



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LA
MUEBLERÍA BUSTAMANTE EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA EL ORO

SOLANO BUSTAMANTE ARIANNA LISSETH
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
A LA MUEBLERÍA BUSTAMANTE EN LA CIUDAD DE SANTA
ROSA EL ORO

SOLANO BUSTAMANTE ARIANNA LISSETH
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

MACHALA
2019



UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LA
MUEBLERÍA BUSTAMANTE EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA EL ORO

SOLANO BUSTAMANTE ARIANNA LISSETH
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE

MACHALA, 05 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA
05 de febrero de 2019

Nota de aceptación:

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LA MUEBLERÍA BUSTAMANTE EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA EL ORO, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE
0701278129
TUTOR - ESPECIALISTA 1



AVILA AGUILAR ALBERTO ANTONIO
0701126658
ESPECIALISTA 2



MORA SANCHEZ NORMAN VINICIO
0702857913
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: martes 05 de febrero de 2019 - 12:17

Urkund Analysis Result

Analysed Document: Arianna caso practico.docx (D47134679)
Submitted: 1/23/2019 1:19:00 AM
Submitted By: alsolano_est@utmachala.edu.ec
Significance: 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, SOLANO BUSTAMANTE ARIANNA LISSETH, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL A LA MUEBLERÍA BUSTAMANTE EN LA CIUDAD DE SANTA ROSA EL ORO, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 05 de febrero de 2019



SOLANO BUSTAMANTE ARIANNA LISSETH
0706731429

Dedicatoria

A Dios, por haberme dado la salud y la oportunidad de vivir, que siempre está conmigo en los buenos y malos momentos, es mi roca y fortaleza, a mi madre Maria Bustamante Castillo, por haberme apoyado en todo momento de mi vida, creyó en mí, me enseñó los valores y principios de la vida, ha sido mi motivación constante que me ha permitido de ser una persona de bien, su amor hacia mí era y será inconmensurable.

Mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en mi educación, tanto académico como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Mis familiares, a mi hermana Samantha Solano, tías, mis abuelos por sus consejos y su confianza en mí. Y mis amigos por los momentos que hemos compartidos. Esto también se los debo a ustedes. A todos mis docentes durante estos años de estudios, por haberme compartido sus conocimientos teórico y práctico, la formación que me han dado para ser un profesional ético.

Agradecimiento

Doy gracias a mi Dios, por la sabiduría que me ha dado y la salud durante toda mi vida, también agradezco a la universidad Técnica de Machala, sus máximas autoridades y sus docentes para la formación que me han dado para ser profesional capaz y ético.

Mi querida familia y en especial a mi madre por haberme apoyado durante mis años de estudios, su amor incondicional para mi, y mis compañeros, amigos gracias a todos ustedes, fueron ustedes responsables de realizar su pequeño aporte que hoy día se refleja en mi.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo consiste, en una evaluación de la estructura organizacional actual con la que se maneja la mueblería Bustamante ubicada en la ciudad de Santa Rosa provincia El Oro. Por tal razón el propósito de la investigación es diseñar y analizar la estructura organizacional a la mueblería Bustamante mediante la elaboración de una estructura matricial que permita mejorar el trabajo en equipo, se utilizó el método descriptivo - observatorio para conocer el estado situacional y organizacional de cómo se encuentra la empresa, basándonos también con referencias bibliográficas de revistas científicas haciendo énfasis a nuestro objeto de estudio. Al utilizar esta metodología se recopiló información verídica de cómo funciona la empresa y se observó que la estructura organizacional no es la adecuada para su estructura, ineficiente comunicación organizacional. Como conclusión se ha constatado, el cumplimiento del objetivo de la investigación, al proponer un modelo de estructura matricial que permitirá a la organización de tener una mayor flexibilidad, comunicación y amplitud de habilidad, donde cada área puede tener su supervisor para un mejor desempeño de las actividades de la empresa y por supuesto las redes de comunicación tanto formal e informal dentro de la organización sean más eficaces en todos los departamentos que conforman las mismas.

PALABRAS CLAVES: Estructura Organizacional, Empresa, Diseño Organizacional, Modelo matricial.

