



Modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos para contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025.

TESIS DOCTORAL

que, para obtener el Grado de PhD.

DOCTOR EN DIRECCIÓN DE PROYECTOS

PRESENTA

Roger Alexander Guayta Narváez, Mg.

ASESOR

Julia Ayuso Sánchez, PhD.

México, 2026

La presente Tesis Doctoral debe ser citada como:

Guayta Narváez, Roger (2026). “Modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos para contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025”. [Tesis de Doctorado de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX]



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Se permite la reproducción total o parcial y la comunicación pública de la obra con reconocimiento de la autoría y mención de la Universidad de Investigación e Innovación de México - UIIX.

No se permite el uso comercial ni la creación de obras derivadas.

Resumen.

Este estudio se enfoca en la problemática sobre la deficiencia en la gestión del personal humano dentro de las empresas y su falta de establecimiento de diagramas organizacionales ocasionados problemas de rotación excesiva de personal, sobrecarga de trabajos, errores en actividades planteadas, desconocimiento de roles de trabajo, incremento de costos en operaciones, estandarización de procesos nulos. El objetivo principal de esta investigación es proponer un modelo de diagrama organizacional que estructure las jerarquías, establecer roles de trabajo y métodos aplicables para evaluación de desempeño que mejore la eficiencia y desempeño dentro del mercado haciendo que se ajusten a los requerimientos de las normas de calidad ISO 9001-2015 utilizando metodologías como el ciclo PHVA, 7s de Mckinsey. La hipótesis que se planteó a partir de que como un modelo influye en el mejoramiento del desempeño de las empresas. La metodología que se adoptó fue un enfoque mixto cuantitativo y cualitativo, en el cual se evaluó por medio de encuestas los parámetros que fortalecen a las empresas que tienen diagramas organizacionales definidos y por medio de una correlación de Spearman sobre si existe correlación entre los parámetros evaluados; además se realizó una investigación diacrónica para conocer todas las herramientas de desempeño laboral y gestión administrativa. Los resultados que se obtuvieron resaltan que existe una correlación directa entre el liderazgo, comunicación, eficiencia con respecto a los diagramas organizacionales y al desarrollo empresarial. A partir de estos resultados se plantea un modelo organizacional basado en procesos del ciclo PHVA y las 7s de Mckinsey los cuales permiten tener un mejor desempeño laboral y permiten tener una evaluación completa del personal y situación de la empresa basado en parámetros que exige la norma de calidad y gestión ISO 9001-2015.

Palabras clave: modelo organizacional, ciclo PHVA, calidad, eficiencia.

Abstract.

This study addresses the issue of deficiencies in human resource management within companies and the lack of established organizational charts, which lead to problems such as excessive staff turnover, work overload, errors in planned activities, lack of awareness of job roles, increased operational costs, and the absence of process standardization. The main objective of this research is to propose a model of an organizational chart that structures hierarchies, defines job roles, and establishes applicable methods for performance evaluation aligned with the requirements of ISO 9001:2015 quality standards, using methodologies such as the PDCA (PHVA) cycle and the McKinsey 7S framework. The hypothesis proposed suggests that such a model positively influences the improvement of organizational performance. The adopted methodology followed a mixed quantitative and qualitative approach. Surveys were conducted to evaluate parameters that strengthen companies with defined organizational charts, and Spearman's correlation analysis was applied to determine the existence of relationships among the evaluated parameters. Additionally, a diachronic investigation was carried out to identify tools for job performance assessment and administrative management. The results highlight the existence of a direct correlation between leadership, communication, and efficiency in relation to organizational charts and business development. Based on these findings, an organizational model is proposed, grounded in the PDCA cycle and the McKinsey 7S framework. This model enables improved job performance and allows for a comprehensive evaluation of personnel and the organization's overall situation, based on parameters required by ISO 9001:2015 quality and management standards.

Key words: organizational model, PDCA cycle, quality, efficiency

Agradecimientos.

Agradezco principalmente a Dios que me ha guiado, me ha permitido estar hasta el día de hoy y me ha convertido en la persona que está presente aquí escribiendo estas letras.

