



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN COMERCIAL Y SU INCIDENCIA EN LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS

Cevallos Mejía Angela Viviana¹

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Maestría Administración de Empresas, con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad
Ingeniera en Marketing, Jefe Comercial Empresa OCivil S.A
acevallos5167@pucesm.edu.ec

Dayana Valdés Pérez²

Pontificia Universidad Católica del Ecuador
Doctora en Ciencias Contables y Financieras
Docente Pontificia Universidad Católica del Ecuador
dvaldes@pucem.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Cevallos Mejía Angela Viviana y Dayana Valdés Pérez (2020): "Estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (junio 2020). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2020/06/empresas-inmobiliarias.html>

<http://hdl.handle.net/20.500.11763/oel2006empresas-inmobiliarias>

RESUMEN

El sector inmobiliario es una de las actividades de mayor aporte económico en el país razón por lo que se han creado muchas empresas con este modelo de negocio las cuáles no tienen una estructura organizacional establecida para una correcta planificación y comunicación debido a las facilidades y ventajas de iniciarse en esta actividad comercial de forma independiente careciendo en los resultados de gestión, arriesgando la sostenibilidad de la organización. Por ello, esta investigación tiene como finalidad analizar la estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias; así como, establecer la importancia de la aplicación de dicha estructura; además, de determinar el aporte que efectúa hacia los trabajadores del sector inmobiliario, el método empleado fue de tipo no experimental con características descriptivas, la técnica aplicada fue la encuesta a los agentes inmobiliarios resultados que ayudaron a comprender las percepciones de los actores.

Palabras clave: Estructura organizacional, gestión comercial, incidencia, empresas inmobiliarias.

ABSTRACT

The real estate sector is one of the activities of the economic mayor in the country, which is why many companies have been created with this business model. The difficulties do not have an established organizational structure for proper planning and communication due to the facilities and advantages of starting in this commercial activity independently, taking care of the management results, reaching the sustainability of the organization. Therefore, this research aims to analyze the organizational structure in commercial management and its impact on real estate companies; as well as, establish the importance of the application of said structure; In addition, to determine the contribution made to workers in the real estate sector, the method

used was non-experimental with descriptive characteristics, the technique applied was the survey of real estate agents, results that helped to understand the perceptions of the actors.

Keywords: Organizational structure, commercial management, advocacy, real estate companies.

1. INTRODUCCIÓN

El sector inmobiliario es una de las actividades más complejas que existen a nivel mundial, todo esto conlleva a la toma de decisiones responsables y asertivas que aseguren el éxito total. En el Ecuador esta industria representa importantes ganancias, por tanto, al generarse buenas utilidades consecuentemente se han creado empresas autónomas para desempeñarse en bienes raíces agremiándose a la asociación de corredores o haciendo alianzas estratégicas con otros independientes con el fin de obtener capacitación y una red de intercambio de contactos que asegure parte del éxito hasta convertirse en una gran compañía inmobiliaria.

Esta investigación busca tener resultados de la estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias que en su gran mayoría no tienen diseñada y establecida una estructura organizacional para una correcta planificación y comunicación de acuerdo al propósito y proyección comercial en función a las necesidades, factores internos y externos como parte esencial de las acciones que influyen en los resultados de gestión comercial y por ende pone en riesgo su futuro.

Desde el punto de vista práctico esta investigación proporciona información estratégica necesaria para la gobernanza y direccionamiento de las empresas, al igual que las del sector inmobiliario a quién se dirige este estudio, con la finalidad de lograr optimización de los recursos, ya sean el capital para su funcionamiento como su talento humano que son los protagonistas de alcanzar los objetivos y el desarrollo institucional. Esta investigación se fundamenta con las teorías y antecedentes que se encuentran debidamente citados y proporcionan fidelidad en la información de contenido fortaleciendo la construcción de las conclusiones.

