



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA COMO  
GUÍA Y APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS

ZAMBRANO RODRIGUEZ JORDY ALEXANDER

MACHALA  
2016



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA  
COMO GUÍA Y APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS  
EMPRESAS

ZAMBRANO RODRIGUEZ JORDY ALEXANDER

MACHALA  
2016

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO, NUGRA BETANCOURTH MONICA ALEXANDRA y PALOMEQUE MARIA EUGENIA, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA COMO GUÍA Y APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS, 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.



---

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO  
0702603747  
ESPECIALISTA 1



---

NUGRA BETANCOURTH MONICA ALEXANDRA  
0702654872  
ESPECIALISTA 2



---

PALOMEQUE MARIA EUGENIA  
0703531517  
ESPECIALISTA 3



---

GOMEZ SUAREZ SANTOS REMIGIO  
0700694748  
ESPECIALISTA SUPLENTE

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** ZAMBRANO RODRIGUEZ JORDY ALEXANDER.pdf (D21115737)  
**Submitted:** 2016-07-19 02:22:00  
**Submitted By:** jordyzambrano93@gmail.com  
**Significance:** 2 %

Sources included in the report:

marco teorico tesis ANDREA.docx (D14921413)

Instances where selected sources appear:

1

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

El que suscribe, ZAMBRANO RODRIGUEZ JORDY ALEXANDER, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA COMO GUÍA Y APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS, 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.

El autor 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.

El autor 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 él 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, 29 de septiembre de 2016



ZAMBRANO RODRIGUEZ JORDY ALEXANDER  
0705473304

# **Clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas**

## **RESUMEN**

Autor:

Zambrano Rodríguez Jordy Alexander.

El presente proyecto está orientado a identificar como los organigramas pueden servir como guía y apoyo dentro de los cambios que se propongan en la reorganización Empresarial. Este plan consiste en determinar cuáles son las causas, por las que una empresa al momento de reorganizarse tiene inconvenientes como resistencia al cambio, división de funciones, pérdida de tiempo en sus procesos y actividades, y por ende este caso de estudio que se basa en revisión de textos y artículos publicados en revistas indexadas está dirigido a la solución de estos problemas que se suele presentarse en las empresas al momento que tienen que elaborar y hacer una reestructuración del organigrama con el propósito de lograr una mejor organización tanto a nivel general como departamental. Teniendo en cuenta que se debe elaborar partiendo desde la actividad comercial u de servicio que brinde la entidad y a su vez tomando en cuenta el espacio físico, con el propósito de mantener una comunicación clara entre los departamentos y así lograr establecer lazos de compromiso y responsabilidad entre los jefes de cada departamento o área hacia la empresa y por ende hacia sus subordinados con el propósito de plasmar un ejemplo a seguir, y por lo cual la empresa se debe mantener en una sola línea de trabajo la cual le permitirá alcanzar el éxito organizacional mediante las metas, objetivos que se plantean alcanzando las de una manera eficiente y efectiva transmitiendo seguridad y confianza a todos los integrantes que conformen una empresa u organización

**Palabras claves:** resistencia al cambio, división funciones, organigrama, organización, procesos.

**To determine how the organization charts can serve as support for decision-making  
in business enterprises**

**ABSTRACT**

Author:

Zambrano Rodríguez Jordy Alexander.

The present project is aimed at identifying as organization charts can serve as guidance and support within the changes proposed in the business reorganization. This plan met in determines which are the reasons, why one company at the time of reorganizing has drawbacks as resistance to change, division of functions, loss of time in its processes and activities, and hence this case study based on revision of texts and articles published in indexed journals It is aimed at, solving these problems that tend to arise in companies at the moment they have to develop and make a restructuring of the Organization in order to achieve one better organization both general and departmental level. Taking into account that it must be them starting from the business or service that provides the entity and at the same time taking into account the physical space, in order to maintain clear communication between the departments and thus to establish bonds of commitment and responsibility between the heads of each department or to the company and therefore towards his subordinates for the purpose of capturing an example to follow, and by which the company must be in a single line of work which will allow you to achieve organizational success through all of the goals or objectives raised reaching of an efficient and effective way, transmitting security and confidence to all the members that make up a company or organization.

**Key words:** resistance to change, division functions, organization chart, organization, process

## Tabla de Contenido

RESUMEN.....	III
INTRODUCCIÓN.....	7
1. DESARROLLO.....	8
1.1. Aspectos Generales De Un Organigrama.....	8
1.2. Naturaleza Del Organigrama.....	10
1.3. Importancia De Los Organigramas Para El Estudio Y Cambios Que Se Propongan En Una Reorganización.....	10
1.4. Ventajas De Un Organigrama.....	11
1.5. Desventajas De Un Organigrama.....	11
1.6. Puntos Claves Para La Configuración De Un Organigrama.....	12
2. TIPOS DE ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA EN EL ESTUDIO DE UNA REORGANIZACIÓN.....	12
2.1. Organigrama Horizontal.....	12
2.1.1. Características.....	13
2.1.2. Importancia.....	13
2.2. Organigrama Vertical.....	14
2.2.1. Características.....	15
2.2.2. Importancia.....	15
2.3. Organigrama Mixto.....	15
2.3.1. Características.....	15
2.3.2. Importancia.....	16
3. IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	16
CONCLUSIONES.....	18
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS.	