ABSTRACT

The present investigative work consists of an evaluation of the current organizational structure of the Bustamante furniture store located in the city of Santa Rosa, El Oro province. For this reason, the purpose of the research is to design and analyze the organizational structure of the The Bustamante furniture company, through the elaboration of a matrix structure to improve teamwork, we used the descriptive - observatory method to know the situational and organizational state of how the company is doing, also basing ourselves on bibliographical references of scientific journals emphasizing our object of study. when using this methodology, true information was collected on how the company works and it was observed that the organizational structure is not adequate for its structure, inefficient organizational communication. As a conclusion has been verified, the fulfillment of the objective of the investigation, when proposing a model of matrix structure that will allow the organization to have a greater flexibility, communication and amplitude of skill, where each area can have its supervisor for a better performance of the activities of the company and of course the communication networks both formal and informal within the organization are more effective in all departments that make them up.

KEYWORDS: Organizational Structure, Company, Organizational Design, Matrix model.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN..	2
ABSTRACT.....	3
1. INTRODUCCIÓN..	4
2. DESARROLLO..	6
2.1. Estructura organizacional.....	6
2.1.1 El organigrama.....	6
2.1.1.1 Estructura funcional.....	7
2.1.1.2 Estructura Divisional o de unidades de negocios.....	7
2.1.1.3 Estructura matricial.....	8
2.1.1.4 Estructura híbrida.....	9
2.1.2 Diseño organizacional.....	9
2.1.2.1. Departamentalización.....	10
2.1.2.2.Cargo.....	10
2.2. Metodología.....	10
2.3.1 Análisis de los efectos que se derivan de la estructura organizacional.....	10
3. CONCLUSIONES.....	13
BIBLIOGRAFÍA.....	14

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización alrededor de los años 60, se dieron las argumentaciones que tratan las condiciones de las empresas desde una nueva óptica, para comprender su funcionamiento, debe tener en cuenta al momento de realizar el diseño estructural y los efectos o impactos que esta tendrá sobre la organización en su desempeño.

En el mundo actual todas las organizaciones se ven afectadas de manera negativa o positivamente por las relaciones interpersonales de los involucrados en la empresa, en este caso los colaboradores; a más de ello también influye el ambiente o clima laboral, todo esto constituye hacia un factor importante en la estructura organizacional.

Según (Chirinos, Meriño, & Martínez, 2018) mencionan que las organizaciones juegan un papel muy importante en la interacción entre las personas, la percepción del entorno en el cual se desarrollan para satisfacer sus necesidades básicas, entre ellas, actualización de conocimiento, ambiente de trabajo y una buena remuneración.

El diseño organizacional tiene que realizar en relación a las exigencias de aquella organización, para que no haya una falla en la estructura de la organización para poder definir los objetivos que las diferentes áreas departamentales desean lograr, así va cumpliendo los objetivos organizacionales.

Muchas veces las organizaciones por falta de conocimiento no establecen una estructura organizacional que les permita reconocer las tareas y actividades específicas en las diferentes áreas de la empresa, o si la tienen establecida es una estructura con una mala distribución de recursos materiales y talento humano, entorpeciendo las actividades y la comunicación efectiva.

La estructura organizacional se define como la división, agrupación y coordinación a través de las tareas que se realizan sus miembros para alcanzar los objetivos propuestos, es decir ubicar a cada colaborador con las tareas y área de trabajo reconociendo las que complementan la organización, siendo todas necesarias para la rentabilidad de la empresa (Pertuz, 2013). En este sentido se debe ubicar a cada colaborador en un área específica de acuerdo a sus competencias.

La mueblería Bustamante S.A. se dedica a la fabricación y comercialización de muebles por mayor y menor, y es administrado por el gerente propietario, una secretaria y el personal de la producción, es ubicada en Santa Rosa, provincia de El Oro, Ecuador.

Según la problemática de la Empresa “**Mueblería Bustamante**” radica que al ser una empresa con una gran trayectoria no cuenta con una estructura organizacional que le permita desarrollar sus operaciones de una manera adecuada.

El objetivo de la investigación es diseñar y analizar la estructura organizacional de la mueblería Bustamante mediante la elaboración de una estructura matricial que permita mejorar el trabajo en equipo.

