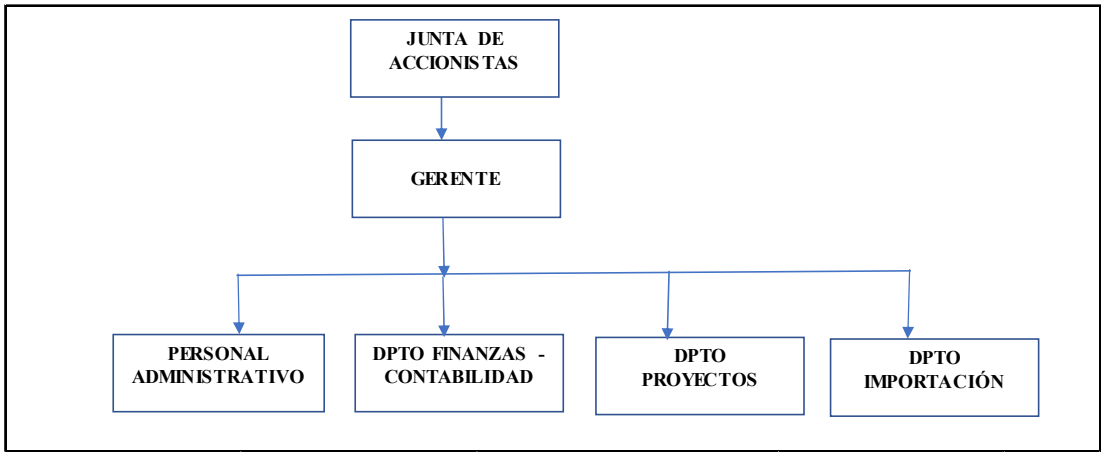


Figura 4. Organigrama actual de la empresa TCM**.**
Elaborado por: La autora

A partir de las teorías administrativas planteadas se propone que la empresa TCM adopte una estructura organizacional de *tipo funcional*. Por las siguientes

razones: La empresa cuenta con diferentes áreas administrativas cuyos miembros efectúan diferentes funciones, según su puesto laboral. Bajo esta estructura las funciones, los procedimientos, los procesos, las reglas se expresan de manera escrita mediante manuales de funciones, de procedimientos, de procesos, etc. Facilita la consecución de los objetivos empresariales. Se eliminan los "cuellos de botella" en los trámites, la duplicidad de funciones; el trabajo se divide sistemáticamente entre varios departamentos y empleados. La desorganización existente que puede darse entre los departamentos desaparece. El desconocer quién es el responsable de los resultados de cada departamento, quién puede responder dudas a los empleados, se resuelven al definir dentro de este tipo de estructura una relación subordinada superior, es decir, quién informa a quién.

Además, se definen objetivos empresariales que son conocidos por los empleados, los cuales desde su puesto de trabajo colaboran para la consecución de esos objetivos. La figura del jefe la comprenden todos los miembros de la empresa no solamente de forma explícita sino también implícita. Está determinado el puesto que ocupa el gerente y es de común conocimiento por todo el personal. Solamente se debe acudir al gerente en caso de ser necesario. Se define mediante documentos escritos como un manual de funciones las tareas, perfiles, competencias y superiores de cada empleado.

Se representa esta estructura de tipo *funcional* definida para la empresa TCM mediante un organigrama que se presenta en la figura 5, tiene actualmente 20 cargos distribuidos en cinco departamentos: Gerencia, Proyectos, Importaciones, Contabilidad y Financiero. Se propone unificar los departamentos de Contabilidad y financiero y crear un Jefatura Administrativa que se encargaría de supervisar las

labores de la recepcionista, asistente administrativa, asistente de nómina, asistente de sistema, mensajero y encargado de limpieza.

El nivel gerencial está integrado por el Gerente quién será el encargado de la toma de decisiones en coordinación con el jefe departamental de cada área, dependiendo de la importancia de los temas a tratar, y éstos a su vez orientarán la gestión de los cargos en los demás departamentos.

El Departamento de Proyectos tendrá un gerente que supervisará el trabajo del jefe de construcción, los asistentes y residentes. En esta área se realiza todo lo concerniente con el diseño de proyecto, preparación de licitaciones, etc.

El Departamento de Importaciones tendrá un coordinador responsable de los procesos de compra de insumos en el exterior, y su posterior desaduanización en el país.

El Departamento de Contabilidad y Finanzas tendrá que supervisará las labores de los asistentes que se encargarán de las operaciones contables y los datos financieros.

El Departamento Administrativo que tendrá un jefe para supervisar las tareas de la recepcionista, asistente administrativo, asistente de nómina, asistente de sistemas, mensajero y encargado de limpieza. Ver figura 5.

