



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: INFORME DE INVESTIGACIÓN

Título:

Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.

Informe de Investigación previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autora

Medina Álvarez Érica Daniela

Tutora

Hidalgo Guayaquil Ruth Susana Mg.

LATACUNGA–ECUADOR

2021

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “**Incidenca de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.** presentado por Medina Álvarez Érica Daniela, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, octubre del 2021.



Msc. Ruth Susana Hidalgo Guayaquil
C.C. 050238612-1

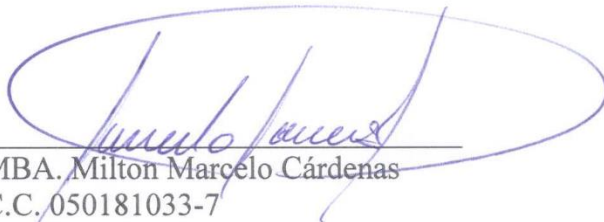
APROBACIÓN TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: **“Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Pillaro, año 2020”**, ha sido revisado, aprobado y autorizado su impresión y empastado, previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas; el presente trabajo reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la exposición y defensa.

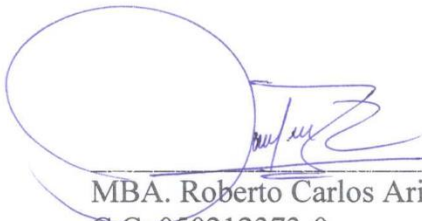
Latacunga, octubre del 2021.



PhD. Edwin Joselito Vásquez Erazo
C.C. 100130399-7
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



MBA. Milton Marcelo Cárdenas
C.C. 050181033-7
LECTOR 2



MBA. Roberto Carlos Arias Figueroa
C.C. 050212373-0
LECTOR 3

DEDICATORIA

Esta tesis dedico con todo mi corazón a mis padres, quienes me dieron la vida y me han apoyado tanto moral como psicológicamente para poder llegar hasta esta instancia.

También la dedico a mi hijo por ser el motor principal para salir adelante siendo mi mayor motivación en vida.

Érica Daniela

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a la Universidad Técnica de Cotopaxi, a sus autoridades, docentes por abrirme las puertas, para forjarme profesionalmente; como también, a mis compañeros de trabajo quienes han formado parte de mi vida profesional quienes han estado en los momentos más difíciles de mi vida, gracias por todo ese apoyo incondicional.

Érica Daniela

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, octubre del 2021.

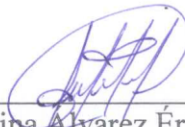


Medina Álvarez Érica Daniela
C.C: 180458384-5

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, octubre del 2021.



Medina Alvarez Erica Daniela
C.C. 180458384-5

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “**Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.**”, contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, octubre del 2021



PhD. Edwin Joselito Vásquez Erazo
C.C. 100130399-7
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TÍTULO: INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN
LA PRODUCTIVIDAD DE LA GASOLINERA SAN JUAN DEL CANTÓN
PÍLLARO, AÑO 2020.**

Autora: Medina Álvarez Érica Daniela

Tutora: Hidalgo Guayaquil Ruth Susana, Mg.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito desarrollar una estructura organizacional que permita el mejoramiento productivo en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro. La organización empresarial que permita la concepción de una estructura formal, para la gestión administrativa y de recurso humano, recarga de trabajo, dualidad de funciones, desmotivación, clima organizacional poco armónico, generando disminución en la productividad. La metodología utilizada fue de enfoque cualitativo, modalidad básica y método estudio de casos, la población y la muestra fue finita de diez (10) trabajadores, las técnicas de recolección de información fueron la observación y la entrevista y los instrumentos la lista de cotejo y la guía de entrevista. El referente teórico fueron los antecedentes y la literatura consultada sobre el tema. Los resultados de la observación y aplicación de la entrevista arrojaron las debilidades de la institución y la necesidad de la implementación de una estructura organizacional. Como propuesta se diseñó un modelo de estructura simple o lineal, definiendo con claridad los niveles de jerarquía, así como, se elaboró la descripción de cargos de los diez puestos de trabajo, con el fin de ser aplicado y, de esta forma propiciar el mejoramiento de todos los procesos internos y la productividad. Se concluye con el cumplimiento de los objetivos planteados y las recomendaciones estuvieron orientadas a la implementación de la estructura propuesta, la utilización de la descripción de cargos sugerida, programas de capacitación, de motivación, atención al cliente y de mejora en la eficiencia, eficacia y clima laboral.

PALABRAS CLAVE: Capacitación, descripción de cargos, estructura organizacional, motivación, productividad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Them: INCIDENCE OF THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE WITH THE PRODUCTIVITY AT THE “SAN JUAN” GAS STATION OF THE PÍLLARO CANTON, YEAR 2020

AUTHOR: Medina Álvarez Érica Daniela
TUTOR: Hidalgo Guayaquil Ruth Susana, Mg.

ABSTRACT

This project research work aims to develop an organizational structure that allows the improvement of production at the “San Juan” gas station in Píllaro Canton. The business organization that allows the conception of a formal structure for the administrative and human resource management, work overload, duality of functions, lack of motivation, unharmonious organizational environment which generate a decrease in productivity. The methodology used was a qualitative approach, basic modality and case study method, the population and the sample were finite of ten (10) workers, the techniques of information collection were observation and interview and the instruments were the checklist and the interview guide. The theoretical reference was the background and literature reviewed on the subject. The results of the observation and application of the interview revealed the weaknesses of the institution and the need to implement an organizational structure. As a proposal, a simple or linear structure model was designed, clearly defining the levels of hierarchy, as well as, a positions jobs description of the ten workstations was elaborated, in order to be applied and, in this way, to promote the improvement of all internal processes and productivity. It is concluded with the fulfilment of the proposed objectives and the recommendations were oriented to the implementation of the proposed structure, the use of the suggested workstations, training programs, motivation, customer service and improvement in efficiency, effectiveness and work environment.

KEY WORDS: training, positions description, organizational structure, motivation, productivity.

Mg. María Fernanda Aguaiza Iza, con cédula de identidad número: **050345849- 9**, Magíster en Lingüística Aplicada a la Enseñanza del Inglés como Lengua Extranjera, con número de registro de la SENESCYT: 1020-2021-2354184; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: **Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020** de: Medina Álvarez. Érica Daniela, aspirante a Magister en Administración de Empresas.

Latacunga, 08 de noviembre de 2021



Mg. María Fernanda Aguaiza Iza
CI. 050345849- 9

INDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN TRIBUNAL	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT.....	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	8
1.2. Fundamentación epistemológica.....	11
1.2.1. <i>La Organización y sus principios. Importancia y utilidad</i>	11
1.2.2. <i>La estructura organizacional y su significancia en el mundo empresarial</i>	15
1.2.3. <i>Modelos de estructura organizacional</i>	16
1.2.3.1. Estructura formal.	16
1.2.3.2. Estructura informal.	18
1.2.3.3. Estructura funcional.	20
1.2.3.4. Estructura lineal o simple.	23
1.2.3.5. Estructura por procesos.....	24
1.2.4. <i>La productividad y su relevancia para las organizaciones</i>	27
1.2.4.1. Productividad Laboral.....	28
1.2.4.2. Estrategias empresariales para mejorar la productividad.	29
1.2.4.3. Dimensión de la productividad del personal.....	31
1.2.4.4. Modelos de estructura organizacional para el desarrollo productivo empresarial.....	32

1.3. Fundamentación del estado del arte	36
1.4. Conclusiones Capítulo I	38

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta.....	40
2.2. Objetivos	40
2.2.1. <i>General</i>	40
2.2.2. <i>Específicos</i>	40
2.3. Justificación.....	40
2.4. Diagnóstico situacional de la empresa	42
2.5. Desarrollo de la propuesta.....	49
2.5.1. <i>Elementos de la propuesta</i>	50
2.5.2. <i>Explicación de la propuesta</i>	52
2.5.3. <i>Premisas para su implementación</i>	62
2.6. Conclusiones del Capítulo II.....	63

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos	65
3.2. Validación y confiabilidad del instrumento	66
3.3. Evaluación de usuarios.....	67
3.4. Evaluación de impactos o resultados	68
3.5. Conclusiones del Capítulo III	68

CONCLUSIONES GENERALES	70
-------------------------------------	-----------

RECOMENDACIONES.....	71
-----------------------------	-----------

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	72
--	-----------

APÉNDICES.....	75
-----------------------	-----------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos ...	5
Tabla 2. Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación	5
Tabla 3. Niveles jerárquicos de la organización	13
Tabla 4. Respuestas de la entrevista.....	45
Tabla 5. Estimación del incremento de la productividad	47
Tabla 6. Descripción de cargo Gerente.	54
Tabla 7. Descripción de cargo Contador.	55
Tabla 8. Descripción de cargo Asistente Administrativo.....	56
Tabla 9. Descripción de cargo Despachador de Combustible.....	57
Tabla 10. Descripción de cargo Aseador General.	58
Tabla 11. Descripción de cargo Guardia de Seguridad.	59
Tabla 12. Validación de la propuesta por expertos	66
Tabla 13. Validación de la propuesta por usuarios.	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles jerárquicos gasolinera San Juan	13
Figura 2. Estructura organizativa formal	17
Figura 3. Organigrama de estructura organizativa formal.	18
Figura 4. Organigrama de estructura organizativa informal.	19
Figura 5. Organigrama de estructura organizativa funcional.....	22
Figura 6. Estructura organizativa lineal	24
Figura 7. Modelo de estructura de trébol	34
Figura 8. Elementos del modelo propuesto.....	51
Figura 9. Estructura organizacional propuesta.....	60

INTRODUCCIÓN

En el ámbito empresarial, en plena globalización, es necesario tener una progresiva capacidad hacia el cambio, que permita a las entidades ser más competitivas y con visión de futuro para impulsar y fortalecer los procesos productivos. Por tanto, el diseño de una estructura organizacional esto se convierte en una estrategia fundamental, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa, direccionado a elevar su gestión administrativa y así obtener un correcto funcionamiento de forma sostenible en el mercado local.

En referencia a lo anterior, Hill (2003) señala que la planificación de la estructura organizacional, garantiza la asignación del talento humano en el puesto requerido dentro de la empresa, a fin de lograr las metas establecidas en la planificación anual. Asimismo, es importante que las responsabilidades asignadas a los empleados, estén claramente definidas para que las organizaciones cuenten con un sistema jerárquico como herramienta o estrategia, que facilite el cumplimiento de los objetivos corporativos, por medio del talento humano idóneo y comprometido.

Ante lo anterior expuesto, Lozano et ál. (2016) expresan que la estructura organizacional, define el grado de responsabilidad y desarrolla los diferentes niveles de comunicación dentro de una entidad. La forma en que está diseñado y administrado, puede tener incidencia sobre el buen desempeño de la empresa. De acuerdo con la aclaración realizada, se agrega que una estructura organizacional con debilidades, en cualquier nivel empresarial, comprometerá su funcionamiento, afectando la productividad.

Luego de describir algunos aspectos introductorios sobre el tema, es importante destacar los **antecedentes** enmarcado de esta manera: la presente investigación está enfocada dentro de la línea de investigación Administración y Economía para el Desarrollo Social, en la sub-línea Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Técnica de Cotopaxi, siendo pertinente al tema escogido sobre la Estructura Organizacional y su relación con la productividad laboral, así como, vinculante con el ámbito de la Maestría en Administración de Empresas.

Es importante señalar, que el presente trabajo se asocia con el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021, Toda una Vida, desarrollado por el Estado ecuatoriano, expresado en el Objetivo Nacional de Desarrollo N° 5: “Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria” (Plan Nacional de Desarrollo, 2017, p. 81). El propósito es contar con “talento humano y un entorno para los negocios, que se convierta en una plataforma oportuna de condiciones para cerrar brechas de competitividad, que debe ser aprovechada por el sector privado para dinamizar la producción nacional” (Plan Nacional de Desarrollo, Op. Cit., p. 81).

Para finalizar este aspecto, se menciona que la investigación se afianza en el compromiso que la gerencia proyecta, buscando el bienestar y satisfacción de las expectativas de todas las áreas de la gasolinera, con la finalidad de generar un ambiente armónico que optimice el cumplimiento de las funciones internas y externas para afianzar la productividad y comercialidad (Stoner et ál., 1996).

En cuanto al **planteamiento del problema**, ante la ausencia de una estructura organizacional , lo cual afecta a la gestión administrativa donde se trata de identificar cuáles son los principales factores de la gestión de recurso humanos, recargas de trabajo, dualidad de funciones, desmotivación y un clima laboral poco armónico que intervienen en la productividad del trabajo en base en una teoría administrativa específica y cómo puede intervenir en el desarrollo de la empresa desde el punto de vista organizacional de manera responsable.

Desde la concepción de una empresa, se ha constatado que los gerentes o propietarios son quienes mantienen, modifican o mejoran la productividad laboral y el manejo de su gestión organizacional, tanto la forma de dirigir a un buen desempeño de funciones y cumplimiento de sus actividades por parte sus trabajadores. La influencia negativa sobre la productividad de la empresa que está ligada a la consecución de sus metas y objetivos en el futuro, basados en el fiel desempeño de las funciones que le son encomendadas para cumplirlas de manera ética y eficiente, pero al no contar con un criterio para analizar sus condiciones laborales, su motivación, incentivos en el contexto del empoderamiento no planificado que incide directamente en la productividad laboral.

La ausencia de mecanismos efectivos para aumentar la productividad de un entorno competitivo y con la visión de una gestión capaz de interpretar la situación real, dado el diseño incompleto de reestructuración que no se adapta a cambios o acciones importantes donde se deben implementar la diferenciación estratégica para controlar sus deficiencias en las tareas específicas y las operaciones que afectan al desarrollo de la organización.

Por consiguiente, la teoría administrativa ha pasado de un enfoque rígido hacia uno más flexible que incluye todos los factores involucrados, entre ellos, la estructura organizativa, la cual, debe ser proyectada en todos los procesos de la empresa tales como: producción, servicio, gestión del talento, dinamismo interno y externo, el modelo de comunicación, entre otros; para armonizar y consolidar los objetivos gerenciales planteados.

A los efectos de este, se refleja con preocupación en Latinoamérica en países como Chile, Perú y México, los resultados que arrojan ciertas empresas en el ámbito de la productividad; destacar las deficiencias operativas, especialmente en lo que respecta a las estructuras organizativas. (Young, 2008).

Cabe señalar que en los últimos años la situación de los países latinoamericanos ha sido muy cambiante, esto se debe a factores desestabilizadores como inflación, escasez de materias primas, impuestos, financiamiento, entre otros, que afectan de forma directa o significativa a estas empresas, logrando que muchas de ellas pierdan su rumbo operativo en cuanto a ventas y clientes debido a las diversas situaciones mencionadas.

Sin embargo, se mantiene un dinamismo constante para mantenerse en el mercado, seguir posicionado y con un alto nivel operativo para garantizar los ingresos (Lagos, 2015).

En este mismo orden de ideas, pero a nivel nacional en Ecuador, la expansión de las estaciones de servicio de distribución de combustibles, responde a las constantes necesidades del crecimiento poblacional y la presión de la libre competencia.

Este es el caso de la gasolinera San Juan, que se encuentra ubicada en el cantón Píllaro, provincia Tungurahua, reconocida como una empresa familiar legalmente constituida, dedicada a la comercialización de combustibles súper, extra y diésel con servicios adicionales como *mini market* y baterías sanitarias adecuadas para el uso del cliente.

Durante la actual administración, la gasolinera San Juan, formó parte de la empresa comercial P&S (Petróleos y Servicios) con el reconocimiento a la calidad del servicio, pero las dificultades se centraron en: un diseño incompleto de la estructuración que no se adapta a los cambios importantes que resultan de la rotación constante de personal multifuncional, el bajo manejo sobre la agilidad en el proceso de despacho de combustible que minimiza la productividad interna y limita las expectativas de crecimiento y la expansión de la empresa; producen una disminución significativa de la operatividad, competitividad y productividad de la entidad.

Actualmente, existe la necesidad de diseñar un diagrama de estructura organizacional el cual debe ser definido desde sus bases, para visualizar la jerarquía y líneas de autoridad en las diferentes áreas o departamentos, logrando de esta manera, cumplir con los objetivos gerenciales planteados y corregir deficiencias referentes a su productividad para adaptarse a las circunstancias imprevistas de la situación actual.

De todo esto, surge la **formulación del problema**, a través de la siguiente interrogante: ¿Cómo la estructura organizacional puede mejorar la productividad de la gasolinera San Juan?

Partiendo de la formulación, se plantea el **objetivo general**: desarrollar una estructura organizacional que permita la productividad en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro en el año 2020.

Una vez definido el objetivo general, se describen los **objetivos específicos**: (a) diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional de la gasolinera San Juan; (b) indagar los niveles de productividad en la gasolinera San Juan; y finalmente (c) diseñar una estructura organizacional que permita mejorar la productividad en la gasolinera San Juan.

Tabla 1. Actividades y sistema de tareas en relación a los objetivos específicos

Objetivo	Actividad	Resultado de la actividad	Descripción Metodológica por Actividad
Diagnosticar la situación actual de la estructura organizacional en la gasolinera San Juan.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recolección de información interna para determinar la estructura organizacional en la gasolinera San Juan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconocer las debilidades y fortalezas en el de estado manejo de la estructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Por medio de la observación directa y la descripción de cargos de las personas que laboran en la gasolinera San Juan.
Indagar los elementos de productividad en la gasolinera San Juan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de elementos de productividad que afectan a los procesos de la gasolinera San Juan. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los elementos de productividad de la gasolinera San Juan para que integren el diseño organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métodos de comparabilidad y explicativos para describir condiciones específicas para precisar la información.
Diseñar estructura organizacional que permita la productividad en la gasolinera San Juan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descripción de la propuesta. ▪ Análisis de factibilidad. ▪ Propones el diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación de características pertinentes a la estructura en estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se diseña una propuesta de estructura organizacional con base a las necesidades de la gasolinera San Juan.

Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 2. Etapas críticas que ha transitado el problema de investigación

Etapas	Descripción
Etapa 1	Indagación teórica
Etapa 2	Indagación de campo
Etapa 3	Presentación y análisis de resultados
Etapa 4	Presentación y validación de la Propuesta
Etapa 5	Conclusiones y recomendaciones

Fuente: Medina, E. (2020).

El siguiente aspecto es la **justificación**, que está orientada a la realización de un estudio organizativo y de la forma en que planifica su trabajo y distribuye formalmente sus responsabilidades en la empresa investigada, de la adecuación del sistema jerárquico para la organización interna y administrativa, la gestión de división del trabajo motivada fundamentalmente para organizar a los trabajadores.