## **TABLA DE GRÁFICOS**

GRAFICO 1: ORGANIGRAMA.....	10
GRAFICO 2: ORGANIGRAMA HORIZONTAL.....	13
GRAFICO 3: ORGANIGRAMA VERTICAL.....	14
GRAFICO 4: ORGANIGRAMA MIXTO.....	16

## **INTRODUCCIÓN.**

Los organigramas desde el momento que surgieron como fuente de guía y apoyo para las empresas han venido evolucionando y adaptándose de una manera impresionante, ya que en la actualidad esta herramienta de gestión cuenta con diferentes formas y maneras al momento de reestructurar o elaborar un organigrama, lo cual le permite a las entidades tanto públicas como privadas establecer un orden organizacional y funcional, basado en los cuatro pilares fundamentales de la administración los cuales son, planificar, organizar, dirigir y controlar. Lo cual esto le permita mantener un orden eficiente y eficaz al momento de realizar cualquier actividad productiva, comercial que realice la entidad.

Los organigramas son prácticamente representaciones graficas de las cuales la empresa u organización muestran de una manera ordenada todas sus funciones y niveles jerárquicos, con el objetivo de mantener un desarrollo controlado de todas sus actividades que se realicen y así evitar todo tipo de problema organizativo al momento de llevar a cabo una meta u objetivo, y para lograr esto se deben basar en una excelente organización de la cual los pilares fundamentales de la administración científica son fuente de guía y apoyo importante para lograr establecer u reorganizar un organigrama bien estructurado.

Los organigramas son fuente de guía y apoyo para las empresas ya que les permite obtener una imagen formal y valiosa para la entidad, en la que se elabore dicha herramienta de gestión, esto le permitirá establecer líneas de mando y a su vez un responsable de cada área o departamento llegando al punto de permitir a sus empleados sentirse parte de la empresa con el propósito de fomentar el compromiso laboral-profesional con la entidad en que se encuentre. El objetivo principal de este proyecto que se enfoca en los organigramas y que se basa en como las empresas pueden servirse de esta herramienta de gestión, al momento de implementarlo o reorganizar la entidad y por ende saber cuál es la importancia de implementar el organigrama correcto, ya que existen diferentes tipos de organigramas de los cuales se radican dependiendo de la actividad y espacio físico con la que cuente una empresa u organización, ya que esto le va a permitir a las entidades ser más eficientes y eficaces al momento de realizar cualquier actividad y por ende van a lograr la efectividad de una manera general y a su vez lograra alcanzar el éxito organizacional. Y por ende esto significara mantener un orden estructural y confiable de toda la empresa u organización.

## **1. DESARROLLO.**

### **1.1.Aspectos Generales De Un Organigrama**

Actualmente los organigramas son fuente primordial para alcanzar el éxito organizacional, ya que funciona como una herramienta de gestión administrativa, según las líneas de investigación de Sánchez (2012), referente al organigrama lo considera como “representación gráfica de una organización”, tomando en cuenta su ida acertada se puede interpretar que los organigramas son representaciones graficas de las cuales se pueden identificar las áreas o departamentos con la que cuenta una empresa u organización y por ende también se puede identificar cuáles son las líneas de mando que se ejercen en dicha entidad tomando encienta el orden jerárquico de la misma. (pág. 15)

En las líneas de investigación de Martínez, Blanco, & Loy (2013), considera que “el organigrama es fundamental para llevar una auditoria”, la cual está en lo cierto debido a que este es el punto de partida para cualquier logro organizacional. (pág. 5)

Por otra parte para López (2012), sintetiza que “la clave es la comunicación en equipo”, la cual es primordial que para cualquier tipo de organizaciones que vayan a tomar decisiones y estas sean las adecuadas, es importante contar con un grupo motivado y dinámico. (pág. 106)

Una de las claves para obtener un organigrama correctamente establecido es la comunicación entre departamentos, la cual se basa primordialmente desde la gerencia hacia los demás departamentos o áreas. “organigrama a lado de la gerencia” (Salas Forero, 2013, pág. 96)

Los organigramas en la actualidad existen variedades de modelos, pero todos tienen un mismo objetivo el cual se enfoca en brindar o proporcionar una estructura grafica acorde a las necesidades de la empresa. “los mandos medios orientan el éxito o fracaso” (Montoya Corrales, 2011, pág. 154)

Partiendo desde otro enfoque esta herramienta de gestión administrativa, no solo se centra en la toma de decisiones, sino más bien se enfoca en la búsqueda de mejores oportunidades, progresos, y adaptaciones a cambios. “el organigrama es un modelo abstracto y sistemático”(Martinez, Soto , Magaña, Lincon, & Kiessling, 2015, pág. 1282)