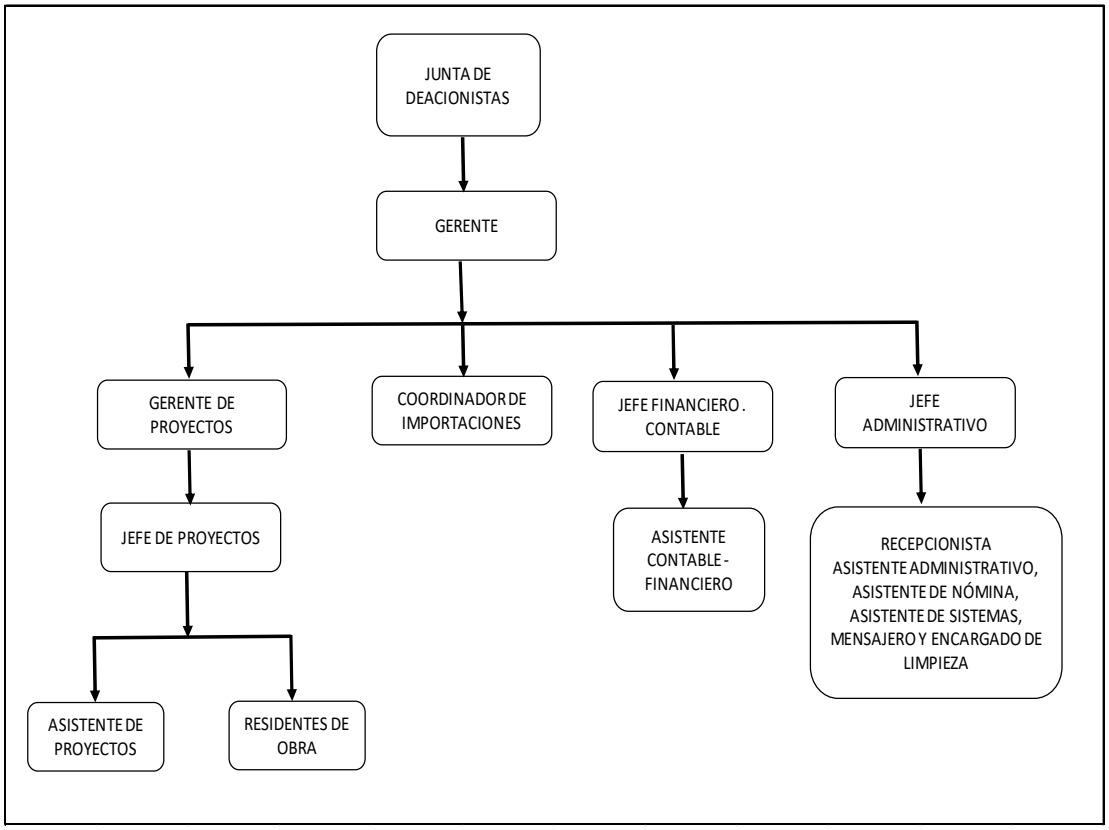


Figura 5. Propuesta de organigrama funcional para la empresa TCM
Elaborada por: La autora

4.1.1 Niveles jerárquicos

A partir del organigrama de la figura 6 se establecen los siguientes niveles jerárquicos dentro de la empresa TCM.

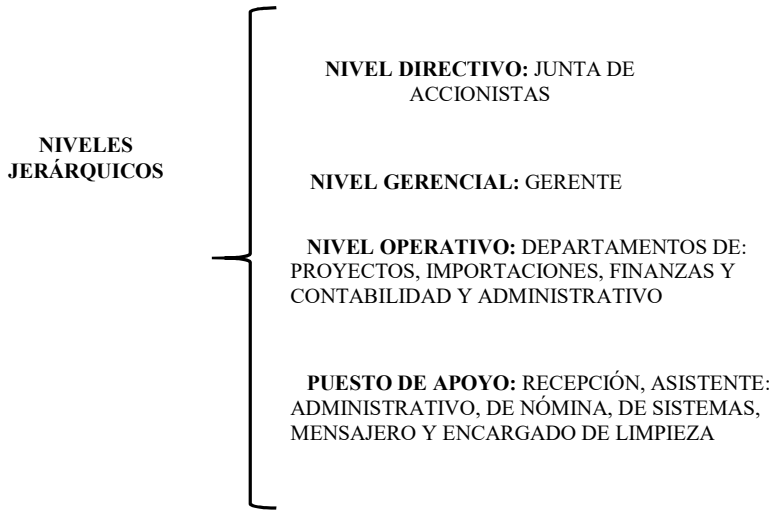


Figura 6. Niveles jerárquicos: Empresa TCM
Elaborada por: La autora

4.2 Manual de funciones

Para que los empleados y departamentos que conforman la empresa TCM, cumplan cabalmente con el funcionamiento adecuado en los procesos administrativos, se consideró el análisis de cada departamento y puesto requerido para el funcionamiento organizacional de la empresa; los respectivos manuales de funciones para cada cargo, que se describen según las necesidades y obligaciones para funcionar dentro de TCM. Se procede a describir las funciones para cada cargo. En la tabla 16 el manual de funciones para TCM.