De acuerdo con los objetivos marcados y por la necesidad observada por la investigadora durante las visitas preliminares, principalmente, para diseñar una estructura organizacional de gestión interna más dinámica.

La estructura organizacional, se considera como una estrategia importante para cualquier empresa representada en su propia estructura que responde a la visualización y corresponsabilidad de la autoridad, jerarquía administrativa y división operativa, la cual implica en transferir las instrucciones al equipo de trabajo, a través de la jerarquía de funciones, como una vía para optimizar la funcionalidad, y así promover una cultura empresarial para la mejora continua de sus procesos.

El beneficio de esta investigación, es el diseño propuesto, procurando soluciones específicas, concretas y pertinentes, de acuerdo a las debilidades observadas y encontradas, para una adecuada gestión del talento humano, tanto administrativos y operativos. Esto permitirá detectar debilidades en la productividad y afianzar los procesos de competitivos internos.

La relevancia de la investigación, cumple con todas las normativas del Plan de Desarrollo y Reglamentos de la Universidad Técnica de Cotopaxi y se relaciona con la implementación de estrategias dirigidas hacia la organización administrativa del recurso humano y de los procesos internos y externos de la gasolinera San Juan.

Así mismo, la indagación teórica aplicada en la práctica, sobre los sistemas de comunicación y otras gestiones con procedimientos vinculantes con el capital humano, que afectan directamente el progreso de la empresa en correlación con los diversos factores de análisis que intervienen, en el desarrollo del Trabajo de Titulación, contribuye a su relevancia.

En relación a la **metodología**, es la herramienta que asume el investigador para dar respuesta al problema planteado y comprender el paradigma o enfoque asumido, la modalidad, tipo de investigación, los métodos, técnicas, población, muestra y delimitación (Arias, 2012).

En referencia a lo anterior, la naturaleza de la investigación “proviene de los paradigmas o corrientes de pensamiento, y se utilizan para investigar cualquier hecho o problema” (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018, p. 5).

Esta investigación, está orientada en el enfoque cualitativo, basado en el criterio de Flick (2007) quien plantea que siendo “la elección correcta de métodos y teorías apropiados, el reconocimiento y análisis de perspectivas diferentes y, las reflexiones de los investigadores sobre su investigación; forman parte del proceso de producción del conocimiento” (p. 16). Asimismo, Díaz, et al. (2011) refieren que “La investigación desde la ruta cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 390).

El método utilizado fue estudios de casos. El cual es un procedimiento de investigación fundamentada en las ciencias sociales, para comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, que puede abordar un único o varios casos (Díaz Op. Cit.).

Con relación a la población, Ríos (2017) lo determina como el “conjunto o la totalidad de un grupo de elementos, casos u objetos que se quiere investigar, está determinada por sus características” (p. 89). En consecuencia, el estudio involucró a todos los empleados de la gasolinera San Juan (10 trabajadores), considerada como población finita, siendo aquella cuyos elementos son identificables en su totalidad por el investigador (Ramírez, 1999). En el caso de las técnicas utilizadas para la recolección de información, fueron la observación no participante, ya que la investigadora se mantiene al margen del fenómeno estudiado (espectador pasivo), que se limita a registrar la información que se le presenta, sin interacción ni participación alguna (Behar, 2008).

La otra técnica utilizada fue la entrevista, que para Lacu (2017) es “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (p. 449). En la entrevista, el objetivo es procurar una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

En concreto, se utiliza la entrevista semiestructurada, que “se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernández-Sampieri y Mendoza Op. Cit., p. 449).

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

La fundamentación teórica es el resultado del proceso de revisión de la literatura relevante existente, referida al tema de estudio, con argumentos, proposiciones y posturas teóricas de autores reconocidos. Para Behar Op. Cit., en este caso, representan las “directrices teóricas que orientan el estudio, describiendo claramente el panorama global de escuelas teóricas que abordan el tema y las principales evidencias teóricas y empíricas existentes en la literatura nacional e internacional” (p. 32).

Dicho esto, en este capítulo, se reseñan las investigaciones sobre, artículos científicos, libros, tesis, entre otros, relativos a los ejes temáticos del estudio, relacionados con la estructura organizacional y productividad laboral, las cuales sirvieron de sustento para todo el proceso del trabajo.

A la presente investigación se destaca a Rivilla y Tayupanta (2014) que en su tesis intitulada “Análisis de factores que inciden en la productividad laboral de las empresas dedicadas a la producción y distribución de productos de consumo masivo en el distrito metropolitano de Quito”, de la Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, plantean analizar y conocer los factores que inciden la productividad laboral del sector industrial enfocado en las empresas productoras y comercializadoras de productos alimenticios de consumo masivo.

La metodología utilizada para la realización de la investigación, donde la muestra se tomó de una población de entre nueve empresas alimenticias de consumo masivo ubicadas en el distrito metropolitano de Quito, y el tipo de muestreo utilizado fue decisional dado que la muestra que considerada será tomada

en referencia a las entidades más rentables y las necesidades de los investigadores consideradas para un mejor lugar de trabajo como su apertura y participación en las industrias alimenticias.

Los tipos de investigación que se ha seleccionado para iniciar el proceso de la encuesta, son los indicadores más relacionados con el tema a desarrollar, ya que se planea aplicar entrevistas a los gerentes de área y realizar encuestas a los empleados de las áreas de comercialización y producción que son el objeto de investigación en las empresas consideradas con antelación, también se espera describir el proceso y llevar a cabo para cada una de las organizaciones con mayor detalle y similares características.

Las conclusiones obtenidas en el estudio acerca de la productividad laboral que permitió conocer el rendimiento de los trabajadores de una empresa a través de la medición de la relación satisfacción del trabajador, rendimiento laboral, cumplimiento de objetivos empresariales, y la importancia el desarrollo del talento humano como parte fundamental de toda empresa.

El aporte significativo al área administrativa, se define por la que existencia de factores importantes que influyen negativamente en la consecución de las mejoras en la productividad laboral como son la falta de capacitación, la débil comunicación con los empleados y trabajadores, los sueldos y salarios, herramientas de trabajo y bonificaciones por los incentivos económicos que los directivos pueden brindar a la organización para que el empleado se sienta comprometido con la empresa y para cimentar los valores éticos y morales en la atribución de los beneficios recibidos por la organización.

Adicional, se presenta una tesis de pregrado con el título “El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento estudio empírico de las Pyme españolas en Brasil”.

El objetivo general de estudio en esta investigación fue comprender la relación entre el conocimiento y la productividad organizacional a través de los procesos de gestión del conocimiento en las PYMEs españolas en Brasil (Lacu Op. Cit.).

La metodología aplicada fue de enfoque cualitativo, de tipo descriptivo, con diseño de campo no experimental, la cual, a través de una encuesta, se logró obtener la información requerida, sin la interferencia ni manipulación de las variables por parte del investigador. Como conclusiones, el mencionado estudio generó, entre otras que, a través de la medición de las variables independientes y factores distintivos, se puede lograr una adecuada administración de los mismos, propiciando un aumento en el impacto esperado de la productividad organizacional.

En síntesis, se reflejó claramente que ninguno de los tres procesos analizados, consiguió el impacto esperado en las cuatro dimensiones de productividad (cuota de mercado, calidad, innovación y satisfacción del cliente). Esto significa que realmente existe espacio para mejorar en todas las tareas, especialmente en lo referente a la creación y generación de conocimiento donde se obtuvo los menores valores.

Como contribución a la investigación, se destaca el enfoque metodológico y el estudio de la variable productividad, resaltando la importancia de identificar los niveles de productividad, para así enfocar las gestiones en resolver las debilidades y obtener mejores resultados.

Finalmente, León (2018) desarrollo una investigación titulada “Compromiso Organizacional y su relación con la productividad laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto en el año 2016”, para optar por el título de maestro en ciencias económicas con mención en gestión empresarial de la Universidad Nacional de San Martín-Tarapoto, con el objeto de determinar la relación entre las variables de compromiso organizacional y productividad laboral donde ha sido una de las preocupaciones de los directivos de las organizaciones en la parte operativa para que los trabajadores eleven su nivel de desempeño para lograr una mayor productividad.

La metodología es de tipo aplicada ya que cada una de las variables se estudió en su estado natural con el objetivo principal de la resolver problemas prácticos para transformar las condiciones, su nivel de investigación es de correlación estadística para determinar el grado de asociatividad entre las mismas. En su diseño de investigación, es tipo de estudio que se utilizó fue no experimental

debido al análisis de una sola muestra con dos variables realizado solo por un periodo que tiene un diseño transversal.

Entre las conclusiones sobre el compromiso organizacional los trabajadores de la Municipalidad de San Martín, es bajo se percibieron deficiencias con el componente emocional de la misma manera que se observó que el componente de continuidad, por su parte el componente normativo tiene el mismo problema. El nivel de productividad laboral es bajo, porque se han percibido una serie de falencias en la dimensión técnica, de igual manera en la dimensión económica, y finalmente el mismo problema que persigue la dimensión social.

El aporte a la investigación, se basa en la metodología utilizada de naturaleza cualitativa, permitiendo obtener información relevante, así como las conclusiones y recomendaciones que apuntan a la propuesta de un diseño de estructura organizacional, acorde a las necesidades de la compañía, garantizando la mejora continua y el progreso productivo empresarial.

1.2. Fundamentación epistemológica

Se refiere a los presupuestos teóricos-filosóficos, necesarios para internalizar acerca de la realidad estudiada. Son fundamentos hermenéuticos, a partir de los cuales se pueden conocer fenómenos y procedimientos metodológicos, fundamentales para la generación del conocimiento.

También se conocen como estrategias técnicas empleadas para conocer la realidad, que sirven de soporte para sustentar posiciones, conceptos y discusiones relacionados con el objeto de estudio.

1.2.1. La Organización y sus principios. Importancia y utilidad

La organización es un proceso que comienza con la división del trabajo para reagrupar y establecer funciones en sectores específicos e interdependientes por jerarquías de mandos, cargos y comunicación, con el propósito de apoyar en el cumplimiento de la misión y la visión institucional (Bastidas Op. Cit.).

Es importante mencionar, que las organizaciones deben regirse por regulaciones y normas que dicten las pautas de comportamiento que determinen las

funciones y tareas de cada cargo, a fin de formalizar sus actividades. Esto producirá una mayor independencia de los miembros particulares, ya que los roles dentro de la organización y las relaciones que establecen, los harán más objetivas e impersonales (Salcedo Op. Cit.).

Luego de mencionar estos dos roles, se resalta que para las entidades resultan importantes los principios que se relacionan con los procesos administrativos. Precisamente en este punto, es donde se establecen responsabilidades y funciones para lograr los objetivos gerenciales.

En relación a los principios de la organización, se pueden destacar dos grandes grupos:

- *Departamentalización:* Es parte de la estructura formal de una organización, que consta de departamentos y cargos administrativos, que se agrupan en unidades con objetivos frecuentes.
- *Jerarquización:* Hace referencia a los niveles que puede tener la estructura organizativa, que van desde los propietario o accionistas de la empresa, continuado a partir el nivel operativo, hasta el nivel de apoyo o soporte.

Cuanto más grande sea el número de niveles de jerarquía, más extensa será la línea de mando, donde las instrucciones que descienden o suben tardan más en alcanzar los objetivos.

La estructura de una organización puede integrarse en varios niveles que son interdependientes. Es decir, que las unidades administrativas deben estar ubicadas en una escala que permita su atención, control y supervisión, en una función adecuada y correspondiente, para ejercer autoridad y responsabilidad específica en cuanto a: mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, reducción en cuanto a la ubicación en la escala del mercado y, mayor número de tareas de planeación, coordinación y control (Marco, 2016).

Las escalas antes mencionadas, se pueden representar según los siguientes niveles jerárquicos:

Tabla 3. Niveles jerárquicos de la organización

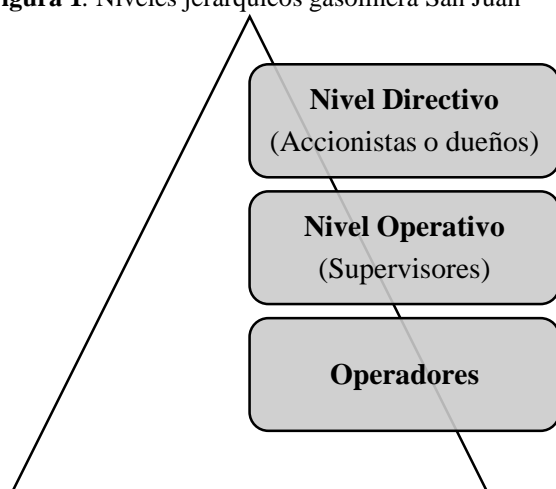
UNIDADES	DIRECCIONES
▪ Unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel.	✓ Dirección o Gerencia general.
▪ Unidad de programación y supervisión de nivel medio.	✓ Dirección.
▪ Unidad de supervisión inmediata y de control de operaciones.	✓ Departamento o Unidad de trabajo.

Fuente: Marco, F. (2016). *Mejorado*.

Relacionando los niveles jerárquicos, se señala que el nivel alto, en el caso de la gasolinera San Juan, estaría compuesto por: los propietarios o accionistas, el nivel medio para la parte operativa y, el nivel de soporte, existiría la parte administrativa en conjunto con los operadores y servicios ofertados.

A partir de estos niveles jerárquicos, se desprenden una serie de subordinaciones, que deben prevalecer para que los procesos internos y externos de la organización, puedan tener cierto grado de funcionabilidad dentro de las actividades de cada unidad de trabajo o departamento. Lo importante de todo esto, es que se cumplan de manera sistemática dichas tareas, para que los resultados sean favorables. Para describir lo expuesto anteriormente, se puede ilustrar detallando la siguiente figura 1:

Figura 1. Niveles jerárquicos gasolinera San Juan



Fuente: Medina, E. (2020).

Entre las subordinaciones mencionadas Marco Op. Cit., destaca:

- *Líneas de mando*: Están vinculadas a la jerarquía porque simbolizan la conexión entre las unidades, y componen el elemento estructural de los organigramas que representan gráficamente la delegación de autoridad, a través de los niveles jerárquicos.
- *Unidad de mando*: La función es que cuando solo hay un jefe superior se presenta ante sus subordinados, facilita las funciones de los trabajadores para que las mismas sean claras y concisas. Una unidad administrativa no debe tener más de un jefe, para evitar la duplicación de mandos y posibles conflictos de autoridad.
- *Distribución del trabajo*: Consiste en dividir el trabajo en pequeñas tareas, en las que participan diversas personas de la organización. Esto les permite convertirse en expertos, cuyo objetivo es maximizar la producción de personas y resolver tareas en el menor tiempo posible.
- *Tramo de control*: Se refiere a la cantidad de empleados que están por debajo de un supervisor o jefe dentro de la organización. El grado de control constituye el número de unidades administrativas que dependen directamente de un organismo superior.

La naturaleza, la complejidad y el tamaño de las funciones son factores muy importantes que determinan la cantidad de empleados directos a los que puede una organización atender.

- *Autoridad*: Es el poder de dirigir acciones, para tomar decisiones y dar órdenes para realizar una actividad o llevar a cabo una decisión. En definitiva, la autoridad constituye la capacidad del jefe responsable de un órgano para hacer que sus empleados hagan o dejen de hacer algo, esto implica el ejercicio del mando. La autoridad tiene el derecho a tratar y exigir a sus subordinados, que realicen cualquier actividad de acuerdo con la política de la organización.
- *Responsabilidad*: Significa que cada unidad administrativa y sus integrantes deben responder al ejercicio de la autoridad. Por tanto, la adecuación, el equilibrio y la correspondencia entre estos factores son de mucha importancia. Cabe señalar, que ninguna autoridad puede ejercerse sin que la responsabilidad sea un deber de cada individuo. En otras palabras, la

responsabilidad establece el deber de cada individuo para realizar sus tareas específicas.

1.2.2. La estructura organizacional y su significancia en el mundo empresarial

En el ámbito empresarial, es de sustancial llevar un orden en todos los niveles de la gestión, bien sea del recurso humano, administrativa, operativa y de procesos. Esto permite a los gerentes llevar una estructura eficaz, que garantice el equilibrio de mando del negocio. La estructura organizativa es precisamente, el marco en el que se desenvuelve el ordenamiento de la compañía, a partir del cual son divididas las tareas y funciones, de manera sistematizada y controlada para el logro de metas empresariales (Salcedo Op. Cit.).

Desde una visión más completa Marco Op. Cit., argumenta lo siguiente:

Comprende tanto la estructura formal: que incluye todo lo que está previsto en la organización; como la estructura informal: que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella, dando lugar a la estructura real de la organización (p. 262).

Por esta razón, se afirma que el diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades de administración más complejas.

Esta importancia radica, entre otros elementos, en facilitar al recurso humano con mayor habilidad, mayores oportunidades de crecimiento que, a su vez, impulse la productividad y creatividad a niveles internos y externos.

Además, es preponderante porque le garantiza a la gerencia, el cumplimiento de lineamientos y procedimientos adaptados a las exigencias de la entidad. Logrando la excelencia y eficiencia en completar cada uno de los procesos que se lleven a cabo, para afianzar la competitividad y la productividad del negocio.

La necesidad de diseñar y ejecutar un modelo de estructura organizacional de calidad, vinculado a las funciones y actividades que realicen los empleados, agregaría valor a la compañía. Con este propósito, se logrará una flexibilidad y excelencia en ejecutar las planificaciones, en conceptos de cambios en el entorno donde se desempeñe la organización (Salcedo Op. Cit.).

Bajo esta tendencia Gilli (2017) enfatiza que la era de la tecnología “exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización, innovación y mejora continua de los procesos y empleados calificados, capaces de aportar valor con sus iniciativas” (p. 66).

En síntesis, la importancia de la estructura organizativa, se enfoca en establecer relaciones funcionales de dirección y los niveles de responsabilidad, desde la gerencia hacia su capital humano.

1.2.3. Modelos de estructura organizacional

Un modelo dentro del entorno empresarial, representa el sistema o guía para diseñar, implementar o adaptar procesos que generen crecimiento organizacional. Des de la perspectiva de la investigación, a continuación, se presentan modelos de estructura organizacional, existentes desde el ámbito de la administración:

1.2.3.1. Estructura formal.

En este modelo, la estructura está diseñada por jerarquías y establece un estímulo para el desempeño de los trabajadores y, a su vez, fomenta la libertad de acción del personal a través de normas y reglas en sus procesos. Esto se representa en un organigrama donde se preparan las descripciones de los cargos. Una organización debe ser flexible y adaptable al entorno, para brindar oportunidades para la responsabilidad y desarrollo de las capacidades del capital humano, promoviendo reglas y procedimientos que deben seguirse para la perseguir de las metas establecidas.