2. DESARROLLO

2.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional es un elemento integrador de las actividades desarrolladas en una organización, lo que la convierte en un componente a través del cual la empresa puede lograr sus objetivos, así como también en instrumento utilizado por los mandos administrativos para definir las actividades por desarrollar, las personas que deban realizarlas, los recursos, las relaciones entre los individuos, los puestos de trabajo, los sistemas que la integran y los procedimientos para el mejor desarrollo de las actividades empresariales (Pertuz, 2013).

La manera en que la empresa divide el trabajo y desarrolla su posterior coordinación se define la estructura organizacional, buscando la relación entre el entorno y los procesos internos. Por esta razón, la estructura establece la interdependencia de las actividades y su integración a través de diferentes mecanismos que son: mutuo, ajuste, supervisión directa y estandarización (Marín & Losada, 2015).

La estructura organizacional permite o es la vía para que la empresa alcance sus objetivos ya que cada colaborador tiene identificadas las actividades a realizar, con el interés del bienestar empresarial, los directivos de la empresa deben centrarse en implementar una estructura funcional que vaya acorde a las necesidades actuales y futuras de la empresa.

2.1.1. El organigrama. Es el reflejo de la estructura o sea la manera que una organización establece las relaciones entre sus componentes, se puede explicar es la representación gráfica del conjunto de actividades y procesos subyacentes en una empresa o institución (Pertuz, 2013).

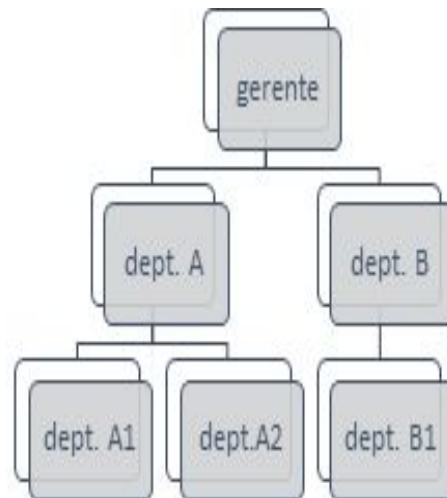
Según (Romero & Lozano, 2016), existen diferentes estructuras organizacionales, las más utilizadas son:

- a. Estructura funcional
- b. Estructura por grupos o asociación
- c. Estructura matricial
- d. Estructura híbrida

2.1.1.1. Estructura funcional

Es la forma básica y general para agrupar las actividades a desarrollar según la especialización de las funciones. Esta manera personaliza las características generales y típicas de cualquier empresa en una clara y objetiva repartición del trabajo (Romero & Lozano, 2016).

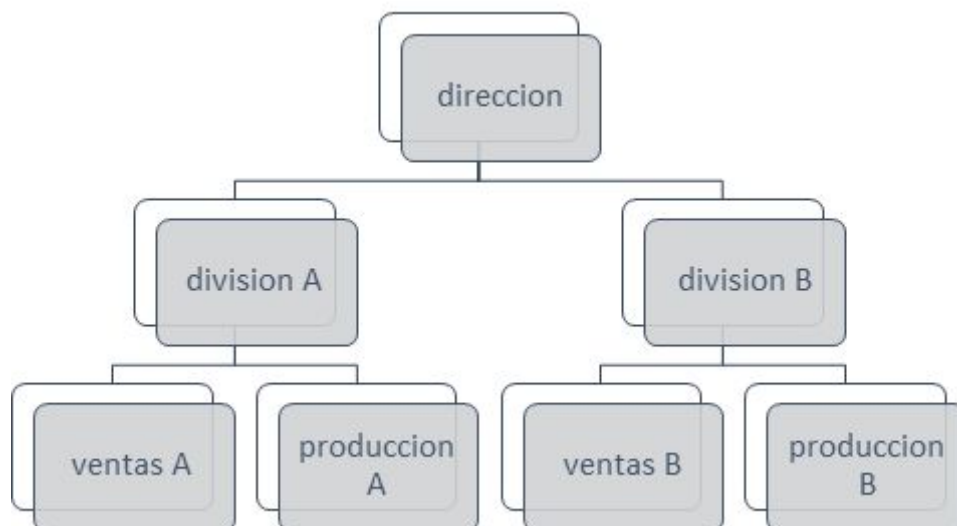
Figura 1. Modelo de estructura funcional.