Tabla 16.
Manual de funciones de la empresa TCM

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TCM S.A	**EMPRESA TCM** **MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General **REPORTA:** Junta de Accionistas	**Dependencia:** Junta de Accionistas
JEFE INMEDIATO: Junta de accionistas	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Encargado de la administración, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular, deducir el trabajo de la empresa y tomar decisiones importantes para la empresa.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	

Título profesional en Administración de empresas
COMPETENCIAS
• Capacidad para resolver conflictos. • Ser Proactivo. • Liderazgo. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. • Comunicador • Tomar decisiones
PRINCIPALES FUNCIONES: 1. Presentar reportes de resultados financieros, legales y otros a la Junta de Accionistas. 2. Velar por la mantención del patrimonio de la empresa, mediante la toma de decisiones financieras y administrativas óptimas en las cuales el flujo de caja asegure la suficiente liquidez. 3. Representar legalmente a la empresa en todos los actos relacionados con la actividad de negocio de la empresa. 4. Establecer un ambiente de trabajo favorable para una buena productividad de todos los departamentos. 5. Tomar en consenso las decisiones más convenientes para beneficio de la empresa. 6. Establecer y negociar contratos de prestación de servicios, acorde las propuestas elaboradas por los respectivos departamentos. 7. Revisar el comportamiento del mercado en el que participa la empresa, con la finalidad de ajustar los planes de trabajo, el presupuesto y otros detalles que puedan afectar las áreas financiera, administrativa y comercial de la empresa. 8. 8. Detectar y evaluar las oportunidades existentes en otros mercados nacionales. 9. Convocar a reuniones a los jefes departamentales para definir directrices para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

INDUSTRIAL Y COMERCIAL TCM S.A	**EMPRESA TCM** **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Proyectos **REPORTA:** Gerente General	**Dependencia:** Proyectos y Construcciones
JEFE INMEDIATO: Gerente General	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Encargado de la planificación, elaboración de presupuestos de obras, fiscalización de proyectos, planeamiento y ejecución acertada de proyectos	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título profesional en Ingeniería Eléctrica en Potencia Experiencia 8 años en dirección de proyectos Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	

- Capacidad para manejar grupos, Ser Proactivo, Liderazgo, Excelentes relaciones interpersonales. Capacidad para resolver problemas. Habilidades para organizar ,Capacidad para desarrollar personas

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Planificar las labores de los proyectos asignados y de los recursos asignados a su cargo.
2. Enfilar los respectivos proyectos con la estrategia de la empresa.
3. Administrar los recursos físicos, económicos, humanos y su asignación a las tareas.
4. Manejar los presupuestos y los costos asignados a los proyectos.
5. Gestionar adecuadamente las restricciones que presenta cada proyecto.
6. Asegurar que el personal cuente con la toda la información necesaria.
7. Proporcionar información suficiente a los actores sobre el avance o retraso del proyecto.
8. Establecer relaciones con proveedores para garantizar el correcto aprovisionamiento de todos los materiales necesarios para el proyecto.
9. Efectuar un seguimiento y control oportuno a las tareas del proyecto.
10. Manejar los problemas que presente el proyecto y los que exija sobre la marcha.
11. Establecer adecuados canales de comunicación.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Proyectos **REPORTA:** Gerente de Proyectos	**Dependencia:** Proyectos y Construcciones
JEFE INMEDIATO: Gerente de Proyectos	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Se encarga de planificar, gestionar, ejecutar y monitorizar las acciones que forman parte de un proceso.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título profesional en Ingeniería Eléctrica en Potencia Experiencia 4 años en jefatura o dirección de proyectos Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	
• Capacidad de planificar, Buena comunicación, Iniciativa, Capacidad de planificar, Capacidad para resolver problemas, Trabajo en equipo	

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Programación de los trabajos para ejecutar.
2. Supervisar que los procesos hechos en la obra por maquinaria, equipo y personal sean los correctos.
3. Supervisar a residentes en la ejecución del proyecto conforme a las especificaciones del cliente.
4. Resolver problemas que se presenten en obra
5. Coordinar el seguimiento al calendario de obra.
6. Supervisar calidad y procesos de ejecución de los trabajos.
7. Coordinar cualquier modificación al proyecto y adecuarlo a las necesidades de la obra.
8. Responsable de reportar a oficina central cuando existan quejas del cliente, producto no conforme o cambios al proyecto para ser documentados
9. Responsable de reportar a oficina central cuando existan quejas del cliente, producto no conforme o cambios al proyecto para ser documentados
10. Tomar las decisiones técnicas correspondientes y necesarias para la correcta ejecución de los trabajos
11. Cumplir y hacer cumplir los requerimientos del Plan de Seguridad y Salud
12. Coordinar el proceso de conclusión de las obras a su cargo en los aspectos técnicos, legales y administrativos