La formalización de la estructura, se concentra generalmente en un manual de organización que tendrá como objetivo, orientar a las personas en su trabajo; para establecer la ubicación de los cargos, a quién informan y a quien les informa cuáles son sus funciones y facultades (Marco Op. Cit.).

La estructura formal podría representarse de esta manera:

Figura 2. Estructura organizativa formal



Fuente: Medina, E. (2020).

Dentro de esta estructura, se presenta el organigrama de la institución, que es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas” (Bastidas Op. Cit., p. 26).

Incluye unidades administrativas, sus conexiones interdepartamentales, los niveles de jerarquización, canales discretos de comunicación, líneas de mando, control y asesoría.

La figura 2, es fundamental para cualquier organización, porque habilita las áreas involucradas y los departamentos que estén interconectados, el conocimiento de sus funciones directas. En otras palabras, con un buen organigrama se puede lograr el éxito empresarial. El propósito busca fomentar y a su vez dirigir a los empleados hacia las actividades y las comunicaciones, que ayuden a la entidad alcanzar sus propios objetivos. El organigrama proporciona la estructura, pero los trabajadores proporcionan el comportamiento (Daft, 2010).

En concordancia con lo anterior descrito, se puede enfatizar que es fundamental, para una institución contar con un organigrama estructural que permita visualizar las diversas jerarquías y la coordinación de acciones de sus empleados inmersos la organización. Un ejemplo de lo anterior expuesto, es la estructura de un organigrama formal, detallándose de la siguiente forma:

Figura 3. Organigrama de estructura organizativa formal



Fuente: Medina, E. (2020).

En esta estructura se reconocen las líneas de mando y el orden departamental interno que existe en una organización. Esto permite que los trabajadores se ubiquen en el tiempo y el espacio jerárquico, para conocer el alcance organizacional con respecto a sus responsabilidades y las personas encargadas de supervisar cada área de la empresa.

1.2.3.2. Estructura informal.

Se presenta cuando su configuración se desarrolla de forma abierta y espontánea. Siempre estará expuesta a los constantes cambios existentes en el entorno del trabajo.

La estructura informal, puede desenvolverse producto de intereses personales y sociales, las cuales no son flexibles ni estructuradas, generando canales comunicativos débiles que afectan linealmente la toma de decisiones. Existen marcadas diferencias entre estructura formal e informal, que resultan importantes destacar: La organización informal es espontánea y la formal es diseñada por los responsables de la empresa.

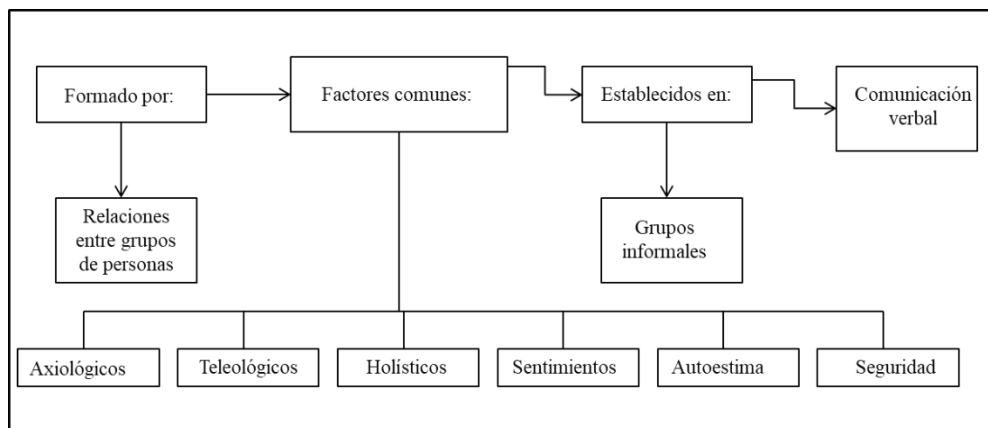
La formal impone una posición jerárquica según sea el modelo, para cada colaborador. En el caso de lo informal, son cosas como la amistad, la enemistad o la afinidad, las que definen la relación. De hecho, puede haber un líder por grupo informal.

En la organización formal siempre existen líderes, que en una empresa coinciden con los empresarios o gerentes. Mientras que, en la organización informal, estos líderes emergen espontáneamente. Cualquier organización formal garantizará el propósito de la empresa, su misión y su visión. En el caso de lo informal, puede apuntar a diferentes intereses. Es clave en este punto, que el empresario (dueño) conozca a qué intereses puede estar respondiendo la entidad.

Un punto relevante es la comunicación y en la estructura formal se genera mediante la implementación de manera escrita y rigiéndose por algunas normas o políticas. Por su parte, en la organización informal, la comunicación no tiene pautas establecidas. Es especialmente oral y en muchos casos es fuente de rumores.

En la siguiente figura 4, se puede apreciar la estructura de una entidad informal donde se aprecian las imprecisiones e informalidades reinantes dentro del proceso organizativo de una entidad.

Figura 4. Organigrama de estructura organizativa informal



Fuente: Medina, E. (2020).

Generalmente se dice que las informalidades a este nivel, traen incertidumbres que, en muchos casos, desencadenan disminuciones en cuanto a elementos estratégicos como la innovación, creatividad y productividad. El simple hecho de que la comunicación no sea realmente efectiva ni sustentable en el tiempo (es la palabra), aumenta la posibilidad de caer en contradicciones y directrices disruptivas.

Cuando analizamos los factores comunes que comparten esta estructura, se nota que existen valores y principios totalmente mezclados. Es decir, la integración

es subjetiva y diversa. Esto trae como consecuencia, que las opiniones y puntos de vistas de las personas que laboran, sean acordes a cada pensamiento y conocimiento. Los efectos de tomar decisiones bajo esquemas informales, tienden a ser perjudiciales para las entidades porque carecen de sustentación, ya que su concepción se encuentra basada en las experiencias y en el sentido empírico del personal que labora en la organización.

Por todo esto, es importante que los empresarios tengan conciencia de las implicaciones de esta estructura, porque disminuyen la posibilidad de crear ventajas competitivas, además de poner de lado a la eficiencia y la productividad.

Los elementos que caracterizan a la organización informal se dan a través de la búsqueda de las ganancias, el interés, el tiempo libre compartido y otros factores sociales como el parentesco, lo que conduce a la conformación de grupos independientes (López et al., 2017).

1.2.3.3. Estructura funcional.

Este tipo de contextura se desarrolla cuando las organizaciones van creciendo (expansión), y ven la necesidad de establecer entidades especializadas para atender las exigencias del entorno y combatir la competencia. Fomenta la funcionalidad sustentada en la innovación y la flexibilidad que la empresa necesita, y es más robusta en comparación con una estructura lineal.

La estructura del diseño funcional más tradicional requiere departamentos altamente especializados, donde sus integrantes tengan las capacidades de producir de manera eficiente grandes cantidades de productos estándar asociado a sus funciones. El trabajo operativo es simplificado, simétrico y repetitivo, en consecuencia, está muy estandarizado lo que se deriva en mayor eficiencia.

La estructura funcional, opera bajo algunas características que resultan importante a destacar para su desarrollo. Entre estos se mencionan:

- La comunicación entre las áreas se realiza directamente sin intermediarios;
- La existencia de una autoridad parcial y que sea relativa al cargo, es decir, que solo se requiere supervisión a todos los niveles; y

- La descentralización en las tomas de decisiones, sobre todo hacia las responsabilidades de las personas acordes a sus conocimientos personales y experiencia dentro de la organización.

Entre las importantes ventajas que ofrece una estructura funcional destacan las siguientes:

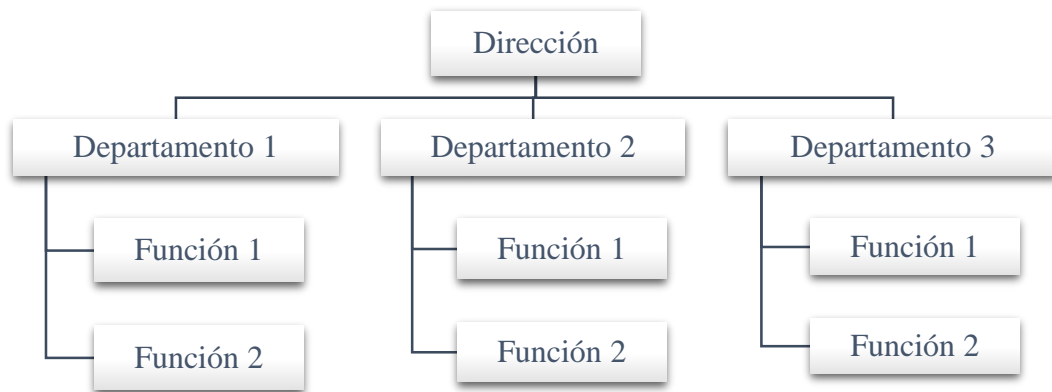
- Conseguir una máxima especialización en los diversos órganos, lo que permite que cada cargo se concentre exclusivamente en sus tareas y aumente así la eficiencia y productividad de cada trabajador.
- La especialización en todos los niveles, permite una mejor supervisión técnica.
- Favorece que la comunicación dentro de cada equipo de trabajo sea directa, sin intermediarios y, por tanto, más rápida y con menos interferencias.
- Disminuye la presión sobre una sola persona y se comparten por tanto las responsabilidades.

Por otro lado, los inconvenientes más destacables dentro de la estructura funcional son:

- Puesto que existen diferentes especialistas y supervisores, se pierde el principio de unidad en el mando, lo que puede generar conflictos de autoridad.
- Puede provocar la aparición de confusión y multiplicidad en los objetivos, ya que exige la subordinación múltiple y da autonomía de decisión, generando conflictos en las funciones generales de la empresa.
- La especialización de grupos dentro de la organización, podría potenciar la competencia y rivalidad, provocando así la posible división de personal y en consecuencia la aparición de tensiones en el área de trabajo.

Una estructura funcional organizacional, es como la expresada en la figura 5:

Figura 5. Organigrama de estructura organizativa funcional



Fuente: Medina, E. (2020).

La estructura se equilibra tomando en consideración la clasificación de los puestos de trabajo, en función a la dinámica de la empresa.

Es prácticamente, un organigrama donde cada sección o departamento cuenta con un responsable que, por lo regular, es experto en la tarea que se le asigna. Este tipo de modelo también se conoce como de silo —almacenaje o acopio—, donde cada unidad tiene la independencia para que la información fluya de manera adecuada y se encuentre acorde a los resultados esperados.

Entre las principales ventajas de esta estructura se mencionan: (a) homogéneo: los empleados son agrupados por sus habilidades comunes; (b) claro: los roles están muy definidos, lo que facilita identificar responsabilidades; y (c) trabajo único: no existe el riesgo de trabajo duplicado ya que cada departamento del organigrama tiene una función propia.

Entre sus desventajas se asoman: (a) monótono: con frecuencia el trabajo pudiera ser repetitivo; (b) costoso: la especialización de los trabajadores suele acarrear sueldos más altos; (c) comunicación: esta solo circula desde los responsables de departamento, lo que tiene el riesgo de ser muy pobre; (d) egoísta: cada departamento tiende a buscar su propio beneficio, sin tener en cuenta los problemas y necesidades de los otros; y (e) rígido: es un sistema de organización poco flexible a los cambios.

1.2.3.4. Estructura lineal o simple.

También se presenta como empresarial y es dirigido a pequeñas empresas donde el administrador y propietario constituye la misma persona. En este prototipo de entidad, donde se desarrolla un número mínimo de productos en un mercado definido con las mismas actividades realizadas, y se caracteriza por una toma de decisiones lógica y flexible ante una estrecha relación con los subordinados.

De igual manera, en estos sistemas se dedica el mínimo tiempo a investigar, planificar y controlar las diferentes actividades, donde los empleados reciben órdenes del gerente, quien manifiesta autoridad jerárquica. En otras palabras, la organización lineal puede servir para pequeños entes, por el fácil manejo y por la economía simple que proporciona.

A medida que la empresa crece, la complejidad y la congestión de las líneas formales de comunicación, van disminuyendo la efectividad y la productividad organizacional.

Expresa Gilli Op.Cit., que esta estructura está determinada por “una división del trabajo mínimamente estricta, con una distinción insuficiente entre unidades y limitados niveles jerárquicos. Por otro lado, reduce el uso de profesionales y no tiene funciones de apoyo, es decir, se enfoca en funciones básicas” (p. 106).

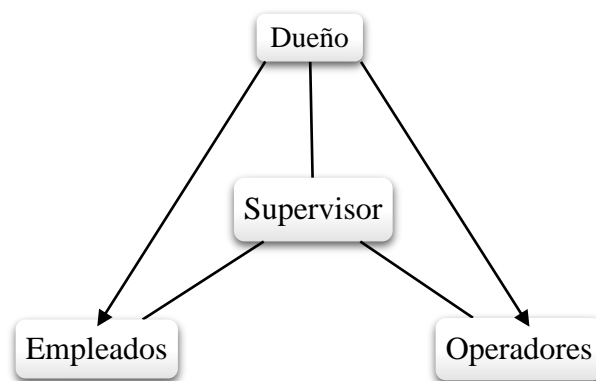
Por lo general, las estructuras lineales mantienen un formato tipo piramidal, donde existe una centralización sumamente controlada de un jefe, que se da la tarea de coordinar, transmitir y tomar decisiones por sí mismo, en todos los departamentos. Las consecuencias que se generan mediante este tipo de acciones, es la ausencia de una comunicación efectiva e imposibilidad para crear responsabilidades para llevar a delante las metas gerenciales.

Hay que destacar, que el compromiso sobre respaldar ésta intención perimetral para condensar procesos organizacionales, recaerá de manera directa en la cúspide de la pirámide de mando. De manera equivocada o no, habitualmente gerentes o empresarios con aptitudes bastantes marcadas —personalidades fuertes—, prefieren estos sistemas para lograr obtener el control total del negocio, y que las decisiones se concentren en su intuición y experiencia en el negocio. Existen

ocasiones que dichos caracteres controversiales, traen caos y descontentos (relaciones inter-organizacional) en el capital humano que labora en la empresa.

En la figura 6, se observa el diseño concentrador que produce la estructura lineal organizacional. Es importante destacar, que las organizaciones necesitan engranar ciertos criterios de su personal de confianza que permitan crecer de manera progresiva las operaciones de la entidad.

Figura 6. Estructura organizativa lineal



Fuente: Medina, E. (2020).

No obstante, este entorno puede convertirse en autoritario y provocar inflexibilidad en la empresa, provocando retrasos en el desarrollo del trabajo y las tareas en equipo, dificultando la colaboración y la creatividad del capital humano. El gerente o dueño, debe conocer todos los procesos para tomar decisiones y así alcanzar los objetivos, pero centralizar las actividades pudiera ser perjudicial y contradictorio a su objetivo principal.

1.2.3.5. Estructura por procesos.

Los procesos pueden entenderse como “una serie de pasos que permiten realizar las actividades de manera eficiente, y agregar valor a los empleados que forman parte de la organización, de manera que los clientes internos y externos puedan estar satisfechos con lo que reciben” (Salcedo Op. Cit., p. 28). Por esta razón, es necesario realizar y planificar procesos de gestión periódicamente, que permita mejorar los parámetros de calidad, servicio y productividad.

Consideran López et al. Op. Cit., que “por proceso entendemos una secuencia de actividades que juntas, proporcionan un excelente resultado para el cliente” (p. 92). De acuerdo a estos conceptos, los procesos están dirigidos ofrecer un servicio y satisfacer al usuario.

Para lograr su validez, es necesario contar con una tecnología de procesos, que permita la mejora continua de las actividades, hacia áreas claves (costos, calidad y servicio), permitiendo agregar valor al negocio y obteniendo un efecto favorable en el diseño de la estructura organizacional.

Al respecto, Cabello et al. (2015) denotan que la estructura en base a procesos “es la que define las competencias básicas de la organización en líneas de acción que se extienden de manera horizontal a través del organigrama” (p. 33).

En este tipo de modelo, la delegación de autoridad y la responsabilidad se canaliza con las líneas de mando a nivel jerárquico, para que los procesos se ejecutan de forma independiente entre sí, pero a la vez interdependiente (relaciones recíprocas).

Un paso previo que se debe tomar en consideración sobre estructuras por procesos, es la identificación de las tareas internas y externas existentes en la entidad.

Es como preparar un mapa de procesos donde se pueda evidenciar y conocer las secuencias y responsabilidad del personal que labora en la empresa, con la intención de determinar cuál le agrega valor y que actividad no impulsa los objetivos.

La idea es poder identificar elementos integradores que coadyuven al proceso productivo de la organización. Tales elementos se detallan a continuación:

- *Componente procesador*: incluyen al personal que realizan actividades grupales integradores en un proceso.
- *Seguimiento operacional*: mantiene la secuencia y el orden de las tareas del componente anterior.
- *Alimentación*: es el conocimiento de todos los materiales que componen y activan los procesos productivos organizacionales.

- *Producto*: lo constituye cuales son los resultados esperados en las actividades que impulsan la productividad empresarial.
- *Recursos*: son elementos de aprovechamiento que posee la organización, para poder llevar a cabo sus actividades tanto internas como externas. Por ejemplo, las maquinarias son recursos primordiales para la producción.
- *Niveles productivos*: es un factor que permite medir la efectividad y eficiencia dentro de los procesos productivos. Controla cualquier desviación de tiempo, dinero y recursos en una operación.
- *Responsabilidades*: segregación de funciones con la finalidad de optimizar las actividades y de asegurar que se cumplan las directrices organizacionales tal como se planifica.

Por todos estos componentes, es que la estructura por procesos es relevante dentro de las empresas, siempre y cuando se cumplan una serie de parámetros que enrumben las actividades. Cuando se elaboran mapas de procesos, difícilmente se pudiera entrar en un ciclo de incertidumbre, donde la jerarquía y la dirección lineal toman el mando. Los procesos, toman una posición donde su característica productiva, se va moldeando y generando según los resultados que se van ocasionando. Prácticamente surge y se retroalimenta de las mismas respuestas y resultados que ocurren.

Todo lo anteriormente planteado, confirma que los procesos organizacionales, se acoplan de forma horizontal afectando positivamente a las unidades interdepartamentales (comercial, producción, administración, logística, etcétera). La horizontalidad del mando, permite la diversidad empresarial, que conlleva a lograr un mejor desempeño por parte de todos los involucrados en el proceso.

En definitiva, la gestión basada en una estructura de procesos, dota a la organización a una interdependencia en sus actividades, permitiendo una clara visión de orientación hacia los objetivos y metas gerenciales. Los procesos deben estar debidamente definidos y sustentados, dejando claro responsabilidades individuales, quien se encarga de dirigir al equipo de trabajo para el cumplimiento de cada actividad productiva.