En la actualidad hay empresas que no cuentan con una estructura organizacional bien definida y sus resultados comerciales aparentemente no se ven afectados, el diseño estructural de una organización de servicios inmobiliarios sirve de referente como análisis de estudios para identificar los efectos y la incidencia que tiene la estructura organizacional en la gestión comercial, operatividad y estabilidad.

El aporte de esta investigación fundamenta el análisis de la incidencia de la estructura organizacional de las empresas inmobiliarias sobre la gestión comercial, identificando si el referente de un organigrama no bien estructurado quebranta los resultados e ingresos comerciales que son de vital importancia para la sustentabilidad y sostenibilidad de las organizaciones en este sector, en donde el procedimiento de las actividades diarias son realizadas de manera práctica, bajo ninguna estructura y ante esta circunstancia se debe analizar las consecuencias dadas en función de la estructura organizacional, influencia de otras variables que afecten el rendimiento de la gestión comercial resultantes que son parte del éxito con los ingresos económicos que garanticen la sostenibilidad de estas empresas.

2. ANTECEDENTES

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades y sus fortalezas, por medio del cual se pueden ordenar las actividades, los procesos y todo el funcionamiento de la empresa.

A este respecto Charón (2007) expone que:

La necesidad de incorporar un nuevo sistema de gestión, surge de un diseño estratégico, considerando macro variables, las cuales están referidas a las dimensiones económicas y

sociales que intervienen en el entorno y que condicionan el comportamiento organizacional de las empresas.

Es importante conocer qué clase de estructuras organizacionales utilizan las diferentes empresas, saber por qué y cómo funcionan, qué ventajas y desventajas poseen, qué interés persiguen cada una de ellas y si se acomodan a las necesidades de las organizaciones, de esta manera, el trabajo desarrollado abarca los aspectos más importantes de cada una de las estructuras de organización empresarial, su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de las empresas en la actualidad.

Debido a que “La estructura organizacional es la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional” (Lusthaus, 2002, pág. 57). Por lo tanto, el secreto del éxito en cualquier campo está en la organización, y en la lucha constante para conseguir el objetivo deseado, entendiéndose como estructuras organizacionales a los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

3.- REVISIÓN DE LA LITERATURA

Conforme el antecedente expuesto, Castellanos & Castellanos, (2011) exponen que “Las nuevas formas organizativas han surgido como consecuencia de los procesos de cambio mismas que constituyen acciones que potencian el capital humano, y el relacional en las organizaciones, al distinguirse por cualidades como la flexibilidad, aplicación de tecnologías modernas...” Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

A este respecto Barcellos de Paula, (2008 - 2010) explica que “La empresa debe estar orientada hacia una gestión estratégica basada en la transparencia, los valores éticos y el diálogo, en la mejora continua de la calidad de las relaciones con todos los grupos de interés.” Asimismo, la empresa debe integrar la sostenibilidad en su estrategia de negocios, envolviendo todas las áreas y niveles de la organización y así permitir la generación de valor económico, social y ambiental. A pesar de todo, debe ponerse de relieve el compromiso y participación de la alta dirección en apoyar las iniciativas e implementar una estrategia hacia todos los departamentos.

Una estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común: El Proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo. Forcadell, (2004) en relación a una estructura organizacional manifiesta que “La explicación del crecimiento empresarial desde la perspectiva del enfoque basado en los recursos (EBR) parte de la estructura de recursos que posee o controla la empresa, la cual determinará los incentivos, los frenos y las direcciones de desarrollo.” Un crecimiento empresarial óptimo supone la existencia de un equilibrio entre la explotación de los recursos existentes y el desarrollo de nuevos.