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Proyecto **REPORTA:** Jefe de Proyectos y/o Gerente de Proyectos	**Dependencia:** Proyectos y Construcciones
JEFE INMEDIATO: Jefe de Proyectos	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar las acciones de implementación de los proyectos de trabajo y brindar apoyo a las tareas de supervisión en obras.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título profesional, Pasante y/o egresado en Ingeniería Eléctrica en Potencia Experiencia 6 meses en participación de proyectos eléctricos y supervisión de obras eléctricas. Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	
• Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a,	

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Evaluación y lectura de información técnica (planos, características de equipos, manuales).
2. Traducción de documentos técnicos
3. Seguimiento y manejo de contratos
4. Servicio de configuración en campo de equipos
5. Elaboración de informes de los proyectos asignados
6. Entrega de equipos al cliente final
7. Inspección de equipos
8. Apoyar la labor del Gerente y del Jefe de Proyectos
9. Apoyar técnicamente a sus superiores
10. Reportar de los resultados de su gestión a sus superiores.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Residente de Proyecto **REPORTA:** Jefe de Proyectos y/o Gerente de Proyectos	**Dependencia:** Proyectos y Construcciones
JEFE INMEDIATO: Jefe de Proyectos y/o Gerente de proyectos	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Representante técnico de la empresa en la obra y es el encargado de la planificar, coordinar al personal directo de la obra y en su caso a los diferentes contratistas que intervienen en la obra.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Tecnólogo, Pasante y/o egresado en Ingeniería Eléctrica y Potencia Experiencia 6 meses en participación de proyectos eléctricos y supervisión de obras eléctricas. Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	
• Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a,	

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Planificar, dirigir y supervisar la ejecución de obras eléctricas
2. Elaborar e implementar Plan de trabajo, Gestión de recursos (Materiales, Mano de obra y Equipos).
3. Revisión de Ingeniería, Materiales, Equipos y alternativas técnicas.
4. Reportar a la Gerencia el informe de avances y el informe de control costos previsto para el proyecto.
5. Seguimiento a las consultas y requerimientos del cliente.
6. Responsable de documentar en la bitácora de obra todos los acuerdos tomados.
7. Interpretación de planos eléctricos en obra.
8. Ccontrolar que los trabajos se desarrollen en condiciones de seguridad y que el personal cuente con equipos de protección persona.
9. Administración de caja chica.
10. Cumplir con las Normas de Seguridad impuestas por los organismos reguladores.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Coordinador de importaciones **REPORTA:** Gerente General	**Dependencia:** Importaciones
JEFE INMEDIATO: Gerente General	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Coordinar y Planificar el proceso de Importaciones desde el envío de la Orden de Compra al Proveedor hasta la entrega en la bodega de la mercadería y la documentación correspondiente.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título Profesional : Licenciado en comercio Exterior Experiencia 3 años en procesos de importación de equipos. Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	
• Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a,	

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Ingreso de órdenes de compra al exterior.
2. Seguimiento de órdenes de compra
3. Solicitar cotizaciones a agente de carga, analizarlas, para tomar mejor decisión
4. Coordinación de embarques
5. Tramitar pólizas de fianzas para contratos
6. Instrucciones y autorización envío de documentos para nacionalización (Ejemplo: revisar cargas que necesiten previas a importación)
7. Hacer seguimiento a los Agentes de Aduana
8. Revisar el seguro de cada embarque y el reclamo posterior en caso exista
9. Control de liquidación de costos, y entrega oportuna de facturas de proveedores
10. Programación de presupuestos mensuales de pagos al exterior e impuestos a la Aduana
11. Supervisa la liquidación de las importaciones
12. Evalúa a los proveedores de Importaciones de productos y servicios nacionales y extranjeros
13. Control de fechas de vencimiento de pólizas
14. Coordinación y seguimiento de contratos que con clientes
15. Elaborar solicitudes de prorroga em caso de ser necessário.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Financiero - Contable **REPORTA:** Gerente General	**Dependencia:** Departamento Financiero y Contabilidad
JEFE INMEDIATO: Gerente General	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Administrar los procesos tributarios, contables y financieros de la empresa.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título Profesional :Ingeniero en Finanzas, Auditor, Economista Experiencia 5 años en dirección de Departamentos Financieros y Contabilidad Conocimientos de Tributación y de trámites en entidades estatales Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	

- Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a,

PRINCIPALES FUNCIONES:

1. Proponer, evaluar y supervisas el plan anual financiero.
2. Coordinar y formular criterios básicos para los procesos de Estructuración Financiera.
3. Administrar las actividades financieras relacionadas con la emisión de instrumentos de deuda en el mercado financiero
4. Dirigir las actividades financieras relacionadas con la titulación de carteras crediticias y de los fideicomisos que generen.
5. Controlar el movimiento de recursos financieros para operaciones crediticias y de inversiones en los mercados financieros.
6. Supervisar, evaluar y proponer las alternativas de captación de recursos financieros para el financiamiento de la actividad operativa.
7. Administrar el proceso de subasta pública. entre las instituciones financieras calificadas, controlando la eficiente ejecución de las actividades de disposición de fondos, realización del acto de subasta, colocación de depósitos y liquidación de los mismos.
8. Organizar el portafolio de inversiones y de los fideicomisos y/o fondos que éste administre
9. Diseñar, proponer y ejecutar productos financieros y crediticios de acuerdo a los objetivos de la entidad.
10. Dirigir, organizar y controlar las actividades de tesorería de la Institución
11. Supervisar la implementación de las medidas correctivas referentes al ámbito de su competencia, recomendadas por los órganos internos y externos, Gerencia de Riesgos, o de cumplimiento y organismos reguladores, así como por el directorio y la gerencia general.
12. Revisar y aprobar los informes de rentabilidad activos crediticios
13. Vigilar la administración del servicio de Liquidación y Custodia de Valores.

14. Asesorar a la Gerencia General sobre temas financieros y de inversiones, así como en el análisis, revisión y ejecución de sus facultades financieras

15. Revisar y reportar el cumplimiento de indicadores de gestión y de riesgos bajo su ámbito de acción.

16. Atender y revisar el informe de gestión y asesorar al Directorio u órgano que corresponda a solicitud de la Gerencia General

17. Participar en la formulación del planeamiento institucional y en la definición de indicadores de gestión, así como conducir la ejecución del plan operativo y presupuesto correspondientes al ámbito de su competencia.

18. Canalizar y coordinar con la Oficina de Planeamiento, Prospectiva y Desarrollo Organizativo la formulación y actualización de los documentos normativos de gestión correspondientes al ámbito de su competencia.

19. Supervisar la ejecución de los contratos de servicios, correspondientes al ámbito de su competencia.

20. Coordinar con la Gerencia de Administración las acciones de capacitación relacionadas al ámbito de competencia del órgano a su cargo.

21. Velar por la custodia y buen uso de los bienes de la carpeta patrimonial asignada al Órgano a su cargo.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente financiero - Contable **REPORTA:** Jefe Financiero - Contable	**Dependencia:** Departamento Financiero y Contabilidad
JEFE INMEDIATO: Jefe Financiero – Contable	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Apoyar en la gestión de los procesos tributarios, contables y financieros de la empresa.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Egresado de Contabilidad y/o Auditoría Experiencia 2 años en Departamentos Financiero y de Contabilidad Conocimientos de Tributación Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	

• Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a,
PRINCIPALES FUNCIONES: 1. Chequear los saldos de las cuentas de bancos par pago a los proveedores y empleados. 2. Efectuar conciliaciones tributarias. 3. Vigilar las cobranzas de la compañía. 4. Realizar pagos dentro del sistema contable. 5. Desarrollar flujos de caja. 6. Elaborar estimaciones presupuestarias y la planeación financiera de la compañía. 7. Tener un control de los costos de la empresa. 8. Monitorear los gastos y comparar el cumplimiento de los mismos según presupuesto. 9. Colaborar en la preparación y monitoreo de ejecuciones presupuestarias tanto en control interno como en el sistema contable. 10. Participar en la elaboración de los estados financiero de la empresa. 11. Coordinar las revisiones periódicas físicas del inventario de la empresa. 12. Preparar informes en caso de consultas financieras y de presupuesto.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

	EMPRESA TCM **MANUAL DE FUNCIONES**
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe Administrativo **REPORTA:** Gerente General	**Dependencia:** Departamento Administración
JEFE INMEDIATO: Gerente General	**NÚMERO DE PUESTOS:** 1
OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar las actividades administrativas del personal a su cargo.	
PERFIL REQUERIDO: FORMACIÓN ACADÉMICA	
Título Profesional: Ingeniero Comercial, Economista y/o Administración Experiencia 3 años en Departamentos Administrativos Conocimientos de Tributación Manejo de utilitarios y de proyectos	
COMPETENCIAS	

• Trabajo en equipo; proactividad; discreción; trato amable y respetuoso, capacidad negociadora, dinámico/a, ética profesional, metódico/a, manejo de grupos
PRINCIPALES FUNCIONES: 1. Supervisar las labores del personal a su cargo. 2. Coordinar el servicio de logística de los empleados, el mantenimiento de instalaciones y otros servicios. 3. Llevar a cabo los procesos de planificación administrativa para alcanzar los objetivos de la empresa. 4. Asegurar el cumplimiento de políticas y procedimientos, así como en la ejecución y eficiencia. 5. Supervisar las compras de suministros y servicios de la empresa 6. Controlar la información administrativa de los contratos **7.** Administrar los inventarios y activos fijos de la empresa. 8. Manejar los procesos de selección, inducción y salida del personal 9. Mantener en custodia documentos de la empresa **10.** Plantear mecanismos de mejoramiento de procesos dentro de la empresa.