Según las líneas de investigación de Soto Alvarado(2013), con respecto a la importancia de la toma de decisiones, se enfoca en “niveles de autonomía”, la cual da a entender la relación directa que tiene con el organigrama, ya que interpreta los niveles o mandos que se establecen en el mismo, y por ende es primordial establecer la decisión correcta. (pág. 121)

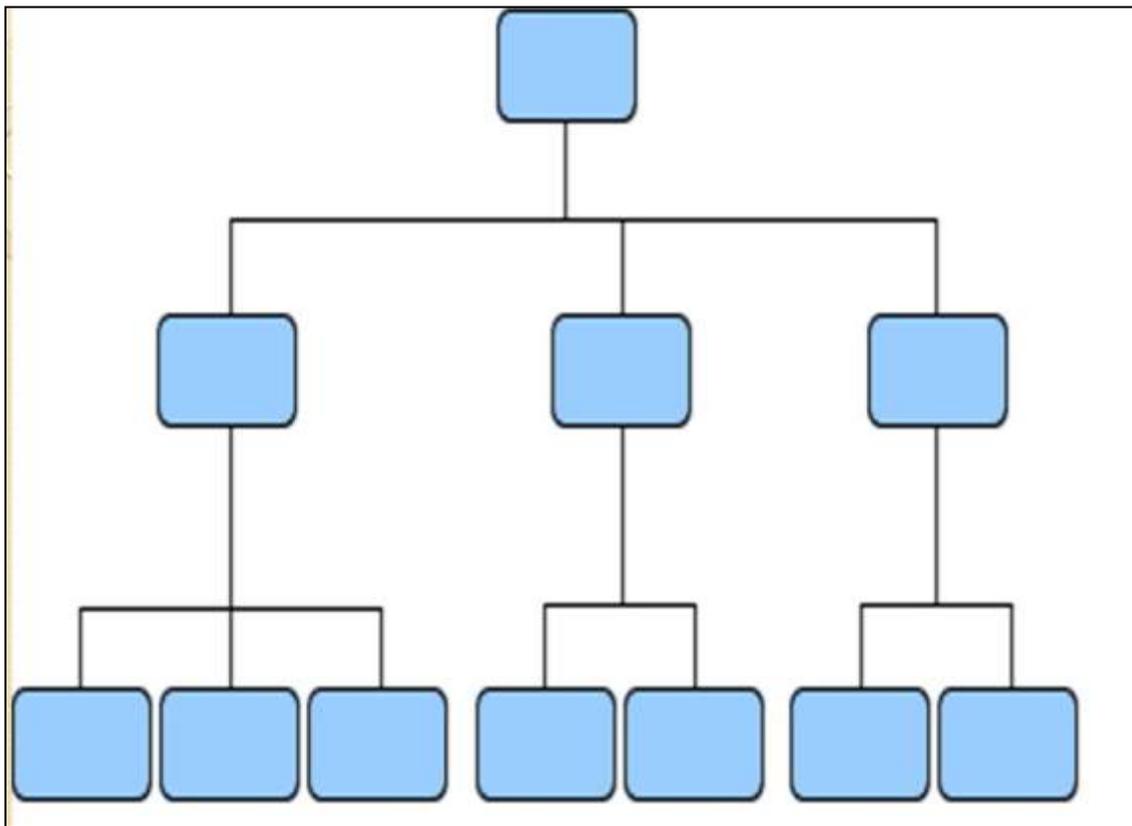
Tomando en cuenta las investigaciones de Idarraga(2012), su enfoque principal es “el proceso comienza con la planificación estratégica y culmina con el objeto social”, la cual es muy acertada ya que permite establecer una visión clara y precisa al momento que se vaya a estructurar el organigrama basados en planificación y objetivos. (pág. 45)

Dentro de las líneas de investigación de Rodríguez (2015), considera que “la información y el conocimiento inciden de forma directa en la toma de decisiones organizacionales”, la cual da a entender que estos punto son claves para que la organización alcance éxito y sobretodo se mantengan en una línea de progreso basada en eficiencia y eficacia. (pág. 150)

Generalmente la toma de decisiones en base a los organigramas se enfoca en brindar mejoras de cada departamento al momento de establecer una reestructuración o adaptación a un cambio. “la racionalidad como eje central para la toma de decisiones” (Arrendondo Trapero & Vázquez Parra, 2013, pág. 136)

Según González (2013), considera que “la toma de decisiones permite fortalecer el crecimiento de las actividades”, la cual específicamente parte del organigrama, ya que desde ahí se puede identificar cuáles son las áreas o departamentos que requieran mejoras, y por ende poder fortalecerlas y aprovecharlas. (pág. 10)

## GRAFICO 1: ORGANIGRAMA



**Fuente:**(Franklin, 2011)

**Elaborado por:** Franklin Enrique.

### 1.2.Naturaleza Del Organigrama.

Su naturaleza proviene de representar la estructura formal de una empresa u organización, embace a esto ARCO (2011), nos habla que “indica los aspectos más importantes de una estructura organizativa”. Esto nos da a entender que cada cargo representa una unidad de mando y trabajo, de acuerdo a los niveles jerárquicos situados en la empresa u organización de los cuales pueden ser denominados departamentos, divisiones, direcciones, secciones.(pág. 257)