Esto requiere conocer los recursos actuales, los que se precisarán en el futuro y las estrategias que utilizarán estos para desarrollarlos. Ello implica la posesión de una serie de capacidades directivas dinámicas que son: las capacidades mediante las que los directivos construyen, integran y reconfiguran los recursos y competencias organizativas, concepto que ayuda a explicar las diferencias en decisiones directivas, estrategia corporativa, y resultados. Sin embargo, no todas las empresas son aptas para desarrollar cualquier tipo de organización estructural, por eso es necesario tener en cuenta las siguientes condiciones:

- Capacidad de organización y coordinación y procesamiento de información.
- Se necesita contar con buen capital.

- Se necesita un equilibrio de poder entre los aspectos funcionales y proyectos de la organización, además se requiere una estructura de autoridad doble para mantener ese equilibrio.

Tinoco & Soler, (2011) explican que “En la nueva economía, los activos intangibles, especialmente el capital humano, han adquirido cada vez mayor relevancia en las estructuras organizacionales, así como en la explicación de la productividad y, por tanto, de los rendimientos corporativos...” El éxito organizacional se encuentra basado en la estructuración y organización adecuada de la empresa conforme el giro del negocio, el capital humano es un factor fundamental para conseguir los objetivos institucionales, de tal manera que el rendimiento corporativo se encuentra ligado a la estructura organizacional para que sea competitiva y muestre altos niveles de productividad.

Cantillo (2011) explica que “Todas las dimensiones que conforman la cultura organizacional inciden en el desempeño.” Por tal razón la cultura organizacional compete a la reflexión de conocer la estructura adecuada que permita el óptimo rendimiento de la empresa, por tanto, refiere que una estructura adecuada maximiza el desempeño del capital humano y por consiguiente se logran los objetivos institucionales de manera eficiente.

Salazar, et. al., (2013) expresan que “El clima y la cultura organizacional constituyen dos componentes de esencial importancia para la elevación de la productividad laboral. El clima organizacional es un componente esencial del proceso de socialización del conocimiento y la cultura.” La socialización de la cultura y del conocimiento en una organización es una premisa fundamental de su éxito en tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas. El clima y cultura organizacional son factores determinantes para conseguir un óptimo desarrollo de la productividad laboral, así como de la rentabilidad de la empresa; una estructura organizacional instaurada adecuadamente puede proporcionar el éxito a la organización contemplando el entorno donde desarrolla sus actividades.

En relación a la cultura laboral Escobedo (2018) manifiesta que: “El término cultura laboral se explica como un proceso humano separado, pero íntimamente relacionado con las estructuras y requisitos de la organización, al formar parte de una empresa no pueden dejar de lado sus propias costumbres...” No obstante, adquieren nueva cultura propia de la organización a la que pertenecen, adaptándose a las políticas, prácticas y costumbres de la misma formando parte de esta nueva cultura que funge como marco referencial que permite guiarse con pautas de comportamiento e interpretación de la realidad.

Una correcta organización estructural determina el desempeño laboral, toda vez que se definen los requisitos y perfiles que el personal debe de cumplir para el ejercicio de sus actividades en pro del éxito empresarial consiguiendo así un óptimo rendimiento tanto de capital humano como financiero logrando la optimización de los recursos globales de la empresa. Por lo que Guzmán (2016) determina que “La estructura organizacional es un elemento esencial que direcciona la gestión empresarial, constituyéndose en un elemento clave en las pequeñas y medianas empresas para realizar las actividades de control interno, la ausencia de este ocasiona desventajas en la organización.”

Los componentes del control interno se encuentran interrelacionados entre si y son de vital importancia para el desarrollo operacional de la organización. La gestión administrativa es un componente importante en el direccionamiento estratégico de toda organización, para esto se requiere identificar la estructura óptima para la operatividad de la misma, y que logre el alcance de los objetivos institucionales. Assets, (2015) explica que “Para conseguir sus objetivos las empresas necesitan organizar de forma eficiente todos los elementos que intervienen en ellas. La forma más frecuente de organización en empresas es mediante departamentos.”