Fecha:	**Aprobado:**	**Revisado:**

Elaborado: La autora

4.3 Acciones y lineamientos estratégicos a ejecutar en la empresa TCM

Se plantean las siguientes acciones estratégicas para el éxito de esta propuesta.

4.3.1 Acciones Estratégicas

1. Sociabilizar entre el personal la nueva estructura organizacional y la aplicación del manual de funciones.
2. Desarrollar un cronograma de actividades para sociabilizar la propuesta.

3. Llevar a cabo una planificación estratégica.

4.4 Proceso de toma de decisión

Se propone el siguiente proceso de la toma de decisiones que sea adoptado por la empresa TCM. Este consta de cuatro pasos:

Paso 1: Inteligencia: Los directivos deben detectar, identificar y entender los problemas que se dan en la empresa, la causa de los mismos, dónde y qué efectos tienen en la empresa.

Pasó 2: Diseño: Se debe identificar y encontrar múltiples soluciones posibles acorde a la problemática planteada.

Pasó 3: Elección: Se procede a la selección de algunas de alternativas de solución.

Paso 4: Implementación: Se trata de que la alternativa selecciona responda positivamente y estar pendiente que la misma se desempeñe bien como solución válida. Ver figura 7.

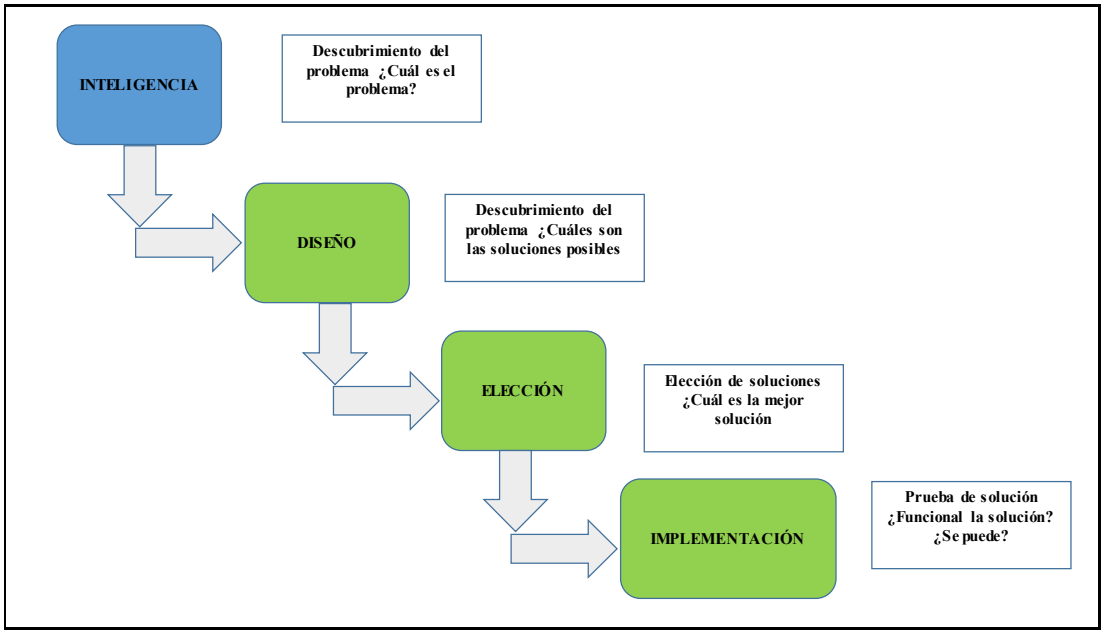


Figura 7. Propuesta de modelo de toma de decisión
Elaborado por: La autora

Conclusiones

Se encontró amplia información bibliográfica de autores reconocidos que han investigado sobre estructura organizacional y toma de decisión que sirvieron de fundamento para la realización del marco teórico de este proyecto de desarrollo. También se identificó trabajos de titulación de pre y post grado sobre la temática que aportaron con ideas de cómo conformar la explicación de los principales términos académicos del estudio.

Mediante los instrumentos de investigación como encuesta, entrevista, análisis FODA, revisión de checo lista y matrices EFE y EFI se estableció que la empresa TCM cuenta actualmente con una mala estructura organizacional, la que está influyendo negativamente en la toma de decisiones y en la realización de las labores de cada empleado, como lo confirman los resultados de las técnicas de investigación aplicadas.

A través de los resultados de las técnicas de investigación se determinó una propuesta de solución al problema planteado sustentado en las teorías de la Administración presentadas en el marco teórico.