### 1.3.Importancia De Los Organigramas Para El Estudio Y Cambios Que Se Propongan En Una Reorganización.

Según las líneas de investigación de Hernandez(2011), nos informa que “representa la estructura formal de las organizaciones”, nos da a entender que la importancia de los organigramas se enfoca en que son una herramienta de gestión muy útil, ya que nos

proporciona una imagen formal de la organización embace a un cambio o reorganización que tenga que realizar o llevar acabo con el objetivo de permitirle a la organización ser ordenada y controlada de acuerdo a todos los procesos que realice tanto generales como específicos. (pág. 92)

A continuación se describe algunos puntos importantes para la elaboración de un organigrama que se debe tener en cuenta para la reorganización y análisis de la empresa u organización:

- Establece niveles o líneas de mando
- Permite distribuir correctamente las funciones que se presente en la empresa u organización
- optimiza tiempos de trabajo tantos administrativos como productivos.

#### **1.4.Ventajas De Un Organigrama.**

A continuación se describen algunas de las ventajas que se obtiene al momento de implementar un organigrama en cualquier empresa u organización dependiendo a su actividad comercial y magnitud que abarca en el mercado.

- Niveles jerárquicos establecidos correctamente.
- Líneas de mando establecidas de acuerdo a la capacidad científica y empírica
- Muestra como está estructurada la empresa
- Sirve como herramienta de gestión para brindar información
- Se utiliza como fuente de guía y apoyo para estudiar los cambios.

#### **1.5. Desventajas De Un Organigrama.**

- Representan importantes limitaciones.
- Los administradores que las empresas u organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.
- Señalan las principales relaciones de línea o formales mas no indica cuanta autoridad existe en cualquier punto.

### **1.6.Puntos Claves Para La Configuración De Un Organigrama.**

Para la configuración de un organigrama se debe tomar en cuenta algunos puntos importantes y entre estos tenemos:

- Cada función debe estar plasmada en forma de rectángulo.
- La línea que se relaciona con un rectángulo entre el jefe y sus subordinados no se debe cortar.
- Los niveles de mayor jerarquía se colocan en la parte superior o central del organigrama
- Al momento de establecer el organigramas se debe tomar en cuenta su estructura grafica dependiendo el cargo o función.

Mediante estos puntos clave se puede elaborar o reestructurar un organigrama de tal manera que le permitirá a la empresa u organización mantener un control sistemático de todas sus funciones y a su vez fortalecer debilidades que se encuentren en cada departamento o área.

## **2. TIPOS DE ORGANIGRAMAS Y SU IMPORTANCIA EN EL ESTUDIO DE UNA REORGANIZACIÓN**

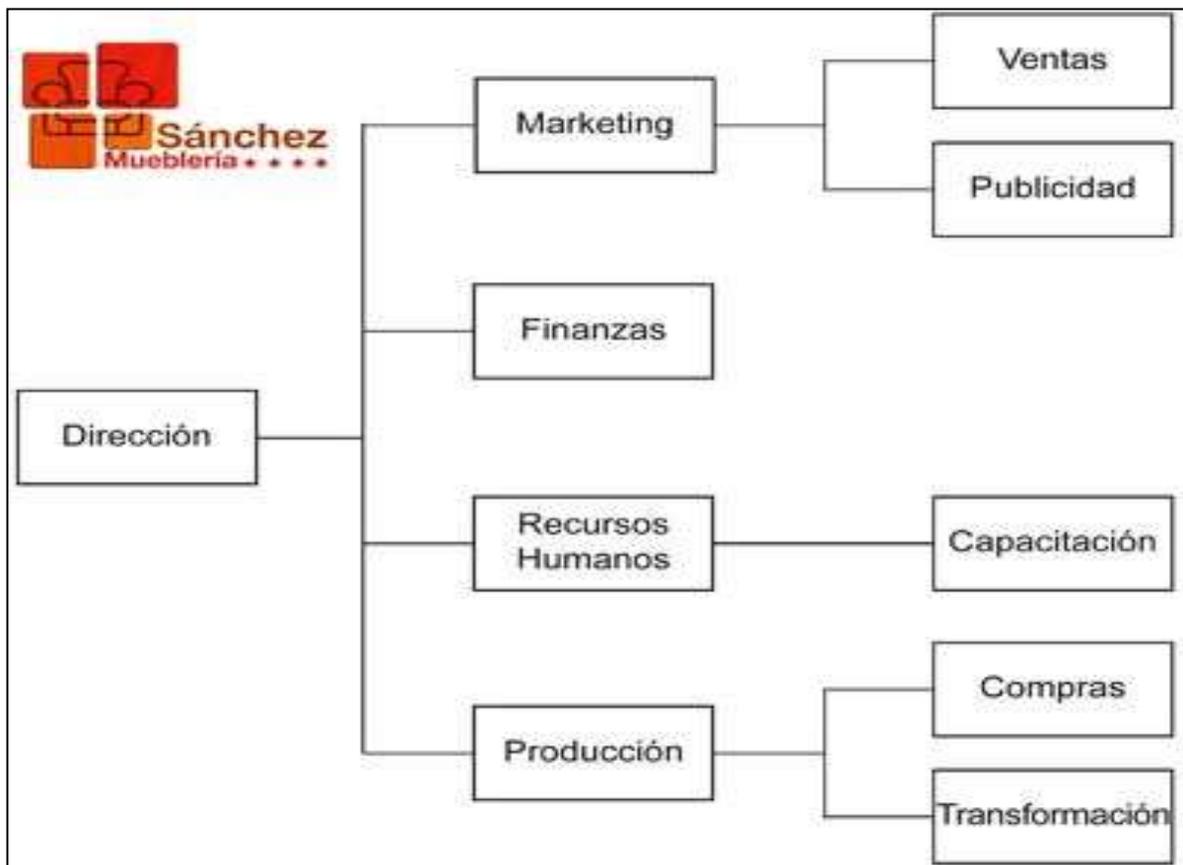
Dentro de los tipos de organigramas tenemos algunas clasificaciones pero entre los más importantes que las empresas u organizaciones en la actualidad suelen utilizar son los siguientes:

- Organigrama horizontal.
- Organigrama vertical.
- Organigrama mixto.

### **2.1.Organigrama Horizontal.**

Según Escudero (2011), el organigrama horizontal es el que “se representa de izquierda a derecha”, interpretando este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama horizontal es la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que refleja en forma esquemática la posición de las aéreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. (pág. 6)

## GRAFICO 2: ORGANIGRAMA HORIZONTAL



Fuente:(MUEBLERIA SANCHEZ, 2011)

Elaborado por: Direccion.

### 2.1.1. Características.

- Muestra los niveles jerárquicos de izquierda a derecha.
- Los niveles jerárquicos se proporcionan en columnas
- Las relaciones entre departamentos o áreas se representa por líneas horizontalmente.

### 2.1.2. Importancia.

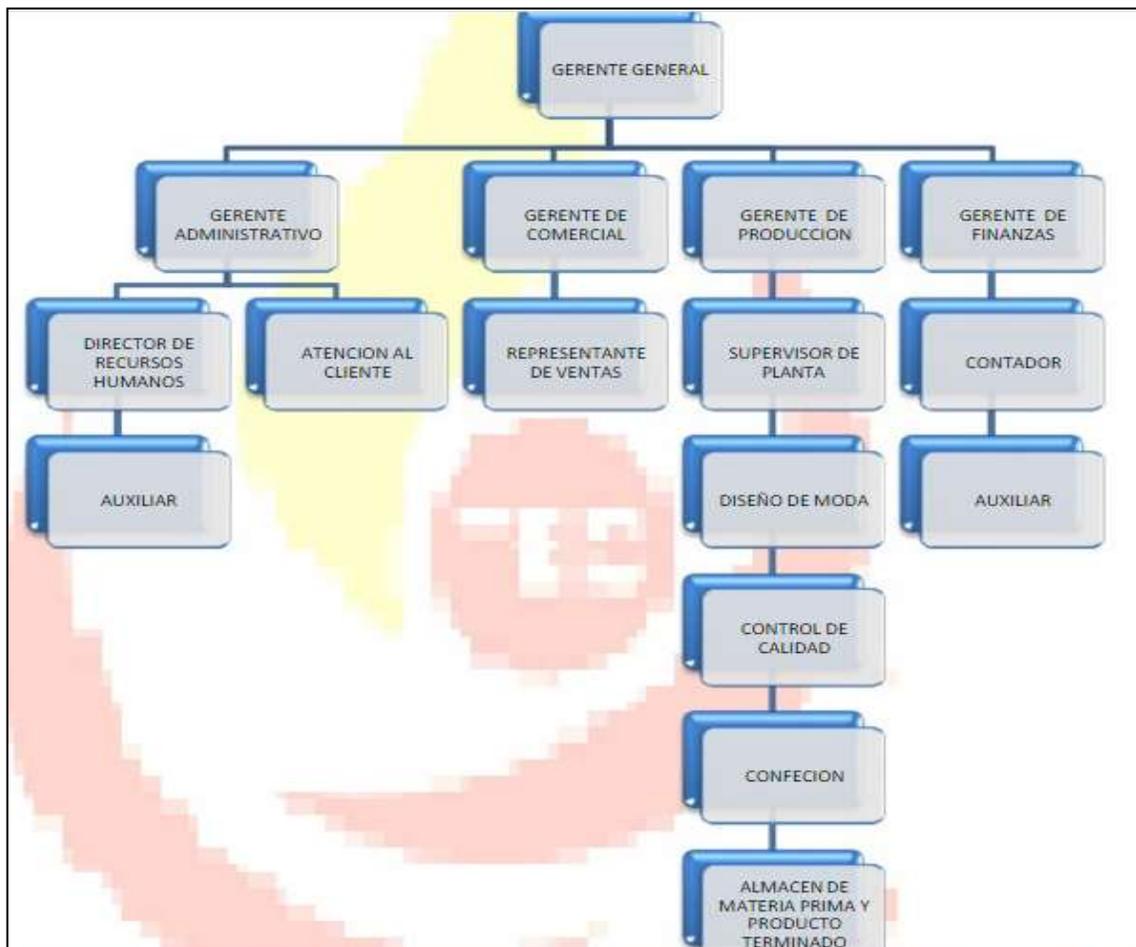
La importancia de esta clase de organigrama al momento de plantear una reorganización basada en un estudio de la misma se puede determinar que los empleados pueden lograr un mayor desempeño laboral debido a su libertad y autonomía con el objetivo de brindarle confianza y a su vez transmitirle liderazgo al momento que realice sus funciones para que así conduzca a obtener un mayor nivel de cooperación en toda la empresa u organización.