1.2.4. La productividad y su relevancia para las organizaciones

La productividad se puede definir como el “indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida dentro de una empresa” (Girón, 2017, p. 15). Optimizar la productividad es muy importante, porque permite de manera directa maximizar las utilidades. Por lo tanto, tener un sistema productivo, de personal y procesos eficientes, se convierte en un factor esencial para las entidades.

De esta forma, la productividad es un indicador relativo que mide la capacidad de un factor productivo, o varios, para crear determinados bienes, por lo que al incrementarla se logran mejores resultados, considerando los recursos empleados para generarlos. La importancia de la productividad radica en su uso como indicador para medir la situación real de la economía de un país, una industria o la gestión de una empresa.

Adicionalmente, la misma evalúa la capacidad que tienen las diversas áreas de una empresa para elaborar los productos que son requeridos y el aprovechamiento de los recursos para dar un valor agregado. La relevancia de la productividad para aumentar flujo en los negocios, se reconoce a nivel mundial. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejora productiva.

Dentro del mundo de los negocios, la productividad se encuentra ligada a la producción. La forma cómo las entidades midan su efectividad, determinan el nivel de conocimiento de las empresas similares, comportamiento e idoneidad de las cadenas productivas y la forma de estructuración operativa. Todas ellas integradas al unísono para evaluar niveles de desempeño, innovación y estrategias empresariales. La medición de la productividad, es definitivamente un valor agregado relevantes para las organizaciones.

Para lograr que una empresa sea productiva, Jaimes et al. (2018) proponen dos formas para obtenerla. La primera de forma física el cual va referida a la productividad desde la óptica cuantitativa. La segunda, por el valor agregado que ofrece donde el valor económico se crear por intermedio de actividades primarias y competitivas.

De hecho, algunas organizaciones, sobre todo las japonesas, se apoyan en el concepto de valor agregado, como indicador rentable y productivo, para que los inversionistas puedan evidenciar el crecimiento económico empresarial.

Tomando en consideración las conceptualizaciones descritas, se afirma que la productividad es la clave para el fortalecimiento de la competitividad en el mercado. Mediante su debida aplicación y accionar organizacional, se pueden mantener equilibradas y rentables necesarias para sostenerse en el tiempo.

En cuanto a la relevancia y significancia de la medición de la productividad empleando indicadores financieros, Jaimes Op. Cit., argumentan que aplicar un sistema de medición de productividad confiable, integrado con el sistema financiero de una organización, contribuirá en la práctica a la institucionalización de la productividad. En resumen, emplear metodologías para medir niveles de productividad empresarial, permite determinar aspectos hacia la mejora continua y competitividad, relevantes para el crecimiento y fortalecimiento organizacional.

1.2.4.1. Productividad Laboral

Como señalan Velásquez, Núñez y Rodríguez (2010) para optimizar la productividad, es necesario promocionar los valores organizacionales, que constituyen la clave del desempeño y rendimiento de los empleados, los cuales se pueden dar de manera organizada y transparente y que pueden funcionar de manera correcta tanto colectiva como individualmente.

La relación entre la producción de bienes o la prestación del servicio y el personal que lo realiza a través del enfoque de un modelo de trabajo en el proceso productivo, que es una relación entre la producción del personal, refleja que también utilizo al personal empleado un proceso productivo que permite el estudio de cambios en el uso del trabajo, en la movilidad de la ocupación laboral y en los proyectos de empleo sobre las necesidades futuras, para determinar una política de formación de recursos humanos y para examinar los efectos de los cambios adaptativos en el contexto del empleo y el desempleo como evaluar la estimación de los costos laborales.

La productividad del trabajo es un aumento de la producción a partir del desarrollo de la capacidad productiva del trabajo sin variar el uso de la fuerza

laboral, mientras que la intensidad de trabajo es aumento de la producción derivado del aumento del tiempo de trabajo objetivo, sumado a las características de los trabajadores presentados como destrezas y características de los empleados incorporada en proceso de producción.

La esencia de la productividad laboral se ratifica en el resultado significativo de un sistema integrado que permite a las personas en su lugar de trabajo, optimizar la contribución de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa, con el fin de promover la competitividad y mejorar la sustentabilidad de la misma, así como el mantenimiento y ampliación los procesos productivos, aumentando los ingresos de los trabajadores para ayudar a mejorar su desempeño.

1.2.4.2. Estrategias empresariales para mejorar la productividad.

Una estrategia es reconocida como un plan para dirigir un asunto. Se compone de acciones planificadas y coordinadas que facilitan tomas de decisiones en pro de obtener resultados satisfactorios. El propósito está encaminado en alcanzar un objetivo siguiendo una direccionalidad.

En el plano organizacional y productivo, Ortiz y Ubilla (2019) exponen que las estrategias representan acciones, que a nivel empresarial definen o guían procesos que son importantes. Entre las cuales señala:

- *Tecnología*: buena tecnología de producción y materia prima de calidad es importante darle a los operadores los medios adecuados para obtener calidad.
- *Buena organización laboral*: se debe hacer que todos los factores o integrantes de la organización cumplan con sus funciones y actividades específicas. De esta forma, las distintas partes no se entorpecerán entre sí y sabrán cómo y cuándo actuar, teniendo en cuenta lo que están haciendo los demás.
- *Recursos humanos o personal capacitado*: se debe capacitar constantemente al recurso humano de las empresas ya que, con los avances tecnológicos y las cambiantes demandas, es necesario estar preparados para afrontar los cambios que surgen.

Mantener un alto nivel de calidad y por tanto la productividad depende de ello.

- *Relaciones laborales:* para que el personal se sienta a gusto y entregue lo mejor de su trabajo, se debe ofrecer un buen clima laboral. Mantener un ambiente agradable y respetuoso es necesario para la realización un trabajo óptimo. Mediante una adecuada integración de estrategias dentro del equipo de trabajo, fortalecerá su sentido de pertenencia y, en consecuencia, tendrá una percepción más clara de los objetivos que se busque alcanzar.
- *Clima laboral:* construir un clima laboral positivo es tarea de todos los integrantes de la compañía, para lograrlo se debe tener en cuenta que las condiciones físicas tales como: iluminación, ventilación, distribución del espacio, liderazgo, confianza, respeto; entre otros.
- *Participación:* una compañía con un buen clima laboral propicia el involucramiento y la participación activa de las personas en los proyectos de la compañía. Tomarse el tiempo para compartir con los empleados y hacerles sentir que son parte integral del grupo significa que, tanto en las buenas como en las malas, el equipo está enfocado en lograr metas y resolver los problemas, sabiendo que él está apoyando y que hay un sentido de pertenencia y orgullo por lo que hace.
- *Comunicación:* los colaboradores que actúan en un ambiente de cordialidad y honestidad saben que pueden expresar sus opiniones y comentarios con libertad y que la información que reciben es igualmente transparente. Esto genera un gran compromiso y satisfacción.
- *Reconocimiento:* dentro del sistema organizacional se debe reconocer el esfuerzo de las personas para alcanzar sus objetivos. El gestionar el desempeño de los colaboradores permite ofrecer recompensas, no siempre monetarias, para que los colaboradores cumplan con eficiencia sus funciones. El objetivo es que el grupo sienta que se valora su esfuerzo y que quienes no han obtenido estas recompensas, sepan que pueden lograrlo mejorando día a día en el desempeño de sus tareas y funciones.
- *Competitividad:* de debe reconocer los logros de los colaboradores para motivarlas a cumplir con efectividad sus metas, cuando esto sucede, la

competitividad de la organización se incrementa y los empleados entienden que adaptarse a los desafíos y cambios que se presenten para lograr sus objetivos individuales y globales, compitiendo de manera saludable con sus compañeros para convertirse en el mejor trabajador.

1.2.4.3. Dimensión de la productividad del personal

El nivel de productividad es una variable ligada a todos los aspectos de la persona y a sus diferentes perspectivas sobre la empresa según las causas y posibles repercusiones del trabajo como instrumento comparativo de su innovación y desarrollo, de sus valores y sus actitudes sociales.

Si una organización quiere que el personal realice un trabajo con altos niveles de calidad y simplemente con una productividad considerable, es importante aprender a administrar los recursos disponibles para asegurar que esto se cumpla con cada uno de los colaboradores que estén debidamente organizados y distribuidos en su centro de trabajo con buenos estándares de seguridad y salud ocupacional.

Motivar al personal para enseñarle cómo hacer las cosas de manera óptima, de lo contrario es difícil aumentar la productividad del personal o no estar lo suficientemente satisfecho ante las necesidades intrínsecas individuales y la optimización de sus capacidades dentro de la organización.

Fórmula para medir la productividad a través de la relación entre los tipos de trabajo sustantivo y adjetivo:

$$Productividad = \frac{\text{Número de empleados en funciones sustantivas}}{\text{Número de empleados en funciones adjetivas}}$$

Fuente: Gaither y Frazier (2000)

En referencia a la productividad laboral de referencia para el objeto de estudio que estima la eficiencia, la efectividad al analizar las causas y repercusiones de la intensidad en la división del trabajo del personal, en los procesos internos vinculados a la variable de bienestar laboral que es la causa más importante del progreso con respecto a las facultades productivas del trabajo, las características de los trabajadores, tanto la actitud, destreza y sabiduría con la que los trabajadores

desempeñan sus funciones de acuerdo con el desarrollo integral de la empresa, es decir, significa encontrar un equilibrio entre trabajo y la vida personal.

El énfasis en los efectos positivos o negativos sobre la productividad del personal depende de una serie de componentes analizados, es una perspectiva práctica que no condiciona las actividades y no condiciona las responsabilidades de los empleados de la empresa por la mejora paulatina en relación a una concepción de máximo desempeño con la ideal utilización de las facultades físicas y mentales de los colaboradores frente a una guía de relaciones laborales en la organización.

Al incrementar la producción del personal de acuerdo a la capacidad productiva del trabajo realizado, en este sentido Robbins & Judge (2013) consideran la productividad como el nivel más alto de análisis del comportamiento organizacional. Considerando cuatro determinantes principales de la productividad en las organizaciones, tanto su entorno, las características de organización y trabajo, las actitudes y habilidades de los individuos.

1.2.4.4. Modelos de estructura organizacional para el desarrollo productivo empresarial.

Por lo general, las empresas tienden a fundamentarse bajo estructuras organizacionales, sintonizadas de acuerdo a las necesidades y funcionamientos internos y externos. Este tipo de organización permite aclarar, las diferentes líneas de mando departamental para delinear estrategias competitivas gerenciales. Además, Espinoza (2017) expresa que es una forma de organización acorde a sus necesidades teniendo en cuenta sus fortalezas, a través de la cual se pueden controlar las actividades, procesos y funcionamiento de la empresa.

Sustentando esta postura, Jácome (2016) presenta cuatro elementos que son indispensables para estructurar un modelo de gestión organizacional. Estas son:

- a) La estrategia: definen los objetivos basados en la situación del negocio, que persigue la realización de los esfuerzos mancomunados para lograr un fin gerencial;
- b) Los procesos: se enmarcan hacia las metas planteadas, empleando todos los recursos existentes en la organización, para lograr engranar todas las actividades necesarias;

- c) El capital humano: importante para cumplir las actividades con efectividad por medio del adiestramiento; y
- d) Sistemas de información y tecnología: son los que influyen directamente en la entidad, y que se debe tomar en consideración por el impacto que puede causar en las demás variables internas, como el uso de las telecomunicaciones.

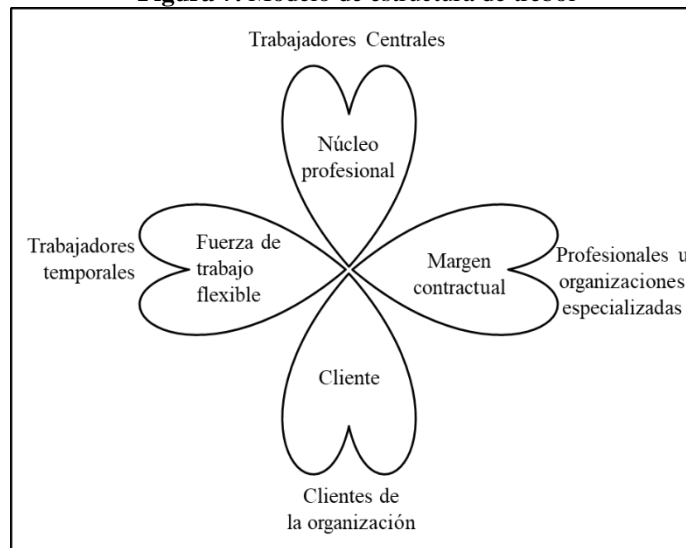
Estos elementos, orientan al reforzamiento de los modelos organizacionales, aprovechando la relación de la compañía, con todos los vínculos que el mercado ofrece. Por medio del diseño de un modelo de estructura organizacional basado en el desarrollo productivo, se benefician los procesos internos y externos de la corporación. De hecho, entre los beneficios de elaborar un plan que tome en cuenta todos los factores que inciden en la productividad, se tienen que concentrar el esfuerzo en dependencias organizativas y en procedimientos puntuales (Guerrero, 2015).

A su vez, obtener mejoras en un corto plazo y resultados visibles, mediante la reducción de procesos que no arrojan beneficios a la empresa.

Un buen diseño o modelo de estructura organizacional, incrementa la productividad y conduce a la compañía hacia la competitividad, al tiempo que, contribuyen a la adaptación de los procesos y avances tecnológicos, reduciendo la repetición de tareas y la comunicación inefectiva. Desarrollar una estructura coherente, proporciona criterios sólidos basados en la calidad del producto/servicio, la productividad, la satisfacción, el compromiso, la participación individual y colectiva; demostrando su utilidad y manifestándose como una dinámica herramienta de transformación para las organizaciones (Asencio et al., 2019).

Uno de los modelos que ha sido relevante dentro de las estructuras organizacionales, es la de Trébol. Concepto empresarial atribuido a Charles Handy en los años 90 (citado en Blanco, 2015), cuyo fundamento todavía se encuentra vigente. Su basamento se arraiga en la distribución de tareas empresariales (ver figura 7), integrados y representados en cuatro grupos (hojas) que constituyen la columna organizativa de una empresa.

Figura 7. Modelo de estructura de trébol



Fuente: Charles Handy (1990).

Aunque este tipo de modelo tiene más de 30 años de concepción, su lógica resulta todavía bastante atractivo para algunas entidades. Su gestión es bastante complicada porque cada hoja necesita ser tratada o dirigida en función de la naturaleza de su gestión organizacional.

La razón por la cual la investigadora la toma como referencia, viene dada por la incursión del modelo en la nueva norma ISO 9001:2015. La misma, ha evolucionado hacia la consideración del conjunto de partes interesadas en la empresa como punto de partida para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad

La primera hoja la conforman los directivos y trabajadores principales de la organización, el cual es llamado núcleo profesional. Esta representa el grupo más preponderante, competente y productivo dentro del ciclo estructural. Lógicamente marcan la estrategia general de la entidad, al poder manejar todas las competencias y procesos claves de la compañía.

La segunda hoja se refiere al apoyo de las empresas y autónomos contratados para llevar a cabo, actividades que no efectúa directamente la empresa empleando su propio capital de humano. Es conocido para Handy como «margen contractual», y se involucran trabajos especializados que ameritan un rango de

competitividad elevado, donde se puedan desarrollar proyectos y actividades que aumenten la productividad de las organizaciones.

La tercera hoja representada el personal temporal (tiempo parcial), contratadas por la empresa con la intencionalidad de cubrir ciertas fisuras (vacantes) pero necesarias para complementar cualquier actividad que genere valor a la compañía. Representa una fuerza de trabajo flexible, necesario por la empresa en función de las necesidades y exigencias productivas o de prestación de servicio; tenga una visión a corto plazo sin tener el compromiso de exigirle responsabilidades a su grupo principal.

Finalmente, tomando en consideración que este modelo de estructura se encuentra ceñido a las normas de la calidad ISO-9001:2015, su evolución se mantiene en el tiempo aperturando una cuarta hoja denominada y terminada por los propios clientes de la empresa, bajo la situación de que una parte del trabajo sea efectuada por ellos.

Esto se refiere a sistematizaciones tales como: autoservicios, cajeros automáticos, banca telefónica, montaje de muebles, entre otros; conocidas como hágalo usted mismo. Esta interesante modalidad, es interesante porque representa un ahorro sustancial en cuanto a precio del producto final de cara al cliente.

La estructura organizacional basada en el modelo trébol trae consigo las siguientes ventajas:

- Fortalecer el desenvolvimiento de competencias centrales del núcleo organizativo, dándole prioridad a procesos innovadores que aumentan el crecimiento de las áreas centrales de trabajo y focaliza el control en el saber hacer de la entidad.
- Controla las actividades pocas funcionales para evitar desviaciones de costos que influya en la capacidad de compra por parte de los proveedores. Esta ventaja permite eficiencia y exactitud en procesos rentables ya que se activa un tridente productivo como lo son: los costos, el precio y los márgenes o utilidades.
- Su estructura es netamente horizontal, lo que se traduce en ventajas competitivas que flexibilizan y agilizan la toma de decisiones. Cuanta más

exactitud exista y surjan alternativas confiables, las decisiones serán más efectivas y acertadas, por ende, incrementa la productividad organizacional.

- Impulsa el crecimiento de los trabajos/servicios hacia los clientes, como consecuencia de la adaptabilidad de los procesos inmersos en la gestión del negocio. Atiende actividades relacionadas con el buen uso de los recursos internos y externos, para fortalecer vínculos esenciales tales como: mercado, clientes y acciones internas dentro de la entidad.
- Garantiza la activación de elementos estratégicos como creatividad, competencia, innovación, etcétera, para agregarle valor al negocio. Tomando en cuenta que la productividad parte del proceso de producción, es necesario mantenerse alerta ante diferentes disrupciones que podrían influir en la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, el acceso a conocimientos y habilidades, es un punto vital en el desarrollo de las llamadas estrategias basadas en recursos y capacidades.

Por otro lado, la gestión del modelo trébol, impulsa a la línea de mando principal a modificar su forma de liderar las actividades y procesos organizacionales. Se debe ir en búsqueda de la competitividad estratégica, que independiza los procesos y genera equilibrio y sostenibilidad en el mercado.

Por último, el objetivo final de esta estructura, se centra en focalizar esfuerzos en las funciones claves de la entidad, mientras que las actividades periféricas quedan en responsabilidad de otras compañías o profesionales externos. En otras palabras, es hacer sólo lo que realmente es indispensable, y contratar otras personas para hacer cosas que no importan tanto.