2.1.1.2. Estructura Divisional o de unidades de negocios

Se conforma por componentes de negocio o divisiones que forman la estructura de la empresa, se requiere de una dirección descentralizada e independiente, como si fuera una empresa distinta (Romero & Lozano, 2016)

Figura 2. Modelo de estructura divisional



2.1.1.3. Estructura matricial

Se la denomina también de rejillas por su distribución, combina fundamentalmente dos formas de agrupación para ordenar las áreas, una representa a la autoridad de alto nivel y la otra está formada por las áreas que constituyen el área operativa de la empresa (Romero & Lozano, 2016).

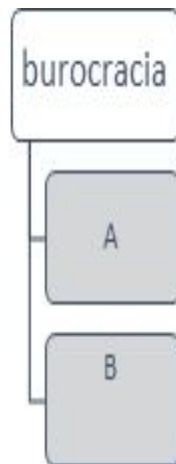
Figura 3. Modelo de estructura matricial



2.1.1.4. Estructura híbrida

Esta forma se origina a partir de combinaciones de criterios de agrupación, según requerimientos de operación y las necesidades de gestión corporativa. Ante esta situación se generan las llamadas formas híbridas (Romero & Lozano, 2016).

Figura 4. Modelo de estructura híbrida



2.1.2 *Diseño organizacional*. Se puede decir que un diseño organizativo es la descripción y la clasificación de las componentes de una empresa, en base a los departamentos, líneas de mando, las funciones, estilos gerenciales para la toma de decisión, y las normativas, con el objetivo de dar respuestas situaciones históricas concretas (Hernández, Portillo, Romero, & Hernández, 2014). También se define el diseño organizacional como el cambio en la estructura de una empresa mediante un proceso adecuado con el propósito de lograr los objetivos planteados.

Los objetivos principales del diseño organizativos son: definir con claridad la autoridad, responsabilidad e integración de trabajos, departamentos y divisiones, equipo, facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer la demanda de los clientes, instituciones reguladoras y proveedores, en lo cual tiene una gran importancia los canales de comunicación de la empresa u organización (Hernández, Portillo, Romero, & Hernández, 2014).

Se hace referencia a tres tipos de diseño organizacional que son: la centralización, formalización y complejidad como complejidad relacional, está asociada: con el número de componentes –unidades orgánicas y cargos, y su consecuencia en el incremento de niveles de jerarquía en la medida en que el trabajo está más formalizado, el individuo tendrá menor discrecionalidad a la hora de llevar a cabo sus tareas y relacionado, el comportamiento y los resultados de los personales serán más programados y predecibles (Zapata, 2015).

Para realizar el diseño de una estructura se debe tener en cuenta las áreas departamentales de la organización, los cargos así como también los rangos jerárquicos, implementando la

centralización de cargos, la formalización de funciones en documentos establecidos que le permita a los directivos conocer como labora el personal de esa organización.

Las empresas u organizaciones deben adaptarse al entorno, es decir adaptarse a los cambios en el mercado, en el ambiente en que se desarrolla, poniendo énfasis en aquellos factores que la empresa no puede controlar, ya que los cambios producidos en ellos afectarán la estructura organizacional y el desempeño de los empleados, y por ende a la productividad de la empresa.

2.1.2.1. *Departamentalización.* Se define la departamentalización como la subdivisión de trabajos y la asignación de estas a grupos especializados en una empresa (Julián, Hernández-Fernández, & Molina-Morejón, 2016), se puede considerar la departamentalización como proceso de juntar y organizar las actividades de la empresa para cumplir los objetivos

2.1.2.2. *Cargo.* Se relaciona con grupos de deberes, tareas y compromisos específicos que pertenecen a una sola persona, relacionado en una posición formal internamente de una empresa (Alejandro, Castro, Yolima Farfán, & Nova Valcárcel, 2014). Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones a un individuo.

Cuadro 1. Comparación entre el modelo matricial y el modelo funcional.

Estructura matricial	Estructura funcional
Ventajas	
Trabajo en equipo	Repartición de trabajos
Cadena de mando múltiple	Proceso repetitivo
Personas escogidos de acuerdo a la necesidad	Línea directa de comunicación
Desventajas	
Conflictos de lealtad en los responsables	Burocracia
Más difíciles de controlar los proyectos si tienen mucha independencia	La autoridad es parcial y relativa, porque ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados,

En el cuadro se detalla cuáles son las ventajas y desventajas del modelo matricial y el funcional. Debido a estas razones en la investigación se recomienda la utilización del modelo matricial en las estructuras de proyectos.