Así vez esta clase proporciona una comunicación más fluida embace a sus procesos llegando al punto que le entidad logre se más ágil y adaptable a los cambios.

## 2.2.Organigrama Vertical.

Según Diaz & de Castro(2014), “se destaca el principio de jerarquía en la organización”, tomando en cuenta este concepto se puede llegar a la conclusión que el organigrama vertical representa gráficamente una estructura de arriba hacia abajo en donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y por ende los niveles más bajos se encuentran en la parte inferior. (pág. 88)

### GRAFICO 3: ORGANIGRAMA VERTICAL



**Fuente:**(CALZADOS YAMALY, 2012)

**Elaborado por:**Empresa de Calzado Yamaly

### **2.2.1. Características.**

- Muestra los niveles jerárquicos de manera descendiente es decir de arriba hacia abajo.
- Se relaciona con una estructura piramidal.
- El nivel de autoridad y responsabilidad disminuye.

### **2.2.2. Importancia.**

Al momento de establecer una reorganización en una empresa u organización este tipo de organigrama es de gran ayuda ya que permite proporcionar líneas claras de autoridad y una envergadura estricta de control, lo que puede conducir a la alta eficiencia de operación y a su vez les permite a los administradores supervisar de cerca y controlar por ende las actividades de sus subordinados, y la manera de mantener al empleado eficiente al momento de realizar cual operación es el objetivo de superación ya que se basa en lo que es la escala laboral, donde cada nivel representa otro peldaño que el empleado intenta alcanzar.

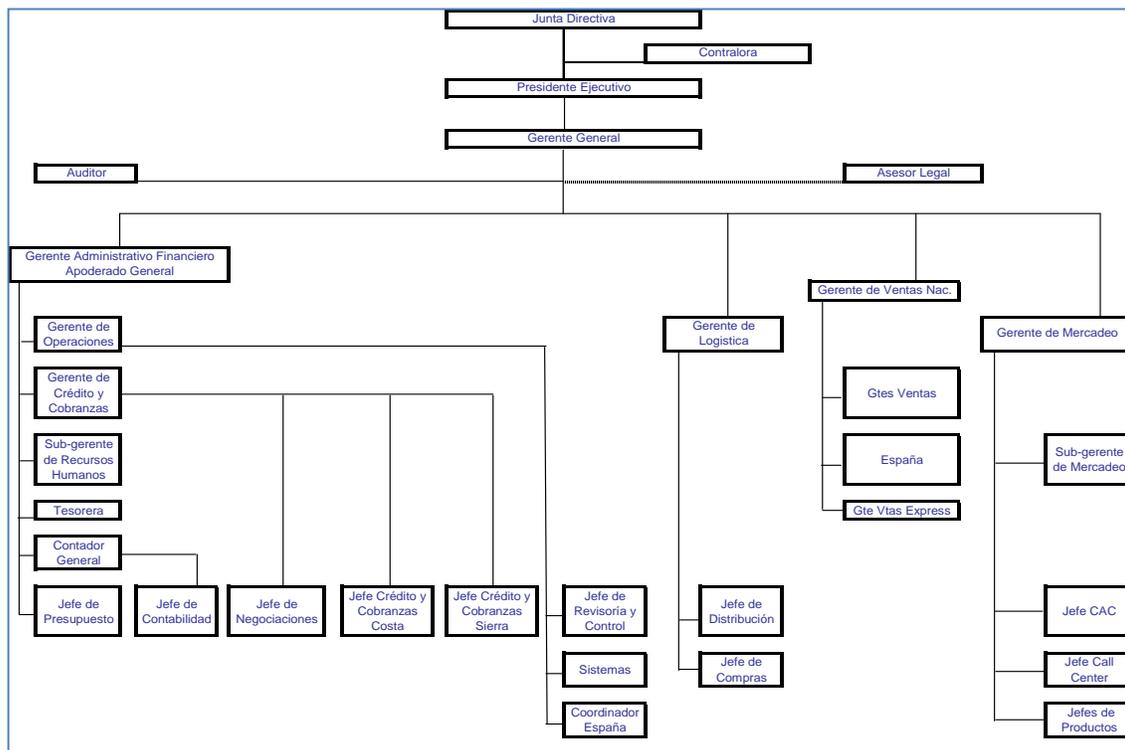
### **2.3. Organigrama Mixto.**

Según Carrasco(2013), organigrama mixto es la “combina los organigramas verticales y horizontales” esta definición se basa en que este tipo de organigrama se lo utiliza más para empresas grandes es decir las que tiene un alto volumen de puestos de trabajo y esto permite asegurar en la práctica un orden jerárquico y a su vez un control estricto de la misma. (pág. 21)