La organización en departamentos es una forma de estructurar la empresa dividiendo el trabajo en unidades más pequeñas, más o menos autónomas, que se encargan de la realización de una actividad concreta dentro de la empresa. La correcta organización de una empresa en todos sus componentes, personas, capital, tecnología, materiales, entre otros, es un factor preponderante para el éxito organizacional, toda vez que se definen los roles y funciones a desempeñar, con la finalidad de lograr los objetivos planteados y mejorar los niveles de

competitividad, productividad y rentabilidad. A través del estudio que realizaron Garzón, Amaya y Castellanos (2004) comprobaron que:

Las variables seleccionadas para la estructuración del instrumento de recopilación de información mostraron ser suficientes para el diagnóstico del Tejido Social Empresarial. El instrumento diseñado para su evaluación puede ser extrapolado a las condiciones particulares de empresas de otros sectores.

Conforme la información suministrada por los autores citados el recurso humano es de vital importancia para el desarrollo empresarial, de tal manera, es requerido que la compañía tenga una estructura organizacional que permita el alcance de los objetivos globales de la institución, mediante el ejercicio de las funciones específicas de manera eficiente y coordinada. La estructura organizacional de toda empresa tiene que estar diseñada de acuerdo al entorno interno y externo, es decir, no puede ser independiente del giro del negocio o del tamaño del mismo, así como las estrategias deben estar encaminadas al poder adquisitivo de las personas a quienes van dirigidos los productos y/o servicios que se ofrezcan al mercado.

Dado lo anterior el objetivo general de la investigación se centra en: Analizar la estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias de la ciudad de Portoviejo, para lograrlo se tiene como hilo conductor del proceso los siguientes objetivos específicos:

- Establecer la importancia de la aplicación de una estructura organizacional para el rendimiento de la gestión comercial de las empresas inmobiliarias.
- Determinar el aporte que efectúa la estructura organizacional hacia los trabajadores del sector inmobiliario permitiendo conocer los factores claves en la que sea necesario mejorar.

4.- METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación actual, el diseño a utilizarse es de tipo no experimental con características descriptivas pues al evaluar el criterio de los trabajadores de las empresas inmobiliarias, no se encuentra sujeto a modificación alguna al momento de analizar la estructura organizacional en la gestión comercial de las empresas inmobiliarias de la ciudad de Portoviejo.

La estrategia que se propone aplicar para analizar la incidencia de la estructura organizacional, es la aplicación de los principios de la investigación acción participativa (IAP) a través de una encuesta en la que los trabajadores evalúen a nivel general la incidencia de la estructura organizacional en el sector inmobiliario.

En términos estadísticos, la población se conforma por el número de trabajadores de las empresas inmobiliarias que laboran en la ciudad de Portoviejo. Actualmente, este sector posee 1026 trabajadores, por ende, se hace necesario la aplicación de una fórmula estadística para determinar de manera adecuada el tamaño de la muestra.

Fórmula para extraer la muestra

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{Z^2 \cdot P \cdot Q + (N - 1)(e)^2}$$

Simbología

N	=	Tamaño de la población	=	1026
k	=	Nivel de confianza (95%)	=	1,96
p	=	Probabilidad de éxito	=	0,5
q	=	Probabilidad de fracaso	=	0,5
e	=	Margen de error (5%)	=	0,05
n	=	Tamaño de la muestra	=	?

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 1026}{(1,96)^2 * (0,5) * (0,5) + (1.025) * (0,05)^2}$$
$$n = \frac{985,3704}{0,9604 + 2,5625} = \frac{985,3704}{3,5229} = 279,70$$

n = 280 encuestas

5.- ANÁLISIS DESCRIPTIVO

La muestra de estudio se compone de 280 encuestados distribuidos de la siguiente manera; el 52,86% son hombres y el 47,14% son mujeres, cuya edad media se encuentra entre los 26 a 35 años de edad.