1.3. Fundamentación del estado del arte

En primer lugar, se detalla un trabajo de titulación centrado en la estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional. Su objetivo es generar una herramienta metodológica de conceptualización y aplicación para realizar el rediseño y ajuste de la estructura orgánica de la Universidad de los Llanos, a partir de las teorías organizacionales (Cruz, 2016).

La problemática consiste en la existencia de debilidades en la estructura organizativa actual, que se refleja en la gestión de los procesos administrativos y en el cumplimiento de los objetivos de la institución. Su propuesta consiste en el rediseño organizacional.

La idea surge de la articulación de cuatro dimensiones —categorías y subcategorías— que rodean a la organización, tales como: el entorno general, entorno específico, alienación estratégica y estructura organizacional. Garantizando un ordenamiento eficaz y comprometida con el cumplimiento de las estrategias y propósitos empresariales.

Seguidamente, se reseña un artículo científico basado en el análisis descriptivo de la estructura organizacional y sus parámetros en Pymes industriales de Bogotá, siendo su objetivo analizar los fundamentos teóricos sobre los parámetros de diseño de la configuración de la organización, en el marco de la contingencia estructural, y da cuenta de la forma como las empresas están asumiendo eventos de re-diseño (Marín, 2019).

Los resultados demuestran que: a) el re-diseño no atiende propiamente a un ejercicio formal y sistemático a partir de la estrategia; b) el ajuste estructural con el entorno se da de manera parcial; y c) el re-diseño, cuando ocurre, simplemente responde a maniobras de traslación, eliminación o creación de cargos tomando como único referente el organigrama. Las conclusiones corroboran que el redimensionamiento de la estructura organizacional, responde más a un ejercicio de reformulación de posiciones a la luz del organigrama.

Se puede inferir, que las acciones de re-diseño parten de la necesidad de redefinir las plantillas de personal y no corresponden a un análisis previo de los parámetros de estructura organizacional.

En otra investigación relacionada con las estrategias empresariales del sector privado en el norte de Guayaquil para el mejoramiento institucional, con una propuesta de un sistema organizacional eficiente que incremente la productividad. Su objetivo fue analizar las estrategias empresariales para el desarrollo organizacional que aporten al incremento de la productividad (Ortiz y Ubilla Op. Cit.).

La problemática se refiere a las incidencias reflejadas en datos donde manifiesta que las empresas fracasan debido a estructuras superficiales y la carencia de estrategias para el desarrollo y perduración en el tiempo. Para el resultado se consideró una propuesta que consta de tres fases: planificación, estrategias de mejoramiento de la productividad, herramientas de control y seguimiento a los procesos que se desarrollan.

Las conclusiones conllevan al adecuado desempeño de la empresa, en concordancia con el desenvolvimiento de los objetivos planteados y la necesidad de mejorar las estructuras organizacionales de las entidades de la ciudad.

Finalmente, se describe una investigación referida a un modelo organizacional basado en la comunicación para el mejoramiento del clima empresarial, con el objetivo de proponer un modelo organizacional basado en la comunicación, dirigido a la División de personal del Instituto Autónomo Municipal Bolivariano de Recreación y Deporte Tomas Lander, ubicado en Ocumare del Tuy, estado Bolivariano de Miranda, Venezuela (Goncalves, 2020).

La problemática hace referencia a la carencia de una buena comunicación interna, entre los diferentes niveles de la institución, que incide en el clima organizacional, así como en el cumplimiento de los objetivos institucionales. Se concluye que existen interferencias en la comunicación entre el personal por razones internas, afectando notablemente el clima organizacional por lo cual se diseña una propuesta para su implementación a fin de mejorar con un modelo organizacional basado en la comunicación.

1.4. Conclusiones Capítulo I

- La estructura organizacional es una herramienta que, fusionada con elementos de gestión, permite a las empresas optimizar su productividad y competitividad. Mediante la implementación de sistemas gerenciales ajustados a los requerimientos de la entidad, se pueden diagnosticar las debilidades y fortalezas para indagar en profundidad la naturaleza del problema a nivel interno y externo. Esto se puede fundamentar por medio del análisis de los antecedentes de investigaciones previas, que comprueban la efectividad de la estructura organizacional.

- El referente teórico maximiza las herramientas que se deben implementar para procurar esfuerzos y diseñar un modelo estructural organizacional que logre la sistematización dirigida hacia la optimización de la productividad de la compañía. Analizar y profundizar en el funcionamiento de factores y elementos de los ejes centrales de la investigación, conducen a tomar decisiones asertivas que promuevan el progreso y la productividad del objeto de estudio.
- Un modelo de estructura organizacional empleado de manera efectiva, genera la obtención óptima de su potencial y el manejo adecuado de los recursos, garantizando que los cambios necesarios para su implementación, sean beneficiosos. Para esto es importante que todos los trabajadores, se identifiquen con las metas, normativas y objetivos; para que se cumplan con la correcta ejecución de procesos estratégicos.

CAPÍTULO II

PROPUESTA

2.1. Título de la propuesta

Modelo de estructura organizacional para optimizar la productividad en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.

2.2. Objetivos

2.2.1. General

Diseñar un modelo de estructura organizacional que optimice la productividad laboral en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.

2.2.2. Específicos

- Definir la descripción de cargos en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.
- Determinar los pasos a seguir para mejorar la productividad en los empleados de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.
- Desarrollar una estructura organizacional que optimice la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.

2.3. Justificación

Conducir un proceso administrativo orientado a la mejora de la productividad en una organización, encauza al cumplimiento de la misión y la visión de la misma.

Para realizarlo, es necesario atravesar por varias fases o etapas, tales como la planificación, organización, dirección, evaluación y control. Sin embargo, estas solo se pueden ejecutar si se tiene una estructura robusta, donde gerentes, jefes y

capital humano tengan definidas sus funciones (líneas de mando), realizándolas de manera eficiente y efectiva.

Por ello, la estructura organizacional representa la columna vertebral de cualquier entidad, la cual permite tomar decisiones asertivas de acuerdo a los responsables y competencia de cada cargo. Esto proporciona seguridad en la coordinación de las actividades y un buen manejo de la comunicación, para que las operaciones (tareas) se produzcan de la manera correcta.

De acuerdo a lo antes expuesto, se ha escogido como opción idónea para la gasolinera San Juan, la estructura de forma simple o modelo lineal, ya que, por su poca complejidad y jerarquía básica, se ajusta a las necesidades de la organización objeto de estudio. De igual forma, este tipo de estructura admite supervisar y controlar las actividades de una forma directa, sencilla y práctica.

Se ha tomado en consideración, las descripciones de cargos que consiste en detallar las funciones específicas de cada puesto de trabajo, para que los trabajadores estén en conocimiento y cumplan a cabalidad sus responsabilidades. A su vez, se establecen los elementos o factores organizacionales, que serán tomados en consideración de forma específica para la mejora de la productividad y funcionalidad de la entidad.

Al contar con una estructura organizacional interna ordenada y sistemática, las tareas y procedimientos se realizan con normas de responsabilidad, compromiso y calidad y, así; demostrar el sentido de pertenencia que los trabajadores tienen con la empresa, contribuyendo en el alcance de las metas planteadas.

La inexistencia de mecanismos efectivos para incrementar la productividad en un entorno competitivo y con la visión de una gerencia capaz de interpretar la situación real, dado el diseño incompleto de la estructuración que no se adapta a cambios significativos donde se debe implementar acciones de diferenciación estratégica para un control específico de sus deficiencias en las tareas específicas de sus operaciones que afectan al desarrollo de la gasolinera.

2.4. Diagnóstico situacional de la empresa

En Ecuador, la Constitución Política de la República y Ley de Hidrocarburos establecen que el almacenamiento, distribución y venta de derivados de hidrocarburos, constituye un servicio público, por lo tanto, se establece que la responsabilidad por la provisión de servicios públicos en general corresponde al Estado sobre un producto subsidiado, que puede ser suministrado directamente o en su defecto, delegado en empresas privadas o mixtas (Registro Oficial 711, 1978).

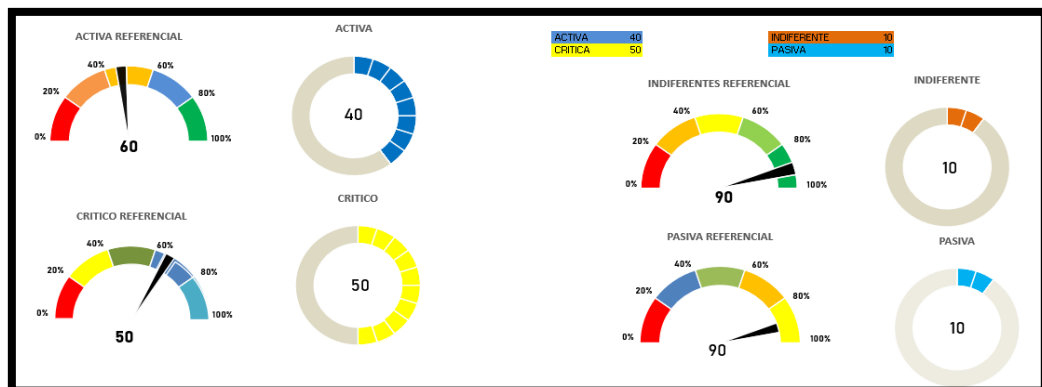
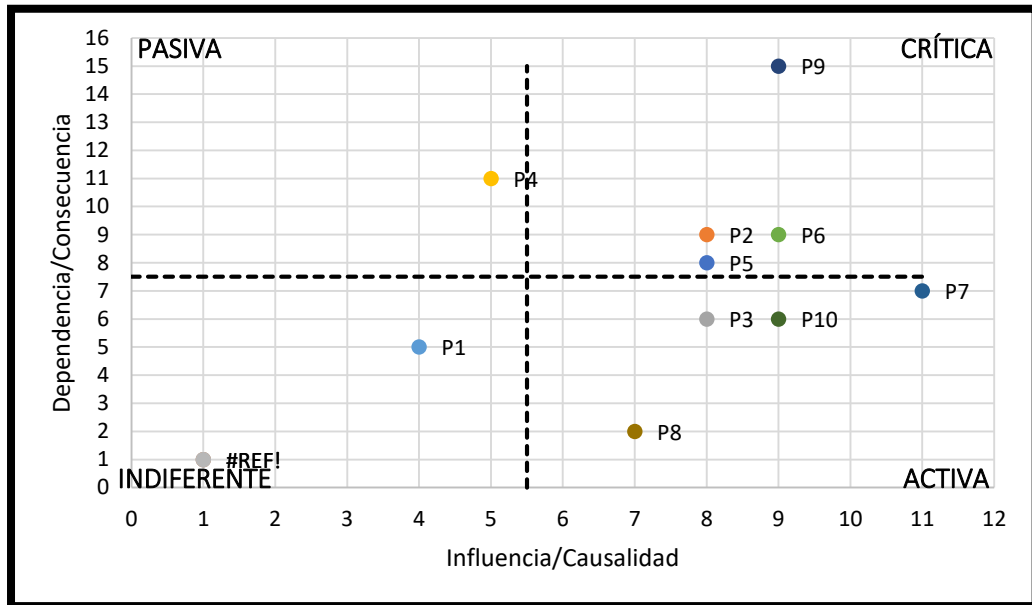
Actualmente, P&S (Petróleos & Servicios) no lleva estadísticas sobre la gestión de ciertos envíos de combustible, no se especifican en las terminales como en el caso de la gasolinera San Juan, es decir, porque la producción nacional no cubre los volúmenes requeridos, de igual forma no se consideran los despachos frustrados, a cargo del personal del área que es nuevo o temporal, por no tener experiencia en el campo y a falta de un documento guía sobre la estructura organizacional a la que pertenecen, estos imprevistos no se gestionan correctamente.

En este contexto, las causas se deben principalmente a la aparición de problemas o inconvenientes que reducen el tiempo operativo, que provocan molestias e insatisfacción entre los clientes, en un mercado dinámico y frente a un

Análisis Productividad												
Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
P1	Deficiencia en la comercialización de combustible	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	4
P2	Incertidumbre en las tareas y responsabilidades	1	0	2	0	1	0	0	2	2	0	8
P3	Desigualdad en recargas de trabajo	0	2	0	1	0	2	0	0	1	2	8
P4	Control administrativo poco convencional	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	5
P5	Desconocimiento de objetivos organizacionales	0	1	0	2	0	2	1	0	2	0	8
P6	Improvisaciones ante imprevistos	0	1	0	3	1	0	1	0	2	1	9
P7	Supervisión de actividades	2	1	1	2	2	0	0	0	1	2	11
P8	Desmejoramiento del ambiente laboral	0	2	0	1	2	0	1	0	0	1	7
P9	Paralización de operaciones internas	2	0	1	1	2	2	1	0	0	0	9
P10	Modernización de maquinarias dispensadoras	0	2	0	1	0	2	1	0	3	0	9
DEPENDENCIA		5	9	6	11	8	9	7	2	15	6	55

margen de negatividad que ha cambiado el pensamiento sectorial.

Matriz Vester



En términos generales, las operaciones internas que requieren atención prioritaria en el marco administrativo presentan un déficit en su producción para atender la demanda interna de gasolina súper, extra y diésel en la terminal San Juan donde el tema de la gestión organizacional que influye en su productividad con respecto a las brechas de la planificación anual y la integración de actividades del personal que debe coordinarse de manera efectiva para una mayor participación de los empleados para sentir la pertenencia a un grupo y mantener así una buena relación laboral.

Es por todo ello que, debido a la baja productividad, sumado a los factores como la característica de la organización y su trabajo, las aptitudes y actitudes de

los empleados en un entorno donde se descuida el aspecto humano por parte de los directivos sin aprovechar las destrezas y habilidades de los trabajadores que forman parte de los procesos internos.

De acuerdo con la visión actual con respecto a la salud y seguridad de todos los integrantes de la organización que tienen un interés particular en la estructuración, y la formación de unidades rentables, ante las necesidades internas insatisfechas y un justo reconocimiento de sus esfuerzos, que no son remunerados, esto no promueve la conciliación integral y optimizar sus destrezas y aprovechar al máximo el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los empleados.

Es de hacer notar que, esta situación disminuye la autonomía del empleado, aumenta el aislamiento, incita a fallas comunicacionales, inhibiendo el intercambio de ideas y críticas constructivas; que reducen la satisfacción laboral, que incrementa el conflicto entre los compañeros de trabajo.

Aunado a ello, se evidencia la inexistencia de un programa de capacitación o adiestramiento al ingresar al puesto de trabajo, solo se verifica la experiencia laboral para el cargo asignado. Se pudo conocer la ausencia un análisis de las tareas y sub-tareas para los empleados actuales, e inexistencia de un análisis de desempeño, que no permiten identificar las deficiencias productivas, ni se corrigen con capacitación o entrenamiento.

Al no contar con la descripción de tareas y competencias, la elaboración de programas de formación para el trabajo se complica, incidiendo en el desarrollo de competencias con referentes claros en normas existentes. La implementación de este programa, tendrá mucha más eficiencia e impacto en las necesidades del sector empresarial. La gasolinera no posee un manual de descripción de cargos, donde se indique las tareas y funciones, lo cual influye negativamente en todo el desarrollo productivo.

Es por ello que, los empleados no conocen con exactitud las tareas y responsabilidades en función del cargo que desempeña, lo que ha resultado que se encuentren sobrecargados de trabajo afectando el clima laboral, alejándose al mismo tiempo del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Las circunstancias inherentes en esta situación a pesar que en la normativa

ecuatoriana establecida por el Código de la Producción, que solo se aplica parcialmente en beneficio de grandes empresas en busca de transformación productiva a nivel local pero que está diseñado para generar valor agregado en los pequeños distribuidores que no pueden competir.

En relación a las respuestas de la entrevista, se representan en la siguiente:

Tabla 4. Respuestas de la entrevista

N°	Pregunta/ Informante	Gerente	Contador	Asistente administrativo	Guardia de seguridad	Despachador 1
1	Estructura organizativa	No posee	No posee	No posee	desconoce	desconoce
2	Jerarquía	Se respeta	Se respeta	Se respeta	Se respeta	Se respeta
3	Capacitación	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece
4	Clima laboral	Armónico	Armónico	A veces tenso	Armónico	A veces tenso
5	Desempeño	Bueno	Bueno	Acorde al cargo	Bueno	Bueno
6	Compromiso	Alto	Alto	Alto	Alto	Medio
7	Descripción de cargos	No posee	No posee	No posee	desconoce	desconoce
8	Atención al cliente	Optima	Optima	Optima	Optima	Optima
9	Productividad	Alta	Alta	Alta	desconoce	desconoce
10	Objetivos	Se identifica	Se identifica	Se identifica	Se identifica	Cumple con su trabajo
11	Estructura organizativa	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce
12	Jerarquía	Se respeta	Se respeta	Se respeta	Se respeta	Se respeta
13	Capacitación	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece	No se ofrece
14	Clima laboral	A veces tenso	A veces tenso	Armónico	A veces tenso	A veces tenso
15	Desempeño	Bueno	Acorde al cargo	Bueno	Bueno	Bueno
16	Compromiso	Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
17	Descripción de cargos	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce
18	Atención al cliente	Optima	Optima	Optima	Optima	Optima
19	Productividad	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce	desconoce
20	Objetivos	Cumple con su trabajo	Cumple con su trabajo	Se identifica	Cumple con su trabajo	Cumple con su trabajo

Fuente: Medina, E. (2020).

De la tabla anterior se desprende que, la ausencia de una estructura definida conduce a que el personal cumpla múltiples funciones, siendo que, algunas de estas no se corresponden con el puesto que ocupan. Esto afecta la correcta funcionalidad administrativa y operativa, lo que influye de manera negativa en el desarrollo

organizativo de la gasolinera. La jerarquía es respetada, sin embargo, con la descripción de cargos, todos estarían en conocimiento de sus funciones y de los demás.

Otro aspecto que se desprende del análisis de resultados, es el clima laboral. Esto ciertamente influye en la satisfacción y, por ende, en la productividad. Este factor es muy importante en una empresa, ya que de esa forma los trabajadores se sienten satisfechos y desempeñan productivamente la actividad encomendada cumpliendo con los objetivos de la organización.

El desempeño no es evaluado con regularidad, de modo que, cada trabajador cumple las funciones que supone son inherentes a su cargo por desorientación al no visualizar la jerarquía del personal y las líneas de autoridad como parte de una diferenciación estratégica.

La evaluación del desempeño es importante porque facilita la implantación de una nueva política de remuneración, mejorar el desempeño, ayudar con decisiones de promoción o rotación del personal, identificar necesidades de capacitación, identificar errores en el diseño del puesto de trabajo y ayudar a monitorear si los problemas personales afectan a la persona en el cumplimiento del cargo.