Se consideró que para solucionar la problemática que se investigó una idónea estructura organizativa para TCM es la de tipo funcional, por definir niveles jerárquicos dentro de la empresa. Conformar manuales de funciones que serán útiles para que la toma de decisión se pueda ejecutar cabalmente conociendo sus responsables y el alcance de los involucrados. Y un proceso de toma de decisión que servirá de base para seguir unos pasos para una efectiva toma de decisión.

Recomendaciones

El presente proyecto de desarrollo es un referente investigativo para aquellas empresas que presentan una problemática vinculada con estructura organizacional y toma de decisiones. A partir de los resultados encontrados se formuló una propuesta consistente en la definición de una estructura organizacional de tipo funcional, un manual de funciones y un proceso de toma de decisión que puede ser replicado por empresas similares a TCM.

Se recomienda realizar un análisis del clima laboral que permita conocer la satisfacción y motivación de los colaboradores de esta manera se puede identificar si los empleados se sienten a gusto en la empresa. Al tener trabajadores alegres se obtiene mejores resultados en las funciones que desempeñan.

Realizar un plan de capacitación al personal que ayude a mejorar sus tareas actuales y obtener nuevos conocimientos que permitan potenciar sus habilidades. Como resultado la empresa ganaría colaboradores con el perfil adecuado y necesario para cada puesto de trabajo.

Desarrollar un plan de carrera que permita a la empresa identificar las posiciones y personas claves para la sucesión. Para los colabores es un beneficio que la compañía les brinda de crecer profesionalmente y se sentirá apreciado e integrado dentro de la institución.

Bibliografía

Aragonesa, P. E. (2014). *Modelo de Estructura Organizacional Funcional.* Obtenido de http://e-ducativa.catedu.es

Barone, S. (2014). *Las Estructuras Organizacionales: Cultura, Principios y Modelos para la Innovación.* Santo Domingo: Fe y Alegría.

Bastidas Espinosa, V. y. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Bravo Carrasco, J. (2015). *Gestion de Procesos.* Santiago: Evolution S.A.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos.* México: McGrawHill. Recuperado el 7 de septiembre de 2019

Claver, E. L. (2015). *Manual de Administración de Empresas.* Madrid: Civitas.

Coronel Cruz, D. A., Saca Lucero, J. J., Cartuche Paqui, D. [., & Rodríguez Jimenéz, L. (2018). La Incidencia del Uso de un Manual de Funciones en las Micro y Pequeñas Empresas Orenses. *Dialnet*, 5. Recuperado el 21 de septiembre de 2019, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6828556

Daft, R. (2015). *Teória y diseño organizacional.* México: Cengage Learning.

Díez de Castro, G. d. (2015). *Administración y Dirección.* México: McGraw-Hill Interamericana.

Enrique, F. B. (2014). *Organización de Empresas.* México: Mc Graw Hill.

Ferrel O.C., H. G. (2014). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante.* México: Mc Graw Hill.

Gilli, J. J. (2015). *Claves de la estructura organizativa.* Buenos Aires: Granica.

Guerra. L., y. T. (2015). *La importancia de la estructura organizativa en la implantación.* México: Azteca.

Hidalgo-Reyes, A. V.-B. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. *Dialnet, 14*(43), 5. Recuperado el 21 de septiembre de 2019, de https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo

Industrial, E. d. (2019). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 7 de septiembre de 2019, de https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/22/administracion-de-recursos-humanos/

Menguzzato, M. y. (2015). *La dirección estratégica de la empresa. Un.* Barcelona: Ariel. Recuperado el 9 de septiembre de 2019

México, U. P. (2018). *Elementos que conforman la estructura organizacional de una empresa*. Recuperado de https://hipodec.up.edu.mx/blog/elementos-estructura-organizacional

Mintzberg, H. (2015). *La estructuración de las organizaciones.* Buenos Aires : El Ateneo.

Morales Gutierrez, A. (2015). *Arquitectura de sistemas organizativos.* Córdoba: ETEA.

Naranjo, M. y. (2016). Aplicación de la matriz FODA. *Dialnet*, 5. Recuperado el 15 de septiembre de 2019, de https://dialnet.unirioja.es › descarga › articulo

Perú, U. E. (2017). *La estructura organizacional funcional*. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-estructura-organizacional-funcional/

Polimini, R. y. (2014). *Contabilidad de costos.* México: Mc GrawHill.

Ríos, F. (2015). *Alineamiento Estratégico: Ajuste en la estructura organizacional y diseño de mapa de procesos.* Lima: Universidad Católica de Perú.