#### **2.3.1. Características.**

- Aprovecha lo positivo de la organización jerárquica y la organización funcional.
- Permite tener un orden eficiente de todos sus departamentos o áreas.
- Muestra las funciones de cada departamento en forma jerárquica.

## GRAFICO 4: ORGANIGRAMA MIXTO



**Fuente:** (JUNTA DIRECTIVA, 2011)

**Elaborado por:** Almacenes Artefacta S.A

### 2.3.2. Importancia.

Este tipo de organigrama es de gran importancia ya que le permite obtener una mayor organización de todas sus actividades y a su vez de sus subordinados, al momento que se realice una reorganización este tipo de organigrama interviene de manera combinada ya que se basa en los dos tipos de organigramas mencionados anteriormente y a su vez también se enfoca en su magnitud física de la entidad en la que se plantea dicho organigrama, con el propósito de brindar una estructura confiable, eficiente y comunicativa de toda la entidad.

## 3. IMPORTANCIA DE LOS ORGANIGRAMAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Según Planellas & Muninos (2015), dice que la toma de decisiones es “el proceso estratégico que tiene una parte de arte y otra de ciencia”, interpretando este concepto la toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre opciones

que pueden ser de diferentes contextos tales como: nivel laboral-personal, nivel empresarial, en las cuales se basan de metodologías cuantitativas.

Una vez entendido el concepto de toma de decisiones, se puede decir que la importancia que tiene el organigrama al momento de plasmarlo o reorganizarlo es clave para alcanzar el éxito organizacional ya que le permitirá encontrar una conducta adecuada para resolver cualquier situación que se presente en una empresa u organización, y relacionándolo directamente con el organigrama le permitirá alcanzar el orden jerárquico correctamente embase a la decisión que se tome mediante el perfil del empleado al momento de inmiscuirlo o relacionarlo con área o departamento que requiera dicha entidad.

Esto le va a permitir a la empresa u organización desarrollar de forma correcta los cuatro principios de la administración con el propósito de mantener un control de manera sistemática de todas sus funciones o procesos que se vayan a efectuar tanto internamente como externamente, logrando así mantener el éxito a nivel general como pueden ser metas, objetivos, adaptación a los cambios y por ende establecer jerarquías o líneas de mando.

## **CONCLUSIONES.**

Una vez concluido el trabajo practico sobre el caso propuesto para saber cuál es la importancia de los organigramas como apoyo para la toma de decisiones en las empresas, se ha logrado llegar a las siguientes conclusiones que se les presenta a continuación:

- El organigrama es el resultado de la creación de la estructura de una organización, y por ende muestran los niveles jerárquicos que existen dentro de una empresa u organización.
- Dentro de los organigramas se sitúan los niveles jerárquicos el cual constituye un principio básico de la organización y por ende de la dirección.
- En cuanto a los tipos de organigramas que se habló en el proyecto los cuales fueron cuatro tipos y dentro de aquellos el que más es utilizado es el organigrama mixto.
- Los organigramas permiten proyectar una visión clara de su estructura física de la empresa u organización.
- Permiten interactuar y relacionar de manera correcta sus aéreas o departamentos con los empleados o subordinados con los que cuenta una empresa u organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Idarraga, D. (2012). ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SUS PARÁMETROS DE DISEÑO: ANÁLISIS DESCRIPTIVO EN PYMES INDUSTRIALES DE BOGOTÁ. *Estudios Gerenciales*, 28(123), 43-63.
- Arrendondo Traperero, F., & Vázquez Parra, J. (2013). Un modelo de análisis racional para la toma de decisiones gerenciales, desde la perspectiva elsteriana. *Cuadernos de Administración*, 26(46), 135-158.
- González, X. (diciembre de 2013). ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES), DEL MUNICIPIO LOS GUAYOS ESTADO CARABOBO. CASO: EMPRESA INVERNAV. C.A. *Investigaciones Interactivas COBAIND*, 3(19), 1-425.
- López, A. (2012). El camino de Steve Jobs. *Sistemas & Telemática*, 10(20), 105-106.
- Martínez, A., Blanco, A., & Loy, M. (2013). Propuesta del Sistema de Acciones para la implementación de la Auditoría con Informática. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 7(2), 1-13.
- Martinez, C., Soto, M., Magaña, J., Lincon, L., & Kiessling, C. (2015). ESTUDIO TÉCNICO DEL PROYECTO TOMATO-MIX. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 19(36), 1275-1285.
- Montoya Corrales, C. (2011). MANDOS MEDIOS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(26), 153-154.
- Rodríguez, Y. (2015). Gestión de Información y del Conocimiento para la toma de decisiones organizacionales. *Bibliotecas. Anales de Investigación*(11), 150-163.
- Salas Forero, C. (2013). Posicionamiento de la comunicación estratégica como gestión gerencial en las empresas más grandes de Colombia. *Signo y Pensamiento*, 32(63), 94-109.
- Soto Alvarado, J. (2013). Estandarización de organigramas y modelamiento del proceso de producción audiovisual: una propuesta basada en la toma de decisiones. *Cuadernos.info*, 33, 33.