Las entidades deben conocer el desempeño de las actividades que ejecutan personas que prestan sus servicios, para poder tomar decisiones oportunas en cuanto al personal de la entidad. El nivel de compromiso con la empresa, según los propios trabajadores, es alto, excepto por los despachadores, quienes reconocen no estar muy comprometidos ya que les exigen trabajar horas extras y se retrasan en el pago de las mismas. Además, alegan que, no hay estabilidad laboral ya que, con frecuencia, hay movimiento de personal.

Esta descripción puede estar motivado a que la empresa no cuenta con una misión, visión, valores, objetivos corporativos ni políticas, definido ni documentado. Cada empleado solo conoce la tarea que debe desempeñar, y reglas básicas que deben cumplir en la empresa, como los horarios de llegada y salida, hora de almuerzo, su salario y tipo de contrato que tiene con la entidad.

Los directivos conocen hacia dónde va la empresa, pero no hay documentación que lo avale. Los demás empleados no conocen nada al respecto, pues no existe ningún soporte interno que lo demuestre.

Tabla 5. Estimación del incremento de la productividad

	Gestión Organizacional	MEDIA	ALTA	TOTAL	INCREMENTO ESPERADO
Productividad del personal	Empleados	6	4	10	-
	ITEMS				
MEDIA	Estimación % de la Productividad del personal	69.7%	30.3%	100%	3.94%
	Estimación % de la Gestión organizacional	89.7%	13.56%	43.5%	7.59%
ALTA	Estimación % de la productividad del personal	8.7%	91.3%	100%	8.26%
	Estimación % de la Gestión Organizacional	10.3%	86.44%	56.5%	7.61%
TOTAL	Estimación % de la productividad del personal	57.3%	42.7%	100%	2.94%
	Estimación % de la Gestión Organizacional	100.00%	100.00%	100.00%	-

Fuente: Medina, E. (2020)

La gerencia ha idealizado las políticas para la empresa, mas no han formalizado en un documento, sus ideas ni dado a conocer a sus empleados sobre dichas políticas (falta de comunicación gerencial).

Asimismo, todos los empleados consideran que ofrecen una óptima atención al cliente, esto podría determinarse con mayor exactitud, si se incluye un buzón de sugerencias y/o reclamos. La atención al cliente, junto al producto o servicio que se ofrece, mejora la productividad y elevan a la compañía al mercado competitivo.

Esto es beneficioso porque se diferenciaría de otras empresas similares, aportando un valor agregado como un sólido servicio al cliente, un agradable ambiente, comodidad, trato personalizado y un servicio rápido. Por ello, el personal debe estar capacitado y todos deben estar motivados para brindar el mejor servicio y atención a sus nuevos clientes, ya sean nuevos o para fidelizar a los que ya están consolidados con la gasolinera.

Por otro lado, hay desconocimiento en algunos trabajadores con respecto a la productividad, lo que podría mejorar con reuniones informativas, motivación e incentivos. La gasolinera tiene pocos estándares de control interno, lo que afecta la efectividad y la eficiencia en todas las áreas.

De igual manera, se pudo evidencia que, los despachadores desconocen los objetivos y metas institucionales, ya que no están establecidas, por lo cual no se sienten identificados y solo se limitan a cumplir con sus tareas.

Finalmente, el resultado de la pregunta 11, referida a los elementos a considerar para mejorar la estructura organizacional, fue agrupado como sigue:

- Análisis y evaluación de la situación actual.
- Capacitación de personal.
- Establecer funciones acordes a los objetivos y metas.
- Coordinar de mejor manera los despachos.
- Definir mejores formas de atención a clientes.
- Establecer funciones y responsabilidades de forma equilibrada y justa.
- Definir e informar sobre las metas, objetivos de la empresa.
- Elegir el organigrama más adecuado.
- Implementar los puestos que hagan falta con su manual de funciones.

De las cuales se puede destacar las más importantes, el análisis de la situación actual con el fin de identificar las necesidades de la empresa y poder encontrar el camino gerencial para cubrir esa carencia hacia la consideración del conjunto de partes interesadas en la empresa como punto de partida para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

Tal situación, permitirá establecer funciones acordes a los objetivos y metas planteadas, y lograr de esta manera, diseñar un organigrama adecuado de acuerdo al tipo y exigencias del negocio. A través del desarrollo del trabajo de investigación y de la propuesta, se obtiene el siguiente impacto en la gasolinera San Juan:

- Mayor orden y control por el área de Gestión administrativa y de recurso humano.
- Mayor compromiso de los empleados.
- Crecimiento económico como empresa del ramo.
- Mayor productividad.
- Carteras de clientes.
- Mejor posicionamiento en el mercado.
- Crecimiento personal, laboral y económico de los empleados.

2.5. Desarrollo de la propuesta

La efectividad resultante de la aplicación de una estructura organizacional con el enfoque de Gestión de Recursos Humanos propuesto en el reglamento del Departamento de Posgrados de la Universidad Técnica de Cotopaxi como una guía orientada para administrar un soporte empresarial a fin de gestionar una incursión donde se encuentran las referencias que servirán para su posterior implementación concertada y de así lograr mejora de la productividad laboral a través de la organización formal de sus funciones, tareas y responsabilidades en coordinación con los objetivos determinados y el estudio de los recursos internos asociados para sus actividades planificadas.

De esta manera, la estructura organizacional de cualquier empresa constituye una estrategia corporativa representada como un fundamento operativo que propone el despliegue en los procesos internos relevantes como en el caso de la Gasolinera San Juan como un aporte sustancial al desarrollo relacionado a la variable del bienestar laboral y el uso propio de los recursos básicos que se estiman para alcanzar la eficiencia, la efectividad, y el impacto positivo con la implementación esta iniciativa de organización empresarial que tiene altas expectativas que contribuirán al crecimiento significativo de la empresa y la

participación activa de los trabajadores involucrados y comprometidos en la intensidad del trabajo como una perspectiva para Gung ho, que representa el eje de la investigación.

Por tanto, la referencia para el objeto de estudio de la investigación a partir del análisis de las causas y consecuencias de la administración informal, que sustentan el desarrollo operativo de la gestión interna a través de la adaptabilidad a un principio administrativo de organización de acuerdo a la visión que se estableció en un estudio in situ con respecto a las facultades productivas del trabajo del personal sumado a una estructura organizacional en la Gasolinera San Juan con el fin de lograr un nivel óptimo en su gestión administrativa para optimizar sus operaciones la cual se proyecta en base a los parámetros mínimos de aplicación y la estimación realizada en un estudio de caso, que permitió obtener conclusiones acertadas, en consideración de los factores más importantes del entorno y el éxito en la administración.

La organización empresarial en la Gasolinera San Juan, en el marco de un proyecto debe estar debidamente planificada, ofreciendo así una alternativa para la generación de empleo en una empresa formalizada que busca integrar un equilibrio tanto a las características del personal interno como las actividades implicadas en los beneficios vinculados a su participación, cuando se ha considerado demostrar su viabilidad de aplicación en su parte inicial desde en base a las funciones desempeñadas por los trabajadores y sus expectativas en este sector, para lo cual es necesario determinar el nivel de alcance sustentable de productividad laboral relativa y la forma que se propone implementar como parte del desarrollo integral de la empresa.

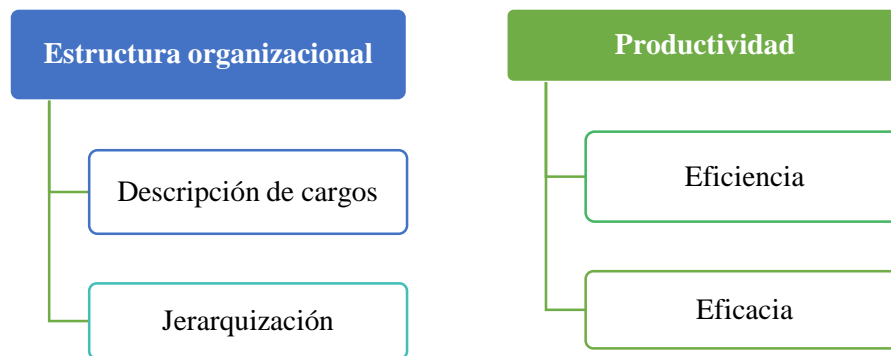
2.5.1. Elementos de la propuesta

La estructura organizacional establece relaciones formales de subordinación, que permiten definir los niveles de jerarquía que se presentan y las responsabilidades sobre el control que se ejerce.

Esto conlleva al flujo adecuado de tareas que fortalecen la optimización de la productividad y la competitividad en el mercado donde se desenvuelve la

empresa. Los elementos de la presente propuesta acerca del modelo de estructura organizacional, se representan como sigue:

Figura 8. Elementos del modelo propuesto



Fuente: Medina, E. (2020).

Con esta representación, se expresa una visión clara de los elementos contentivos del modelo a proponer. Haciendo énfasis en la relación de diferentes áreas que fomenten la colaboración y el trabajo en equipo (sinergia), con el fin de obtener objetivos y mejorar la productividad de la gasolinera San Juan.

Desde la óptica de la estructura organizacional, se destacan las descripciones de cargos dirigido hacia el capital humano, enfatizando en la importancia de cada trabajador, de comprender y cumplir las funciones y actividades específicas que se asignan al puesto que ocupa (responsabilidades), a través de comunicaciones efectivas tales como reuniones, manuales, adiestramiento, entre otros.

De este modo, se garantiza que la información llegue de forma asertiva y directa, convirtiéndose en fortaleza y progreso comercial. Con respecto a la productividad, se resaltan herramientas que propicien el óptimo desarrollo funcional, por medio de mecanismos para mejorar la eficiencia y la eficacia, en relación de las horas trabajadas y responsabilidades, propiciando la consolidación de actividades productivas, generando confianza y satisfacción a la clientela en el servicio prestado.

2.5.2. Explicación de la propuesta

El ámbito que acompaña a la contextura organizativa, está compuesto de sistemas, procesos y acciones; que, respaldadas con una gerencia adecuada, guían y promueven procesos hacia la mejora continua, así como la activación de actividades estratégicas, necesarias para optimizar las funciones de la gasolinera San Juan.

Para profundizar al respecto, se proponen cambios en la designación de las tareas, a través de un modelo de descripciones de cargos, diseñado especialmente para la entidad. Para lo cual se requiere el compromiso y participación de todo el capital humano que conforman el equipo de trabajo.

Con relación a las descripciones de cargos, es oportuno destacar la definición de Goncalves Op. Cit., el cual lo reconoce como una herramienta que permite definir sus características más relevantes, mediante el establecimiento de cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Como deberá cumplir con estas atribuciones y funciones (metodologías y procesos de trabajo).
- Ante quién debe informar la persona en el cargo (responsabilidad); es decir, la relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); en otras palabras, la relación con los subordinados.

Estas condiciones representan una guía esencial para definir las funciones de los trabajadores, ya que su análisis y comprensión permiten ubicar los puestos y responsabilidades existentes dentro de la gasolinera San Juan.

Facilitando el diseño del organigrama estructural, del cual carece y necesita la entidad, para re-emprender su pragmatismo y productividad comercial. La estructura organizacional, se considera como una ventaja de relevancia estratégica de gran importancia, para cualquier organización la cual consiste en transmitir las expectativas al equipo de trabajo, una fortaleza institucional, en relación con la


gestión empresarial y el medio para optimizar la productividad interna, y así promover una cultura organizacional y mejorar sus procesos funcionales.

El establecer pautas y procedimientos en el diseño de una estructura organizacional con soluciones concretas de acuerdo a las regulaciones y normativas de la teoría puesta en práctica acorde a la percepción las necesidades implícitas de los propietarios para un adecuado manejo del personal administrativo y operativo y la asignación de funciones y tareas de cada miembro de la organización.

En líneas generales, se puede afirmar que, las descripciones de cargos organizacionales detallan, enumeran y explican las tareas, funciones y responsabilidades que conforman cada puesto de trabajo, marcando diferencias entre unos cargos y otros.

A continuación, se presentan las descripciones de cargos propuestos para la gasolinera San Juan:

Tabla 6. Descripción de cargo Gerente

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento Gerencia	GASOLINERA SAN JUAN 
1. DESCRIPCION DEL CARGO	
1.1.IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE
AREA A LA QUE PERTENECE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
JEFE DIRECTO (REPORTA)	PROPIETARIOS
1.2.FUNCION PRINCIPAL	
DESCRIPCION DE LA FUNCION PRINCIPAL	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa las áreas tanto financiera y administrativa. Dispone, gestiona y coordina la operación de la estación de servicio, decide que actividades realizar bien y tiene el mejor control sobre todos los recursos útiles.
1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Representar a la estación de servicio de forma legal y judicial. ▪ Contratar empleados y eximir contratos laborales ▪ Inspeccionar a todo el personal en la Estación de servicio. ▪ Realizar la Planificación, organización y control actividades de la estación de servicios a través de sus trabajadores. ▪ Coordinar con un contador para vigilar y autorizar los giros de cheques, las transferencias y firma de documentos de respaldo. <p>Asegurar el cumplimiento de los objetivos marcados en la Estación de Servicios.</p>	

Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 7. Descripción de cargo Contador

<p align="center">DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento Contabilidad</p>	<p align="center">GASOLINERA SAN JUAN</p> 
<p align="center">2. DESCRIPCION DEL CARGO</p>	
<p align="center">2.1.IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO</p>	<p>CONTADOR</p>
<p>AREA A LA QUE PERTENECE</p>	<p>UNIDAD FINANCIERA</p>
<p>JEFE DIRECTO (REPORTA)</p>	<p>PROPIETARIOS- GERENTE</p>
<p align="center">2.2.FUNCION PRINCIPAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar, interpretar la información financiera y contable; para cumplir con todas las disposiciones legales vigentes. • Diseñar e implementar herramientas, y mecanismos financieros que describan las condiciones tanto económica y contable de la Estación de servicio. 	
<p align="center">2.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener libros de cuentas, registros y otras herramientas necesarias para representar el verdadero estado financiero de la Estación de Servicio. ▪ Consultar, verificar el saldo y conciliar la cuenta bancaria mensualmente ▪ Examinar, revisar y verificar los archivos, registros de transacciones y sus respectivos documentos de respaldo. ▪ Formular políticas contables para presentar y preparar los futuros análisis financieros ▪ Cumplir con las obligaciones tributarias del SRI, y preparar declaraciones de impuestos, anexos, transacciones, etc. 	


Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 8. Descripción de cargo Asistente Administrativo

DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento Administrativo	GASOLINERA SAN JUAN 
3. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
3.1. IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
AREA A LA QUE PERTENECE	UNIDAD ADMINISTRATIVA
JEFE DIRECTO (REPORTA)	PROPIETARIOS- GERENTE-CONTADOR
3.2. FUNCIÓN PRINCIPAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades del personal operativo de la Estación. • Apoyar al Gerente para la planificación, organización, dirección, control y gestionar todas las actividades en las áreas de la estación de servicio, para lograr las metas y objetivos propuestos. • Apoyar la recopilación y clasificación de documentos necesarios para registrar las actividades de la estación de servicio. 	
3.3 FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar el inventario de combustible diariamente para realizar el pedido de acuerdo a los requerimientos de la Estación de Servicios ▪ Proceder al trámite de la Comercialización, en la Dirección Nacional de Hidrocarburos y al Ministerio del Ambiente. Para obtener autorizaciones y permisos precisos para su funcionalidad. ▪ Realizar el cronograma de trabajo, con división de turnos del personal, para la financiación de la estación de servicios. ▪ Preparar la nómina para todo el personal que labora en la Estación de Servicios ▪ Diseño e implementación de políticas y procesos administrativos. ▪ Controlar y delegar giros de cheques, autorizar transferencias y firmar recibos en coordinación con el contador. ▪ Realizar un análisis de la competencia en cuanto al servicio prestado y proponer nuevas estrategias ▪ Descargue y medición de entrega del tanquero 	


Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 9.. Descripción de cargo Despachador de Combustible

<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento Servicio al Cliente</p>	<p>GASOLINERA SAN JUAN</p> 
<p>4. DESCRIPCION DEL CARGO</p>	
<p>4.1.IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO</p>	<p>DESPACHADOR DE COMBUSTIBLE</p>
<p>AREA A LA QUE PERTENECE</p>	<p>UNIDAD OPERATIVA</p>
<p>JEFE DIRECTO (REPORTA)</p>	<p>GERENTE-CONTADOR-ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p>
<p>4.2.FUNCION PRINCIPAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades relacionadas con la venta de combustible en la estación de servicios, para ofrecer un servicio personalizado de imagen a los clientes. 	
<p>4.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Saludar al cliente de forma habitual y comunicarle el tipo de servicios que brinda la gasolinera ▪ Entrega y despacho de combustibles ▪ Comercialización de lubricantes y aditivos complementarios ▪ Registro de la venta diaria de combustible ▪ Verificar y hacer coincidir correctamente la identidad del cliente que compra a crédito. ▪ Ofrecer a los clientes controles básicos del vehículo como limpieza de parabrisas, revisión del nivel de agua del parabrisas y radiador, revisión del aceite del motor, entre otros. 	


Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 10. Descripción de cargo Aseador General

<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento de Mantenimiento</p>	<p>GASOLINERA SAN JUAN</p> 
<p>5. DESCRIPCION DEL CARGO</p>	
<p>5.1.IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO</p>	<p>ASEADOR GENERAL</p>
<p>AREA A LA QUE PERTENECE</p>	<p>AREA DE LIMPIEZA</p>
<p>JEFE DIRECTO (REPORTA)</p>	<p>ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p>
<p>5.2.FUNCION PRINCIPAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar actividades de limpieza general en todas las áreas de la gasolinera. 	
<p>5.3. FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar y mantener la limpieza de oficinas, mobiliario, baños y otras áreas de la gasolinera ▪ Proporcionar en caso de baños todos los suministros como jabón, papel, sanitarios, etc.) Necesarios para su uso y mantenimiento ▪ Solicitar y recibir el pedido de aseo ▪ Desocupar diariamente los botes de basura ubicados en las oficinas, baños y otras. ▪ Todas las demás funciones que le asigne el superior inmediato en medida en que correspondan inherencia al cargo. 	

Fuente: Medina, E. (2020).