Tabla 1. Resultados sobre el análisis de la estructura organizacional en la gestión comercial y su incidencia en las empresas inmobiliarias de la ciudad de Portoviejo.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Excelente	13	4,64
Muy buena	35	12,50
Buena	88	31,43
Mala	133	47,50
Muy mala	11	3,93
Pésima	0	0,00
TOTAL	280	100,00

Fuente: Investigación propia de campo

La estructura organizacional en la gestión comercial se califica como favorable en un 49% y desfavorable en un 51%, destacando también que solo un 5% la consideran como una estructura excelente y muy mala con un 4%. Es decir, que se deberá tomar las medidas correctivas para mejorar la estructura organizacional en la gestión comercial; y así, los agentes inmobiliarios puedan cumplir sus metas en base a una estructura sólida.

Tabla 2. Los resultados de la importancia de medir la aplicación de la estructura organizacional para las pequeñas y medianas empresas inmobiliarias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Alta	196	70,00
Medio	78	27,86
Baja	6	2,14
TOTAL	280	100,00

Fuente: Investigación propia de campo

El notable 70% de los agentes inmobiliarios reconocen la importancia de la aplicación de una estructura organizacional. Por consiguiente, esto es entendible ya que de esta manera las pequeñas y medianas empresas inmobiliarias ofrecen un mejor servicio y una percepción de calidad de mejora.

Tabla 3. Resultados sobre el aporte de la estructura organizacional a trabajadores del sector.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	10	3,57
Algo	97	34,64
Poco	172	61,43
Nada	11	3,93
TOTAL	280	100,00

Fuente: Investigación propia de campo

Para mejorar la actividad del sector inmobiliario los trabajadores requieren de una estructura organizacional establecida, por lo que el 61% señala que le ha ayudado poco, el 4% señala que no le ha ayudado en nada, el 35% algo y el 4% informa que si le ha ayudado mucho. Por ende, se deberá mejorar esta estructura para una correcta operación y productividad de las empresas inmobiliarias.

Tabla 4. Resultados sobre los aspectos a mejorar para fortalecer el servicio de las empresas inmobiliarias.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Área administrativa	112	40,00
Área financiera	31	11,07
Área comercial	57	20,36
Área de marketing	80	28,57
Otro (especifique)	0	0,00
TOTAL	280	100,00

Fuente: Investigación propia de campo

Entre los aspectos que se debe mejorar para fortalecer el servicio de las empresas inmobiliarias, se destacan el área administrativa con un 40%, el área financiera en un 11%, el área comercial 20% y el área de marketing en un 29%, por lo que es aconsejable que se mejore estas tres problemáticas para una mejor dirección de las pequeñas y medianas empresas y para un mayor cumplimiento de las metas de los trabajadores inmobiliarios.

7.- DISCUSIÓN

Sanabria (2018) mediante su análisis expone que: “Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso.” Por otra parte, Toro (2017) manifiesta que:

El diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, y debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se interrelacionará con el mercado.

Así también Montoro (2015) explica que:

La organización dentro de una empresa es una fuente de influencia importante que impacta directamente en el comportamiento de los individuos y en el cumplimiento de las metas, por esto mismo es importante conocer a fondo la conceptualización de la estructura y las principales características a tomar en cuenta para un diseño que permita un desarrollo en impactos positivos.

Conforme los autores citados se establece la importancia de una estructura organizacional debidamente definida para el éxito empresarial, es decir direccionando los conceptos así como los resultados obtenidos de la encuesta hacia la temática principal de este estudio, es importante que las empresas inmobiliarias de la ciudad de Portoviejo analicen y prioricen las escalas jerárquicas para el orden del recurso humano y lograr el alcance de las metas institucionales, competitividad, sostenibilidad y un óptimo rendimiento de las inversiones realizadas.

8.- CONCLUSIONES

Una estructura organizacional influye positivamente para buenos resultados de la gestión comercial y contribuye a la sostenibilidad empresarial, siempre que el diseño este acorde al estilo de negocio enfocado alcanzar las metas y el éxito que en gran medida dependen de la eficiencia de la estructura concebida.