2.2. Metodología

La investigación descriptiva radica en llegar a conocer los contextos, costumbres y cualidades preponderantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Así, experimenta fenómenos en condiciones naturales, no tomando en consideración a la hipótesis, pues este diseño no permite corroborar la hipótesis, sino que las forma como base para los estudios analíticos (Cardona, 2015). De manera que, el investigador tenga todas las herramientas necesarias para estudiar el objeto y analizar las posibles causas del problema.

La presente investigación realizada es de tipo descriptivo, mediante el caso de estudio propuesto, utilizando el método descriptivo, de manera que nos permitió realizar un razonamiento lógico de la investigación. además se utilizó la técnica de investigación de la observación directa. así refiere como “proceso empleado en diversos campos del quehacer investigativo, favorece de igual forma la labor de cualquier persona que realiza funciones de supervisión permite, una posición independiente y detallada, reconstruir características del fenómeno o sujeto observado” (Navarro, 2013, pág. 56).

Al utilizar este método de investigación en el caso práctico y por medio de la observación directa en la empresa Mueblería Bustamante, permite conocer el estado situación actual de la empresa, el tipo de organigrama que emplean para sus departamentos y las redes de comunicación que utilizan a la misma vez , como también el manual de procedimientos para la elaboración de sus productos.

2.3.1 Análisis de los efectos que se derivan de la estructura organizacional en la Mueblería “Bustamante”:

Figura 5. La estructura actual de la mueblería Bustamante



Elaboración: Autora

Se puede apreciar que en la mueblería Bustamante solo existe dos departamentos que son:

- El departamento administrativo: se compone del administrador y la secretaria.
- El departamento de producción: se encuentra al carpintero, el lijador y el cepillador.

Sus funciones:

Cuadro 2. Descripción de organigrama.

Administrador	Administra, controla a todos los trabajadores, pago.
Secretaria	Realiza informes, control de materiales que entra y sale de la mueblería.
Carpintero	Arma los muebles y controla a los demás trabajadores.
Cepillador	Cepilla y hacer rebajes, para la rectificar listones de la madera.
Lijador	Pulir, alisar, limpiar la superficie de la madera.
Fuente: Mueblería Bustamante	
Elaboración: Autora	

Análisis de la estructura de la mueblería Bustamante

A la empresa le hace falta un departamento de venta porque la secretaria no puede estar controlando a los trabajadores y al mismo tiempo vendiendo. Falta control en inventario de materiales. Falta de comunicación y división dentro de la mueblería porque los que laboran en el departamento de la producción solo hacen caso al gerente.

La falta de maquinarias de alta tecnología para una exitosa y rápida elaboración de los muebles.

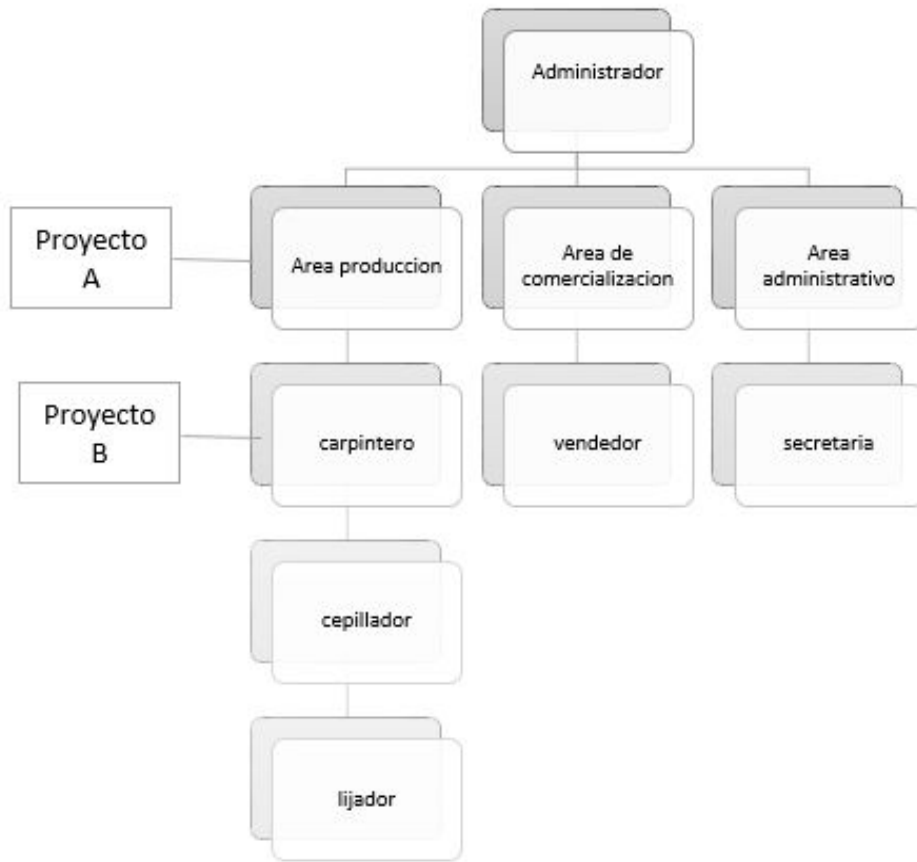
Propuesta:

Implementar el área de ventas para poder controlar el inventario de la mueblería Bustamante S.A. para mantener el control sobre entradas y salidas de dinero en la empresa y facilitar la comercialización de los muebles.

Dibujar y colocar el organigrama dentro de la mueblería para que cada uno pueda tener conocimiento de su puesto y su cargo, y sus límites. El modelo de estructura más apropiado a la mueblería Bustamante es el modelo matricial.

El uso de la tecnología para poder facilitar las compras de materiales (maderas, lijas, equipos etc...) a un mejor precio en el mercado para mejorar la producción y ser más competitivo.

Figura 6. La estructura propuesta es el modelo matricial



Elaboración: Autora

3. CONCLUSIONES

En la presente investigación, se ha comprobado el cumplimiento del objetivo al identificar las deficiencias de la mueblería Bustamante S.A. al observar la existencia de una estructura organizacional ineficaz con tareas desorganizadas, generando pérdidas de tiempo y dinero, por ello se realizó un nuevo diseño organizacional adaptado a las necesidades y actividades de la empresa. Se han comparado dos modelos de estructura organizacional: matricial y funcional. La estructura funcional con la que cuenta la empresa actualmente se basa en la repartición de trabajos por áreas que se subdividen en la carpintería, donde se ha presenciado que no cumplen las actividades a cabalidad. A diferencia de la estructura matricial que se pretende proponer; esto permitirá a la organización tener una mayor flexibilidad, comunicación y amplitud de habilidad, donde cada área puede tener su supervisor para un mejor desempeño de las actividades de la empresa. Además, el cambio del diseño organizacional, aplicando el nuevo modelo de la estructura matricial, la empresa se volverá mucho más eficiente con la rápida comercialización de los productos, obteniendo más rentabilidad, los colaboradores recuperan el sentido de pertenencia hacia la empresa, ya que se sienten identificados en un área departamental, con jefes de mando y con tareas asignadas desde un manual de funciones. Ya que todos los colaboradores tienen conocimiento sobre cómo, cuándo y dónde, deben actuar ante las situaciones que se enfrentan en el día a día en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alejandro, P. E., Castro, A., Yolima Farfán, D., & Nova Valcárcel, C. (2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Pensamiento & Gestión*, 66-96. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.37.7021>
- Blanco, A., & Peralta, P. (Mayo de 2015). Competitividad y estructura organizacional de las pymes, del sector alimentos en Barranquilla. Desde una perspectiva conceptual. (U. S. Bolívar., Ed.) *En Desarrollo Gerencial Revista de la facultad de ciencias económicas*, 7(2), 170-187. doi:<http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1187>
- Carrillo, Á. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. (U. N. Plata, Ed.) *Ciencias Administrativas*(8). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511653788007>
- Chirinos, Y., Meriño, V., & Martínez, C. (Marzo de 2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN. Escuela de Administracion de Negocios*, 43-61. doi:DOI: 10.21158/01208160.n84.2018.1916
- Corona, J. (Enero de 2016). Apuntes sobre métodos de investigación. (U. d. Cienfuegos, Ed.) *MediSur*, 14(1), 87-88. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180044014017>
- Coronado, A. (Enero-Abril de 2015). Contruccion de una lista de cotejo. *Revista Española de Pedagogia*, 73(260), 83-96. Obtenido de <https://idus.us.es/xmlui/handle/11441/49259>