Tabla 11. Descripción de cargo Guardia de Seguridad

<p>DESCRIPCIÓN DEL CARGO Departamento de Seguridad</p>	<p style="text-align: center;">GASOLINERA SAN JUAN</p> 
<p style="text-align: center;">6. DESCRIPCION DEL CARGO</p>	
<p style="text-align: center;">6.1.IDENTIFICACIÓN</p>	
<p>NOMBRE DEL CARGO</p>	<p>GUARDIA DE SEGURIDAD</p>
<p>AREA A LA QUE PERTENECE</p>	<p>UNIDAD DE SEGURIDAD</p>
<p>JEFE DIRECTO (REPORTA)</p>	<p>GERENTE-CONTADOR-ASISTENTE ADMINISTRATIVO</p>
<p style="text-align: center;">6.2.FUNCION PRINCIPAL</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la seguridad e integridad de las personas en la gasolinera, proteger infraestructura y equipos en general. 	
<p style="text-align: center;">1.3 FUNCIONES ESPECIFICAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el correcto desarrollo de las actividades de cada puesto. ▪ Evaluar los riesgos que pueden afectar a las personas, el sigilo de información y los bienes bajo su responsabilidad ▪ Reportar anomalías a su superior inmediato. ▪ Observar y orientar a los clientes y vehículos que ingresan a la gasolinera. ▪ Enfrentar los hechos delictivos en el entorno actual, bajo su responsabilidad y con apego a la normativa legal. ▪ Responsabilizarse del correcto uso y mantenimiento del equipo de seguridad provisto. ▪ Colaborar con el personal de seguridad del transporte de valores en el momento del retiro de la gasolinera. 	

Fuente: Medina, E. (2020).

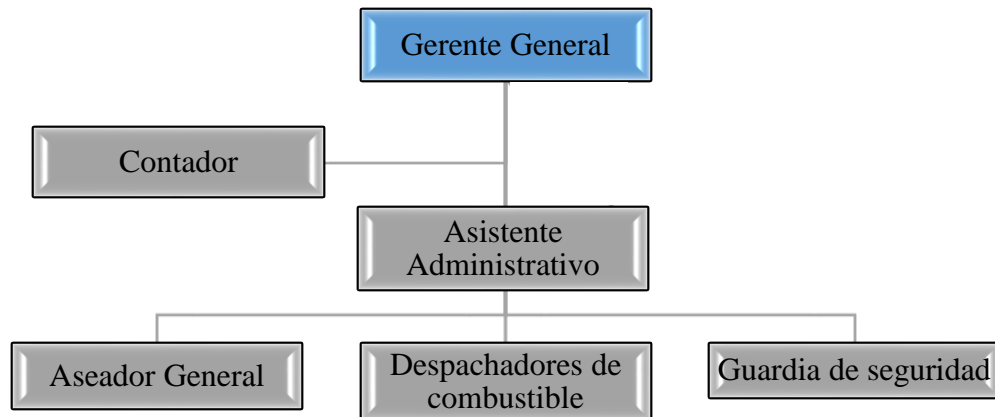
Cómo se puede observar, las descripciones de cargos facilitan el análisis y comprensión de los puestos de trabajo, a fin de determinar los requerimientos mínimos que necesita cada cargo por parte del trabajador, para ser desempeñado de una manera óptima una vez entendido la funcionalidad del contenido y requisitos, que el cargo exige a su ocupante.

El segundo aspecto de la estructura organizacional en la propuesta, es la jerarquización. La cual hace referencia a las relaciones de subordinación, que se establecen como las tareas y actividades que fueron previamente definidas en las

descripciones de cargos. De esta forma, se establecen cadenas de mando en la organización, en otras palabras, se determinan las líneas de autoridad que vinculan los departamentos de la entidad, para mostrar claramente las rutas de mandos respectivas.

En este contexto, se propone la siguiente estructura organizacional:

Figura 9. Estructura organizacional propuesta



Fuente: Medina, E. (2020).

Partiendo de esta propuesta, se establecen relaciones formales de subordinación, las cuales permiten definir los niveles de jerarquía que se presentan y las responsabilidades sobre el control que se ejerce en las mismas. Además, se puede apreciar fácilmente la manera en que los trabajadores se agrupan en sectores de trabajo y como estos sectores se constituyen en la organización como un todo, propiciando el desarrollo de procesos de comunicación, coordinación e integración.

La estructura organizacional propuesta en el organigrama, constituye el mapa o la representación visual de cómo estaría conformada organizacionalmente la gasolinera. Es la guía que permite la visualización del funcionamiento de la empresa.

La implementación de esta estructura flexible, clara y viable; facilitará el proceso de desarrollo y mejorará el posicionamiento en el mercado, a través de la productividad y efectividad de sus empleados dentro de la organización. También llevaría un adecuado control y evaluación de las funciones en los distintos puestos de trabajo. El siguiente elemento que se menciona en la propuesta, es la

productividad, que comprende la eficiencia y la eficacia. Se refiere a la relación entre el resultado de una actividad y los medios necesarios para obtener el producto o resultado, es decir, las acciones llevadas a término para conseguir los objetivos abarcando la comunicación y un buen clima laboral (Carrillo, 2015).

En relación a la eficiencia, se requiere compromiso de todos los integrantes de la gasolinera, en relación con las metas, objetivos, estrategias y direccionamiento administrativo, con la finalidad de contribuir con el desarrollo funcional de la estructura. Para complementar lo anteriormente expuesto, se debe tomar en consideración lo siguiente:

- Direccionamiento de la empresa (misión, visión, objetivos).
- Valorar el trabajo de equipo (sinergia, empatía).
- Adiestramiento del recurso humano (inversión).
- Implementar planes y acciones estratégicas (prospección, ventaja competitiva).
- Administración de los recursos de la empresa (aprovechamiento).

La eficacia en la gasolinera San Juan, se determina mediante la calidad de servicio al cliente, a través del cumplimiento de las políticas establecidas y satisfaciendo las necesidades de ambas partes tanto cliente y empresa. El nivel de medición se logra por medio de pequeñas encuestas de satisfacción al cliente, que se pueden implementar como una política, para conocer la competitividad de la eficacia en el servicio ofrecido.

Acerca de la eficacia, implica la determinación y la capacidad de lograr un efecto de lo que plantea la empresa en un tiempo determinado, respetando todos los parámetros y realizando actividades de manera correcta y efectiva.

En resumen, la eficiencia y efectividad de la gasolinera San Juan, dependen del adecuado desempeño de los servicios que brinda al público, desde el nivel más alto de la empresa hasta el más bajo, de acuerdo con las políticas internas establecidas (horizontalidad).

Para que se reflejen estos factores (eficiencia y eficacia), en la mejora de la productividad, se resaltan cuatro pasos, a la par de la implementación de la nueva estructura propuesta:

1. *Planear*: establece la asociación de datos (internos y externos) para sustentar un plan estratégico según las necesidades de la gasolinera sin un plazo determinado, pero con resultados satisfactorios.
2. *Hacer*: este paso toma en cuenta las medidas para seguir el plan, en este caso la estructura organizacional, propuesta para optimizar la productividad de la gasolinera San Juan.
3. *Verificar*: recolectar información para evidenciar si se cumplieron los objetivos propuestos. Es como un revisor o sistema de retroalimentación para corroborar que la estructura está bien encaminada.
4. *Actuar*: en un paso que permite enmendar o corregir las actividades que no están funcionando o agregando valor al proceso organizacional. Se requieren juicios que proporcionen medidas para tener la visión de eliminar actividades distorsionadoras. Los propietarios y la gerencia de la estación de servicios, deberán velar por resultados estadísticos para poder respaldar sus decisiones, con la finalidad que sean válidos y productivos.

Con la incursión e integración de estos elementos y, el diseño apropiado de la estructura organizacional (organigrama) que se proponen para la gasolinera San Juan, se logrará optimizar los niveles de productividad; proporcionando una gestión innovadora y competitiva, acorde a los recursos, necesidades y exigencias de la compañía en concordancia con el capital humano.

2.5.3. Premisas para su implementación

Para la implementación del modelo de estructura organizacional, es requisito indispensable la disposición y motivación al cambio, por parte de todos los miembros de la entidad, sobre todo de los propietarios. De esta forma, se obtendrán los resultados esperados necesarios para el desarrollo y crecimiento operacional y financiero de la gasolinera San Juan.

Una vez que la propuesta sea aprobada por parte de los dueños, se procederá a darla a conocer entre todos involucrados y responsables, para garantizar el éxito

de la misma. Su aplicabilidad y el simple hecho de que la información recogida es producto de la intervención del personal que labora en la empresa, propician una buena puesta en marcha. Es un modelo sencillo y de fácil aplicación, su factibilidad está asegurada. De cualquier forma, se planea establecer una línea de comunicación, a fin de aclarar dudas y recibir la retroalimentación de su implementación —antes, durante y después—.

El proceso de adaptación o modificación de la estructura organizacional actual a la propuesta, se irán rediseñando en función a las nuevas directrices gerenciales planteadas. El apoyo financiero y la participación del capital humano, serán esenciales para el éxito organizacional.

Finalmente, a través de la puesta en marcha de esta propuesta de modelo organizacional se obtendrán los siguientes impactos en los resultados operativos, financieros y productivos:

- Mayor control en el área de gestión (gerencia y administrativo).
- Mayor compromiso de los empleados (pertenencia).
- Crecimiento económico de la microempresa (productividad).
- Mejor posicionamiento en el mercado (ventaja competitiva).
- Crecimiento profesional de los trabajadores (mejor calidad de vida).

2.6. Conclusiones del Capítulo II

- Se refuerza el valor que aporta a la entidad la implementación exitosa de un modelo estructural organizativo, la cual no pretende solamente optimizar la productividad, sino también, fortalecer otros aspectos relacionados con la mejora continua, como, por ejemplo, la gestión del talento humano, entre los que se pueden mencionar el clima empresarial, la comunicación, la capacitación y el crecimiento en la calidad de vida.
- Por medio del reconocimiento de las debilidades y fortalezas organizacionales de la gasolinera, se corrigen procedimientos (internos y externos) inequívocos, que no permiten el crecimiento de la organización y su sostenimiento en el mercado comercial donde se desenvuelve.

- El reordenamiento de las líneas de mando efectivas, fusionadas con el despliegue y conocimiento de las responsabilidades (descripciones de cargos) de todo el personal de la gasolinera, permiten la optimización productiva de la empresa. Conocer el rumbo de la organización y sobre todo que el capital humano lo internalice, fortalecerá las actividades y los procesos, que a su vez se transforman en competitividad y rentabilidad.
- Por último, la consolidación de la gestión administrativa de la gasolinera San Juan, resulta muy claro que requiere un cambio significativo asociado a su función para facilitar el diseño de las actividades que se realizan en la gestión administrativa, de manera empírica pasando a lo técnico a través de la aceptación de la estructura organizativa propuesta.

CAPÍTULO III.

APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

3.1. Evaluación de expertos

En este caso, la validez de la propuesta de estructura organizacional se comprobó por cuatro profesionales expertos en administración de empresas, quienes, por su trayectoria y experiencia en el área, dieron constancia de su aplicabilidad en la institución seleccionada. En este orden de ideas, se presentó a cada experto un modelo de la propuesta, a fin de considerar su valoración, en cuanto a:

- **Pertinencia** de la propuesta con el área de investigación, es decir, la relación estrecha entre la tesis de maestría, el título de la propuesta, los objetivos a lograr y el desarrollo de la misma, con todos los elementos que la componen.
- **Redacción**, refiriéndose a la interpretación relacionada del enunciado de la propuesta a través de la claridad y precisión en el uso del vocabulario técnico.
- **Adecuación**, siendo la correspondencia del contenido de la propuesta con el tipo de institución seleccionada, esto se refiere a su aplicabilidad en las empresas del ramo.

Lo antes mencionado se realizó mediante la aplicación de un instrumento de validación que, generó los siguientes resultados:

Tabla 122. Validación de la propuesta por expertos

EXPERTO	PERTINENCIA			REDACCIÓN			ADECUACIÓN		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	☒			☒			☒		
2	☒			☒			☒		
3	☒			☒			☒		
4	☒			☒			☒		

(B) Bueno; (R) Regular; (D) Deficiente

Fuente: Medina, E. (2020).

De este modo, quedó validado, con calificación Buena, la propuesta de modelo de estructura organizacional para optimizar la productividad en la gasolinera San Juan del cantón Píllaro.

3.2. Validación y confiabilidad del instrumento

Para la validación y confiabilidad del instrumento aplicado (entrevista a profundidad), se empleó un instrumento adicional evaluativo (encuesta-ver anexo 2) dirigido específicamente a los cuatro expertos que intervinieron en la evaluación. Dicha encuesta fue estructurada de forma dicotómica, con el fin de poder aplicar posteriormente la técnica de Kuder Richardson (KR-20) y poder validar a la entrevista (instrumento central del trabajo) como confiable.

Por medio de la técnica KR-20 permitió calcular la confiabilidad con una sola aplicación del instrumento. No requiere de pruebas paralelas y es aplicable para validar otros instrumentos siempre y cuando los resultados se encuentren entre cero y uno. Cuanto más se acerque a uno (1), mayor será la confiabilidad.

La fórmula para la validación y confiabilidad KR-20 se expresa a continuación:

$$r_n = \frac{n}{n-1} * \frac{V_t - \sum pq}{V_t}$$

En donde:

r_n = coeficiente de confiabilidad

N = número de ítems que contiene el instrumento

V_t = varianza total de la prueba

$\sum pq$ = sumatoria de la varianza individual de los ítems

Una vez contestado el instrumento diseñado especialmente para los expertos evaluadores, tomando en consideración sus conocimientos y experticia basados principalmente por el instrumento principal de la investigación (entrevista a profundidad), se muestran los resultados con el propósito de expresar el resultado del mismo.

Expertos	Ítems											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1		9
2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1		8
3	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0		3
4	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1		8
Pq	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	vt	7,33
Q=(1-p)	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25		
Pq	0,19	0,19	0,19	0,19	0,25	0,19	0,19	0,19	0,25	0,19	2,00	

Desglosando la fórmula se tiene:

$$n=10 \quad Vt= 7,33 \quad Pq=2,00$$

Entonces:

$$KR - 20 = \frac{10}{10 - 1} * \frac{7.33 - 2.00}{7.33}$$

$$KR-20=0.8081$$

En resumen: El instrumento principal de la investigación (la entrevista a profundidad) el cual será empleada a los trabajadores de la gasolinera San Juan, tiene una confiabilidad de un 0,8081% considerada según la técnica Kuder Richardson (KR-20) como alta, por los expertos evaluadores de la investigación.

3.3. Evaluación de usuarios

Para la evaluación de usuarios, se realizaron cinco contactos institucionales con gasolineras de Ecuador que utilizan o han utilizado el modelo de estructura propuesto, se les aplicó un pequeño instrumento a los gerentes, anexándole la propuesta vía correo electrónico, con el objetivo de conocer sus impresiones con respecto al modelo y su aplicación en el organismo que representa.

En cuanto a si se obtuvieron beneficios, a la validez y la pertinencia para este tipo de institución. Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 133. Validación de la propuesta por usuarios.

USUARIO	BENEFICIOS			VALIDEZ			PERINENCIA		
	B	R	D	B	R	D	B	R	D
1	☐			☐			☐		
2		☐			☐		☐		
3	☐			☐			☐		
4	☐			☐			☐		
5	☐			☐			☐		

(B) Bueno; (R) Regular; (D) Deficiente

Fuente: Medina, E. (2020).

Como puede notarse, solo un gerente considera regular el modelo, en cuanto a beneficios y validez, esto significa que, la propuesta es válida para su aplicación.

3.4. Evaluación de impactos o resultados

Aplicados los instrumentos de recolección de información de la investigación, es decir, la observación y la entrevista, para dar respuesta a los objetivos específicos, a continuación, se reflejan los resultados:

Con respecto a la observación, se pudo notar:

- Áreas de despacho y oficinas en condiciones físicas óptimas.
- El guardia de seguridad se encontraba en su puesto de trabajo.
- Solo dos empleados en el área de despacho.
- En la oficina, el asistente administrativo, cumple funciones de contador.
- Clima laboral tenso.

3.5. Conclusiones del Capítulo III

- En el proceso de validez, ponen en juego una serie de opiniones argumentadas por parte de los expertos y, aunque no se encuentren acuerdos unánimes, se pueden identificar las debilidades y fortalezas del instrumento. Esto permite un análisis en profundidad por parte del investigador, lo que lleva a una decisión sobre qué modificar, integrar o eliminar.
- En análisis de resultados de las entrevistas realizadas permite obtener un panorama actual y asertivo sobre las debilidades de la compañía en estudio, permitiendo indagar en la problemática y así, dar respuesta a los objetivos

planteados en la investigación, logrando una lectura correcta de la actuación de la gasolinera San Juan y sus servicios ofrecidos.

- La gerencia no tiene un debido conocimiento de la gestión administrativa influyendo en el clima organizacional, que es de suma importancia de las actividades realizadas para obtener buenos resultados con visión global dentro de una empresa de sus labores diarias, llegando a ser un factor determinante para el buen desempeño de los trabajadores.

CONCLUSIONES GENERALES

El desarrollo del proceso de investigación referido al diseño de una estructura organizacional que optimice la productividad en la gasolinera San Juan, permitió el cumplimiento de los objetivos planteados, se consideran las siguientes conclusiones:

- Al reconocer la situación organizativa actual de la gasolinera San Juan, mediante el diagnóstico de la situación real que no tiene una estructura organizativa ni un manual de funciones que resulta una pérdida de productividad que no permitiera su desarrollo funcional y un ágil desarrollo para posesionarse como una pequeña empresa, porque no se adapta a las funciones, responsabilidades y necesidades que debe desempeñar. donde es posible tomar correctivos y avanzar hacia una sólida transformación general que aporte beneficios individuales y empresariales.
- En referencia a la indagación teórica que maximiza las herramientas que se deben implementar para diseñar un modelo de estructura organizacional, que logre la sistematización que tiene como objetivo una optimización significativa de la productividad con enfoque en la estructura organizacional como una herramienta que, fusionada con elementos de gestión, permite a las empresas optimizar su productividad, gracias a la implementación de sistemas gerenciales ajustados a los requerimientos de la empresa.
- En el diseño de la estructura organizacional posterior a la ejecución y divulgación de la descripción de cargos, se garantiza la sistematización de las líneas de mando, así como el conocimiento de las tareas y responsabilidades de cada puesto de trabajo, generando un sentido de pertenencia, compromiso y fortaleciendo los procesos que conducen a la productividad de la gasolinera donde se evidencia un impacto en la misma, debido a la falta de medición de sus indicadores, como la eficiencia y la eficacia, lo que reafirma la necesidad de establecer sistemas de medición permanentes.
- A medida que se realizó la investigación, se pudo concluir que esta desorganización la hace ineficiente, al no contar con un mapa que permita su adecuada gestión tanto en las actividades, como en el aprovechamiento de su capital humano. Esto podría corresponder con el establecimiento de

incentivos y estrategias motivacionales que conduzcan a una mejor producción.