Robles, F. (2015). *Los 10 Tipos de Decisiones Más Importantes.* México: Azteca.
Rodríguez, J. (2014). *La Estructura Organizacional.* Madrid: Trillas.
Simón, H. y. (2014). *Teoría de la Organización.* Barcelona: Ariel.
Sinnaps, C. E. (2017). *Estructura Organizacional*. Obtenido de https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estructura-organizacional
Teruel, S. (2019). *Etapas del proceso de toma de decisiones*. Recuperado de https://www.captio.net/blog/las-ocho-etapas-en-el-proceso-de-toma-de-decisiones-de-la-empresa
Zaki, M. A., Hussien, H. S., Sanad, H. M., & El-Khoriby, S. S. (2015). Analyzing Organizational Structure for Contracting Firms' of Classification "A", Egypt. *Journal of Engineering Sciences, 43*(3), 26. Recuperado el 9 de septiembre de 2009, de http://www.aun.edu.eg/journal_files/380_J_8247.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Modelo de encuesta a ser aplicada a la población de estudio



CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENCUESTA

1. ¿Seleccione solamente uno de los factores que influiría en la toma de decisiones de la empresa?

a) No contar con estructura organizacional ☐

b) No tener un plan estratégico definido ☐

c) Falta de conocimiento de la situación en los decisores ☐

e) La toma de decisiones sin procesos definidos previamente ☐

2. ¿Está usted de acuerdo que el contar la empresa con una estructura organizacional se pierde el principio de unidad de mando, provocando conflictos de autoridad?

a) Totalmente de acuerdo ☐

b) De acuerdo ☐

c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo ☐

d) En desacuerdo ☐

e) Totalmente en desacuerdo ☐

3. ¿Cree usted que se debe conformar una estructura organizativa que mejore la toma de decisiones dentro de la empresa?

a) Sí ☐

b) No ☐

4. ¿Conoce usted quién es su jefe inmediato superior dentro de su departamento de trabajo y qué de necesitar alguna orientación a quién solicitarla?

a) Siempre ☐

b) Casi siempre ☐

c) Algunas veces ☐

d) Casi nunca ☐

e) Nunca ☐

5. ¿La conformación de una estructura organizativa favorece la distribución de las tareas y por ende, mejoraría el desempeño laboral de los empleados de la empresa?

a) Definitivamente sí ☐

b) Probablemente sí ☐

c) Indeciso o no sé ☐

d) Probablemente no ☐

e) Definitivamente no ☐

6. ¿Conoce usted cómo ejecutar los procesos administrativos dentro de la empresa?

a) Siempre ☐

b) Casi siempre ☐

c) Algunas veces ☐

d) Casi nunca ☐

e) Nunca ☐

7. ¿Cree usted qué es importante la interrelación exitosa entre los diferentes procesos dentro de la empresa para una idónea gestión empresarial?

a) No es importante ☐

b) Poco importante ☐

c) Neutral ☐

d) Importante ☐

e) Muy importante ☐

8. ¿Cómo considera usted que impactan actualmente las decisiones que toman los superiores de la empresa?

a) Positivamente ☐

b) Negativamente ☐

c) No opina ☐

9. ¿Está usted de acuerdo que todos los responsables departamentales deberían participar en la toma de decisiones dentro de la empresa?

a) Totalmente de acuerdo ☐

b) Parcialmente de acuerdo ☐

c) Neutral o indeciso ☐

d) Parcialmente en desacuerdo ☐

e) Totalmente en desacuerdo ☐

10. ¿Está de acuerdo que la toma de decisiones debe de cumplir con ciertas características como: ser rápida, oportuna, fundamentada en información concreta, que permita tomar decisiones eficientes, efectivas y con un bajo costo para la empresa?

a) Definitivamente de acuerdo ☐

b) Indeciso (No sé) ☐

c) En desacuerdo ☐

d) Definitivamente en desacuerdo ☐

Anexo 2. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al dueño de la empresa

FECHA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. ¿Cómo ha afectado la falta de una estructura organizacional dentro la empresa para el desarrollo empresarial de la misma? ¿Cree usted que la productividad de la empresa se ve impactada?

2. ¿Cree usted que debe ser centralizada o ser consensuada la toma de decisiones en la empresa? Según su respuesta la empresa ha alcanzado sus objetivos empresariales bajo esa forma de tomar decisiones.

3. ¿Al no contar con una definición de los roles del personal que integran los departamento. ¿Cómo se asignan y se evalúa el desempeño del personal?

4. ¿Considera usted que la toma de decisiones que se aplica actualmente impacta solamente en un área de la empresa? Se toma en cuenta información de los diferentes departamentos para tomar decisiones o cuentan con soporte tecnológico para efectuarlo.

Anexo 3. Modelo de cuestionario de entrevista a ser aplicada al experto

FECHA: _____

ENTREVISTADO: _____

CARGO: _____

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS A EXPERTO

1. ¿Qué opina de la importancia de la Estructura Organizacional en las empresas?

2. ¿Cuál considera usted sea el mejor tipo de estructura organizacional que puedan implementar las empresas en Ecuador?

3. ¿Por qué considera usted es importante que una empresa cuente con suficiente información para la toma de decisiones?

4. **¿De qué manera influye la estructura organizacional en la toma de decisiones de la empresa?**