Conforme al análisis se establece que no existe una estructura organizacional prediseñada para todas las empresas, dependerá del entorno interno y externo en el cual desarrollen sus actividades, correspondiendo definir la estructura en base a las necesidades y los objetivos institucionales, sin que ello implique una estructura inflada que puede provocar una vertiginosa caída de las empresas en general y así también una estructura muy deficiente pudiera provocar desorden y caída en el nivel de rendimiento; siendo importante que las estructuras deben tener una definición ordenada y equilibrada.

Finalmente, se diseñó un instrumento de evaluación para conocer la incidencia organizacional en los resultados de gestión aplicado a un grupo de promotores inmobiliarios para conocer su experiencia. Las empresas capacitan en técnicas de promoción y ventas, trato a los usuarios, ambientes de trabajo saludables, etc. Asegurando su permanencia en el tiempo, y ganando confiabilidad en sus clientes y capital humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Assets, E. (2015). *Organización comercial de las empresas*. Cuaderno del Banco Central de Venezuela. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448183061.pdf>
- Barcellos de Paula, L. (2008 - 2010). *Modelos de gestión aplicados a la sostenibilidad empresarial*. Repositorio de la Universidad de Barcelona. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/35386/2/LBP_TESIS.pdf

- Cantillo Padrón, J. C. (2011). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, 34(1), pp. 131-152. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5085531.pdf>
- Castellanos Castillo, J. R., y Castellanos Machado, C. A. (abril de 2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas. *Revista Técnica Administrativa*. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en <http://www.cyta.com.ar/ta1002/v10n2a1.htm>
- Charón Durive, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Revista Ciencia en su PC*, (5), pp. 87-95. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Escobedo González, N. M. (2018). Cultura laboral mexicana: análisis desde la perspectiva de Octavio Paz en "Laberinto de la soledad". *Revista Doxa*, 8 (14). Recuperado el 08 de noviembre de 2019 en <http://journals.sfu.ca/doxa/index.php/doxa/article/view/50>
- Forcadell, F. J. (enero de 2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador*. Repositorio Universidad Rey Juan Carlos. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Forcadell/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador/links/02e7e515634716e203000000/El-crecimiento-empresarial-desde-el-enfoque-basado-en
- Garzón R., D. M., Amaya R., C. A. y Castellanos D., Ó. (2004). Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social empresarial. *Revista de ciencias administrativas y sociales, INNOVAR* (24). Recuperado el 08 de noviembre de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n24/v14n24a06.pdf>
- Guzmán Lozada, Á. D. (septiembre de 2016). *La estructura organizacional un componente básico en la evaluación del control interno de las pymes de la provincia de El Oro – Republica del Ecuador*. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, de Observatorio Economía Latinoamericana. ISSN: 1696-8352: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/control.html>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Montoro Maciel, L. (24 de noviembre de 2015). *Estructura organizacional como base para alcanzar los objetivos de la empresa*. Gestipolis. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, en <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-base-alcantar-los-objetivos-la-empresa/>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2013). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20 (4) Ciudad de La Habana / Scielo. Recuperado el 08 de noviembre de 2019: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Sanabria M., V. (25 de enero de 2018). *Importancia del diseño de la estructura organizacional*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de Gestión de Talento: <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Servicio de Rentas Internas (SRI). (10 de noviembre de 2019). *Catastros del Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Recuperado el 15 de noviembre de 2019, de Manabí: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/catastros>
- Tinoco Bernal, C. E., y Soler Mantilla, S. M. (2011). Aspectos generales del concepto "capital humano". *Revista Criterio Libre*, 9 (14), págs. 203-226. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3697483>

Toro Dupouy, L. (julio de 2017). *La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de Business Review: <https://www.harvard-deusto.com/la-importancia-de-la-estructura-y-el-diseno-organizacional-como-fuentes-de-competitividad>