RECOMENDACIONES

Conforme a las conclusiones de la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Aplicar el modelo de estructura organizacional propuesto, en relación con las actividades que realiza la gasolinera San Juan, delineando cada una de las posiciones y ubicándolas según su categoría y función, una vez establecidos los objetivos institucionales, tanto misión como la visión, la empresa debe divulgar esta información por escrito a todos sus empleados, y colocarla en una posición estratégica para prestar más atención y mejorar el prestigio a sus clientes.
- Identificar los problemas concretos y específicos a resolver y las áreas de oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización, procurando elevar la productividad, utilizando el manual de descripción de cargos, que permitirá ser guiado en un camino hacia la excelencia, actualizada de acuerdo a los requerimientos que necesita la gasolinera San Juan, lo que permite una comunicación transversal en todas las áreas.
- La empresa en pequeños proyectos debe destinar recursos económicos del presupuesto para cultivar el talento humano interno en todos los aspectos a su cargo o posición, lo que minimizará los riesgos con una efectividad en cada actividad realizada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, R., y Fernández, M. (2001). *Estudios organizacionales y pequeñas y medianas empresas*. UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica.
- Arias, F. (2012). *El proceso de investigación. Introducción a la metodología científica*. Editorial Episteme.
- Asencio, L., Burgos, R., y Campello, E. (2019). Análisis de los modelos de gestión organizacional comunitaria para un desarrollo productivo, social y económico. *Espacios*, 40(1), 5-12.
- Bastidas, V. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial* [Tesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Behar, D. (2008). *Introducción a la metodología de la investigación*. Editorial Shalom.
- Blanco, D. (2015, 1 de junio). *La organización trébol. Calidad, estrategia y liderazgo*. BDCalidad. <https://dbcalidad.blogspot.com/2015/06/la-organizacion-trebol.html>
- Cabello, A., Gutiérrez, R., y Grau, A. (2015). *Administración y gestión de las comunicaciones de la dirección*. Paraninfo.
- Carrillo, J. (2015). *El salario emocional y la productividad de la empresa Comercializadora P.S* [Tesis, Universidad Central del Ecuador]. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7550/1/T-UCE-0007-411i.pdf>
- Cruz, W. (2016). *La estructura organizacional y el análisis de la capacidad institucional: un referente en la Universidad de los Llanos* [Tesis, de postgrado Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas]. <http://bdigital.Unal.edu.co/52165/1/86039377.2016.pdf>
- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.
- Díaz, S., Mendoza, V., y Porras, C. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de casos. *Razón y Palabra*, 1(75), 1-25.
- Espinoza, R. (2017, 4 de noviembre). *El ciclo de vida de un producto y sus etapas*. Marketing Strategist. <https://robertoespinosa.es/2016/12/31/marketing-operativo-marketing-estrategico>.
- Flick, U. (2007). *Introducción a la investigación cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.

- Gilli, J. (2017). *Claves de la estructura organizativa*. Granica.
- Girón, R. (2017). *El clima laboral y la productividad en la empresa COMSA Instalaciones y Sistemas Industriales S.L. Sucursal en Perú* [Tesis, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/3016/GIR%c3%93N%20MENDOZA%20RICARDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goncalves, L. J. (2020). *Modelo organizacional basado en la comunicación para el mejoramiento del clima organizacional, dirigido a la División de personal del Instituto Autónomo Municipal Bolivariano de Recreación y Deporte Tomas Lander, ubicado en Ocumare del Tuy, estado Bolivariano de Miranda* [Tesis, Universidad Católica Santa Rosa]. <https://www.ivic.go.b.ve/institucion-2/informe-anual-211?download=193:informe-anual-2012>
- Guerrero, C. A. (2015). *Diseño de un modelo de gestión estratégica para PYMES metalmecánicas de Tungurahua* [Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1410/1/75832.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Las tres rutas de la investigación científica: enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto*. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Hill, B. (2003). *Importancia de una buena estructura organizacional*. La Voz. <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacion-4887.html#:~:text=Las%20empresas%20requieren%20de%20una%20estructura%20para%20crecer%20y%20ser%20rentables.text=La%20planificación%20de%20la%20estructura,las%20responsabilidades%20estén%20claramente%20definidas>
- Jácome, M. (2016, 30 de junio). *Cuatro componentes de un sistema de gestión. Evaluando ERP*. <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/conceptos-erp/componentes-sistema-de-gestión/>
- Jaimes, L., Luzardo, M., y Rojas, M. (2018). Factores determinantes de la productividad laboral en pequeñas y medianas empresas de Confecciones del área Metropolitana de Bucaramanga, Colombia. *Información Tecnológica*, 29(5), p. 175-186.
- Lacu, M. (2017). *El incremento de la productividad organizacional a través del uso de la gestión del conocimiento estudio empírico de las Pyme españolas en Brasil* [Tesis, Universidad Pontificia Comillas de Madrid]. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/123210/retrieve>

- Lagos, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas COPELEC* [Tesis, Universidad del Bio-Bio]. <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/handle/123456789/153>
- López, C., Díaz, P., y Robledo, J. (2017). *La organización informal y sus efectos en las capacidades de innovación*. ALTEC. http://www.altec2013.org/programme_pdf/1296.pdf
- Lozano, J., Díaz, D., y W. Saucedo, W. (2016). *El grado de estructura organizacional y su impacto en la productividad: Estudio en los directivos de la micro y pequeña empresa en Piedras Negras, Coahuila* [Tesis, Universidad Tecnológica del Norte de Coahuila]. https://www.ecorfan.org/actas/A_1/13.pdf
- Marco, F. (2016). *Gestión y administración en las organizaciones*. (2ª Ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marín, D. (2019). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios gerenciales*, 28(123), 43-64.
- Méndez, C (2006). *Metodología, diseño y desarrollo de procesos de investigación*. Limusa.
- Ortiz, R., y Ubilla, K. (2019). *Estrategias empresariales del sector privado del norte de Guayaquil para el mejoramiento institucional, con propuesta de un sistema organizacional eficiente que aumente la productividad* [Tesis, Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/42519/1/TESIS%20-%20Ortiz%20Ortiz%20-%20Ubilla%20rodriguez.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo-Senplades.
- Ramírez, T. (1999). *Como hacer un proyecto de investigación*. Panapo.
- Ríos, R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. Editorial Servicios Académicos Intercontinentales S.L.
- Salcedo, S. (2016). *Propuesta de estructura organizacional para la empresa Camaronera Jemaredli S. A.* [Tesis, Universidad Católica Santiago de Guayaquil]. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6785/1/T-UCS-G-PRE-ECO-MD-ADM-69.pdf>
- Stoner, J., Freeman, R., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. (6ª Ed.). Pearson.
- Young, A. (2008). *Manual del directivo, guía práctica para una gerencia eficaz*. Editorial Everest.

APÉNDICES

Apéndice 1. Validación de la Propuesta

VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA DEL INFORME DE INVESTIGACIÓN

El presente informe de expertos sobre la propuesta, corresponde a la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS cohorte II, en lo referente a la validación de la tesis de estudio enfocada en la modalidad INFORME DE INVESTIGACIÓN, de acuerdo a las normativas y lineamientos, contenidos y estructura definidos por la Universidad Técnica de Cotopaxi y la Dirección de Posgrado, sus líneas y sub-líneas de investigación.

Título: *Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.*

Autora: Erica Daniela Medina Álvarez

Tutor: Ruth Susana Hidalgo Guayaquil Mg..

En dicha evaluación se consideró los criterios de valoración técnicos necesarios, estipulados en las siguientes categorías:

CATEGORÍAS DE VALORACIÓN				
DENOMINACIÓN	ESCALA DE VALORACIÓN			
	4 = EXCELENTE	3 = MUY BUENA	2 = BUENA	1 = MALA
Informe de investigación	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada.	Presenta de manera Clara, tacita, resumida y adecuada, pero requiere modificaciones.	Requiere de cambios sustanciales en su contenido y estructura.	No corresponde a los lineamientos institucionales y requerimientos técnicos.

Estos parámetros fueron considerados, en varios ITEMS del documento, como se detalla en la siguiente:

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Introducción	4	100%	Excelente
2	Antecedentes	4	100%	Excelente
3	Fundamentación epistemológica	4	100%	Excelente
4	Fundamentación del estado del arte	4	100%	Excelente
5	Conclusiones del capítulo I	4	100%	Excelente
PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Título:	4	100%	Excelente
2	Objetivos	4	100%	Excelente
3	Justificación	4	100%	Excelente
4	Fundamentación	4	100%	Excelente
5	Desarrollo de la propuesta.	4	100%	Excelente
6	Conclusiones del II capítulo	4	100%	Excelente
VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA				
ITEM	ACTIVIDADES DESARROLLADAS	PUNTAJE POR COMPONENTE	% DE CUMPLIMIENTO	CRITERIO
1	Evaluación de impactos o Resultados (si aplica).	4	100%	Excelente

2	Resultados de la propuesta (si aplica)	4	100%	Excelente
3	Conclusiones generales	4	100%	Excelente
4	Recomendaciones	4	100%	Excelente
5	Referencias	4	100%	Excelente


CONCLUSIONES:

- El trabajo de investigación, responde a la estructura definida por la Universidad Técnica de Cotopaxi, que recolecta información importante de fácil comprensión, con la que basa adecuadamente su informe de acuerdo a su cosmovisión y prospectiva hacia tendencia actual de la administración.
- La propuesta contiene elementos claros y concisos referentes a la Gestión Organizacional, que permite al investigador definir elementos para la productividad personal a través de un proceso secular de actividades internas de carácter integrador.
- Las conclusiones y recomendaciones son pertinentes.
- Finalmente, el presente informe tiene una valoración en sus ITEMS del 100%, correspondiendo a un criterio de **EXCELENTE**, el mismo será un gran aporte para el desarrollo de la empresa objeto de la investigación.

RECOMENDACIONES:

- Dadas las circunstancias actuales, se sugiere socializar los resultados académicos de acuerdo a toda su compilación, en cuanto a la modalidad y metodología aplicada para el desarrollo de la gestión organizacional y su relación con la productividad.

Validado por:

Título: Magister en Administración y Marketing	Cédula de Identidad:	Cargo: Docente Universidad Técnica de Ambato Gerente de producción, mantenimiento y calidad ISO 9001 Carrocerías Varma S.A.
 Firmado electrónicamente por: WILSON FERNANDO JIMENEZ CASTRO	1803098126	
WILSON FERNANDO JIMENEZ CASTRO	Contacto: 0992683169	Email: wf.jimenez@uta.edu.ec

Apéndice 2. Diagnóstico General

INFORME DIAGNOSTICO

En referencia a la información aportada por cada uno de los integrantes de la gasolinera San Juan.

En Ecuador, la Constitución Política de la Republica y Ley de Hidrocarburos establecen que el almacenamiento, distribución y venta de derivados de hidrocarburos, constituye un servicio público, por lo tanto, se establece que la responsabilidad por la provisión de servicios públicos en general corresponde al Estado sobre un producto subsidiado, que puede ser suministrado directamente o en su defecto, delegado en empresas privadas o mixtas (Registro Oficial 711, 1978).

Actualmente, P&S (Petróleos & Servicios) no lleva estadísticas sobre la gestión de ciertos envíos de combustible, no se especifican en las terminales como en el caso de la gasolinera San Juan, es decir, porque la producción nacional no cubre los volúmenes requeridos, de igual forma no se consideran los despachos frustrados, a cargo del personal del área que es nuevo o temporal, por no tener experiencia en el campo y a falta de un documento guía sobre la estructura organizacional a la que pertenecen, estos imprevistos no se gestionan correctamente.

A términos generales, las operaciones internas que requieren atención prioritaria en el marco administrativo presentan un déficit en su producción para atender la demanda interna de gasolina super, extra y diésel en la terminal San Juan donde el tema de la gestión organizacional que influye en su productividad con respecto a las brechas de la planificación anual y la integración de actividades del personal que debe coordinarse de manera efectiva para una mayor participación de los empleados para sentir la pertenencia a un grupo y mantener así una buena relación laboral.

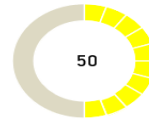
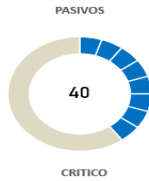
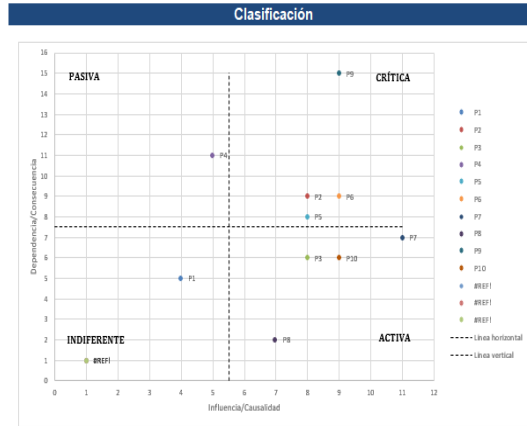
En este contexto, las causas se deben principalmente a la aparición de problemas o inconvenientes que reducen el tiempo operativo, que provocan molestias e insatisfacción entre los clientes, en un mercado dinámico y frente a un margen de negatividad que ha cambiado el pensamiento sectorial debido a la baja productividad, debido a los factores como la característica de la organización y su trabajo, las aptitudes y actitudes de los empleados en un entorno donde se descuida el aspecto humano por parte de los directivos sin aprovechar las destrezas y habilidades de los trabajadores que formen parte de los procesos internos.

De acuerdo con la visión actual de la salud y seguridad de todos los integrantes de la organización que tienen un interés particular en la estructuración, y la formación de unidades rentables, ante las necesidades internas insatisfechas y un justo reconocimiento de sus esfuerzos, que no son remunerados, esto no promueve la conciliación integral y optimizar sus destrezas y aprovechar al máximo el desarrollo de las capacidades individuales y colectivas de los empleados.

Finalmente, las circunstancias inherentes en esta situación a pesar que en la normativa ecuatoriana establecida por el Código de la Producción, que solo se aplica parcialmente en beneficio de grandes empresas en busca de transformación productiva a nivel local pero que está diseñado para generar valor agregado en los

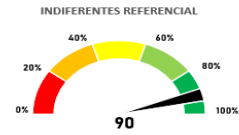
pequeños distribuidores que no pueden competir.

Gasolinera San Juan Matrix Vester template											
Análisis Productividad											
Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	INFLUENCIA
Deficiencia en la comercialización de combustible	0	0	1	0	0	0	1	0	2	0	4
Incertidumbre en las tareas y responsabilidades	1	0	2	0	1	0	0	2	2	0	8
Desigualdad en recargas de trabajo	0	2	0	1	0	2	0	0	1	2	8
Control administrativo poco convencional	0	0	1	0	0	1	1	0	2	0	5
Desconocimiento de objetivos organizacionales	0	1	0	2	0	2	1	0	2	0	8
Improvisaciones ante imprevistos	0	1	0	3	1	0	1	0	2	1	9
Supervisión de actividades	2	1	1	2	2	0	0	0	1	2	11
Dezmejoramiento del ambiente laboral	0	2	0	1	2	0	1	0	0	1	7
Paralización de operaciones internas	2	0	1	1	2	2	1	0	0	0	9
Modernización de maquinarias dispensadoras	0	2	0	1	0	2	1	0	3	0	9
DEPENDENCIA	5	9	6	11	8	9	7	2	15	6	55



ACTIVA 40
CRITICA 50

INDIFERENTE 10
PASIVA 10



Apéndice 3. Entrevista aplicada al personal de la gasolinera San Juan
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA GASOLINERA SAN JUAN

Objetivo: Obtener información sobre la incidencia de la estructura organizacional y productividad.

Instrucciones:

Esta investigación es de carácter estrictamente académico, con el propósito de desarrollar un proyecto de tesis de grado en la Universidad Técnica de Cotopaxi.
Agradezco su gentil colaboración.

Entrevistadora: Érica Daniela, Medina Álvarez

A continuación, se presentan once preguntas, por favor responda con honestidad, no es necesaria su identificación.

1. ¿Cómo describiría usted la estructura organizativa de la empresa?

2. ¿Cuál es su consideración, con respecto a los niveles de jerarquía?

3. ¿Cuál es la capacitación que posee el personal para desempeñarse en el área que se los requiere?

4. ¿Cómo es el clima laboral en la gasolinera?

5. ¿Según su opinión, como describe su desempeño en la ejecución de sus funciones?
6. ¿Cuál es su nivel de compromiso y satisfacción con el cargo que desempeña?
7. ¿Cómo funciona la descripción de cargos?
8. ¿Cómo es atención que se brinda a los clientes?
9. ¿Cómo se realiza el proceso de evaluación de la productividad?
10. ¿Cuál es su apreciación con respecto a los objetivos y metas de la organización?
11. ¿Qué elementos considera usted importantes a considerar para mejorar la estructura organizacional?

Apéndice 4. Encuesta aplicada a los expertos evaluadores para validar la confiabilidad del instrumento principal de la gasolinera San Juan.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema: Incidencia de la estructura organizacional en la productividad de la gasolinera San Juan del cantón Píllaro, año 2020.

ENCUESTA EXPLORATORIA PARA LOS EXPERTOS EVALUADORES

Objetivo: Obtener información sobre la factibilidad de creación de una Academia de Artes en el cantón Latacunga.

Instrucciones:

Esta investigación es de carácter estrictamente académico, con el propósito de desarrollar un proyecto de tesis de grado en la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Lea cuidadosamente y marque con una equis (X) la respuesta que considere correcta:

Agradezco su gentil colaboración.

A continuación, se presentan cinco preguntas, por favor responda con honestidad, no es necesaria su identificación.

1. ¿Las preguntas de la entrevista cubren los objetivos de la investigación?
SI _____ NO _____
2. ¿La población y la muestra es acorde al estudio?
SI _____ NO _____
3. ¿Se cubren aspectos operativos y administrativos en el instrumento principal?
SI _____ NO _____
4. ¿La cantidad de preguntas son suficientes para recolectar información?
SI _____ NO _____
5. ¿Existe hilo conductual respecto a la secuencia de las preguntas?

- SI _____ NO _____
6. ¿Las preguntas apertura al debate, extensión y argumentación adicional?
SI _____ NO _____
7. ¿La entrevista mantiene orden y contiene las categorías metodológicas adecuadas?
SI _____ NO _____
8. ¿Las preguntas motivan a ir más allá del contenido inicial?
SI _____ NO _____
9. ¿El instrumento es flexible y facilitará el proceso de recolección de la información?
SI _____ NO _____
10. ¿El tiempo previsto de la entrevista es suficiente?
SI _____ NO _____