## ANEXOS.

ARCO, A. D. (2011). *EMPRESA E INICIATIVA EMPRENDEDORA*. Madrid: Paraninfo.

Blandez Ricalde, M. d. (2016). *Proceso Administrativo*. Madrid: UNID.

CALZADOS YAMALY. (11 de 04 de 2012).

<https://es.scribd.com/doc/109528302/Organigrama-Dela-Empresa-de-Calzados>.

Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/109528302/Organigrama-Dela-Empresa-de-Calzados>: <https://es.scribd.com>

Calzados: <https://es.scribd.com>

Carrasco Fernández, S. (2013). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Madrid: Paraninfo S.A.

DIAZ VIAL, I., & DE CASTRO, G. M. (2014). *Economía de la empresa*. Madrid: Paraninfos S.A.

Escudero, M. (2011). *GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE*. Madrid: Carmen Lara Carmona.

Franklin, E. (21 de 06 de 2011).

[https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgKemhOTNAhUHmx4KHStCBmoQjB0IBg&url=http%3A%2F%2Fwww.promonegocios.net%2Forganigramas%2Ftipos-de-organigramas.html&psig=AFQjCNHpEUXLhmb70Efy7efu3JX2iJXqg&ust=.](https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgKemhOTNAhUHmx4KHStCBmoQjB0IBg&url=http%3A%2F%2Fwww.promonegocios.net%2Forganigramas%2Ftipos-de-organigramas.html&psig=AFQjCNHpEUXLhmb70Efy7efu3JX2iJXqg&ust=)

Obtenido de

[https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgKemhOTNAhUHmx4KHStCBmoQjB0IBg&url=http%3A%2F%2Fwww.promonegocios.net%2Forganigramas%2Ftipos-de-organigramas.html&psig=AFQjCNHpEUXLhmb70Efy7efu3JX2iJXqg&ust=:](https://www.google.com.ec/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=images&cd=&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiYgKemhOTNAhUHmx4KHStCBmoQjB0IBg&url=http%3A%2F%2Fwww.promonegocios.net%2Forganigramas%2Ftipos-de-organigramas.html&psig=AFQjCNHpEUXLhmb70Efy7efu3JX2iJXqg&ust=)  
<https://www.google.com.ec/search?q=ORGANIGRAMA>

Hernandez Orosco, C. (2011). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. San Jose;Costa Rica: EUNED.

JUNTA DIRECTIVA. (11 de 11 de 2011). <http://www.artefacta.com.ec/>. Obtenido de <http://www.artefacta.com.ec/>: <http://www.artefacta.com.ec/>

Lacalle, G. (2012). *El área de recursos humanos en la empresa*. Madrid: EDITEX.

López, A. (2012). El camino de Steve Jobs. *Sistemas & Telemática*, 10(20), 105-106.

MUEBLERIA SANCHEZ. (01 de 11 de 2011).

[http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama\\_horizontal.jpg](http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal.jpg).

Obtenido de

[http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama\\_horizontal.jpg](http://es.administracion1352.wikia.com/wiki/Archivo:Organigrama_horizontal.jpg):  
<https://www.google.com.ec/search?q=ORGANIGRAMA>

Pereira, A. (20 de 08 de 2012). *http://www.slideshare.net/ARONGID/organigramas-arongid-pereira*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/ARONGID/organigramas-arongid-pereira>: <https://www.google.com.ec/search?q>

Planellas, M., & Muni, A. (2015). *Las decisiones estratégicas: Los 30 modelos más útiles*. Madrid: Paraninfo S.A.

Salomon Villareal, J. M. (10 de 04 de 2016). *alomonjuanmarcosvillarreal.com/2015/07/17/organigrama-en-la-empresa/*. Obtenido de [alomonjuanmarcosvillarreal.com/2015/07/17/organigrama-en-la-empresa/](http://alomonjuanmarcosvillarreal.com/2015/07/17/organigrama-en-la-empresa/): <https://www.google.com.ec/search?q>

Sánchez Pastrana, M. P. (2012). *Comunicación empresarial y atención al cliente*. Puebla: EDITEX.

VÁZQUEZ BLÖMER, B. (2013). *Simulación empresarial*. Madrid: Paraninfo S.A.