- Cújar, A., Ramos, C., & Hernández, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21229786009>
- Delgado, A., Vargas, E., Rodríguez, F., & Montes, J. (Enero-Junio de 2018). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, CAPITAL HUMANO Y REDES DE COLABORACIÓN: DETERMINANTES DE LA CAPACIDAD DE INNOVACIÓN EN RESTAURANTES. (E. d. EAFIT, Ed.) *AD-minister*(32), 5-28. doi:DOI: 10.17230/ad-minister.32.1
- Díaz, V., & Calzadilla, A. (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1), 115-121. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56243931011>
- Hernández, L., Portillo, R., Romero, J., & Hernández, A. (2014). Diseños organizacionales y profesionalización empresariales en hipermercados y supermercados familiares en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XX(2), 318 - 335. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28031815010>
- Julián, G.-A. E., Hernández-Fernández, L., & Molina-Morejón, V. (2016). Departamentalización e innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 272-287. Obtenido de <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/21260/21097>
- Marín, D., & Cuartas, C. (enero-junio de 2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS CONTINGENTES Y DE LA CO-ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. (U. M.

- Granada, Ed.) *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 12(1), 153-168. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90931814011>
- Marín, D., & Cuartas, J. (2014). TEORÍAS DEL ANÁLISIS Y DISEÑO ORGANIZACIONAL: UNA REVISIÓN A LOS POSTULADOS CONTINGENTES Y DE LA CO-ALINEACIÓN ESTRATÉGICA. (U. M. Granada, Ed.) *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 12(1), 153-168. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90931814011>
- Marín, D., & Losada, L. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 88-99. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21233043010>
- Navarro, D. (2013). El proceso de observación: El caso de la práctica supervisada en inglés en la Sede de Occidente. *InterSedes*, XIV(28), 54-69. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/666/66629446004.pdf>
- Páramo, D. (julio-diciembre de 2014). Cultura y análisis organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 1(37), 7-10. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634001>
- Pertuz, R. (6 de Mayo de 2013). Estudio de los tipos de estructura organizacional de los institutos universitarios venezolanos. (U. A. California, Ed.) *REDIE. Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 15(3), 53-67. Obtenido de <http://redie.uabc.mx/vol15no3/contenido-pertuz.html>

- Piñeros, R., Castro, A., Yolima, D., & Nova, C. (julio-diciembre de 2014). Descripción de la estructura organizacional del área de sostenibilidad del Helm Bank. *Pensamiento & Gestión*(37), 66-96. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64632634004>
- Rivero, D. S. (2008). Introducción a la Metodología de la Investigación. Editorial Shalom 2008.
- Rivero, D. S. (2008). metodología de la investigación. Editorial Shalom 2008.
- Romero, W. L., & Lozano, U. B. (2016). *LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y EL ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL: UN REFERENTE EN LA UNIVERSIDAD DE LOS LLANOS*.
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (Mayo de 2017). ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA. (I. P. Pesquisa, Ed.) *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477653290007>
- Washington, J. (julio-diciembre de 2013). TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENTE. *Ciencias Administrativas*(2), 21-32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>
- Washington, J. (julio-diciembre de 2013). TEORÍA DE LAS CONTINGENCIAS MÚLTIPLES DINÁMICAMENTE ENTRELAZADAS ABRIENDO LA CAJA NEGRA DEL AJUSTE CONTINGENTE. *Ciencias Administrativas*(2). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511651378004>
- Zapata, G. (julio-diciembre de 2015). EL TAMAÑO Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO TEÓRICO Y EMPÍRICO CON EL

ENFOQUE CONTINGENTE. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34),
193-208. doi:DOI: rces.v23n34.a3

Zapata, G., & Mirabal, A. (2013). Contingencia, voluntarismo y Strategic Choice: un análisis teórico de sus enfoques sobre el entorno y el diseño de la organización. *Universidad(24)*, 119-139. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5096801.pdf>