A mi familia que ha sido una guía en todo el proceso de mi vida, que han sido mi motivo de superación, mi pilar fundamental y por los cuales me he esforzado día a día, especialmente a mi madre Fanny Narváez, que ha sido una excelente compañera, amiga, y sobre todo madre que con su amor incondicional nunca ha permitido que me de por vencido. Por sus consejos su apoyo en seguir este proceso y de culminar este proyecto.

A mi tutora Julia, por su dedicación, por su esfuerzo, su paciencia y sobre todo por ser la persona que me ha guiado en como ir haciendo paso a paso mi investigación, por presionarme a culminarla por su preocupación cuando no veía avances.

A todos los demás que fueron parte de mi investigación le agradezco infinitamente sin ustedes no hubiera sido posible llegar hasta aquí.

Dedicatorias.

A mis padres quienes han sabido compartirme su sabiduría su filosofía de vida y gracias a su sacrificio y esfuerzo han permitido llegar hasta donde estoy ahora.

Mi familia que han sido un apoyo incondicional en todo este proceso y en la vida, ya que por ellos y su apoyo he logrado muchas cosas, por su insistencia su perseverancia en lograr los objetivos que uno se propone, por su fortaleza que me han sabido transmitir, gracias a todos hemos llegado a la finalización de una etapa más.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	12
Capítulo 1. Proyección de la investigación.	15
1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.	15
1.2. Planteamiento del problema.	16
1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).	17
1.4. Justificación.	17
1.5. Objeto de estudio.	19
1.6. Campo de acción.	19
1.7. Objetivos.	20
1.7.1. Objetivo General.	20
1.7.2. Objetivos específicos.	20
1.8. Hipótesis.	21
1.9. Alcance temático.	21
1.10. Delimitación Espacial y Temporal.	23
Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.	24
2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).	24
2.2. Marco Teórico.	30
2.3. Marco Conceptual.	38
2.4. Marco Contextual.	56
2.5. Marco Legal y Normativo.	57
Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.	68
3.1. Cuadro Operacionalización de variables.	69
3.2. Diseño metodológico.	71
3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.	72
3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos	73
3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.	75
3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.	79
3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).	81
3.3.1. Aplicación de los instrumentos.	81
3.3.2. Procesamiento de la información.	81
3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.	82
3.5. Redacción de resultados y discusión.	111
Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	115
4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.	116

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.	119
4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.	149
CONCLUSIONES	160
RECOMENDACIONES	162
REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA	164
ANEXOS	170

Índice de figuras.

Figura 1. Diseño organizacional: Estructura y proceso;	28
Figura 2. Funciones Administrativas;	29
Figura 3. Características de las empresas,	33
Figura 4. Modelo de Michigan,	38
Figura 5. Gestión empresarial, Nivel organizacional.	45
Figura 6. Fases para la revisión de bibliografía.	70
Figura 7.7-S de McKinsey.	112
Figura 8. Ciclo PHVA.	114
Figura 9. Elementos del modelo organizacional	118
Figura 10. Diagrama organizacional.	121
Figura 11. Organigrama funcional.	122
Figura 12. Criterios norma ISO 9001.	129

Figura 13. Departamento gestión de calidad.	133
Figura 14. Planificación de talento humano.	134
Figura 15. Clasificación de puestos.	135
Figura 16. Estadísticas prueba W de Kendall.	147
Figura 17. Rangos juicio de expertos.	147

Índice de gráficas.

Gráfica 1. Tipo de organización.	81
Gráfica 2.Recomendación del tipo de organización.	81
Gráfica 3. Satisfacción en la organización.	83
Gráfica 4. Herramientas para el trabajo.	83
Gráfica 5.Reconocimiento de la empresa.	84
Gráfica 6.Satisfacción trabajo y vida personal.	85
Gráfica 7.Responsabilidades en el trabajo.	86
Gráfica 8.Valores de la empresa.	86

Índice de tablas.

Tabla 1. Tipos de organizaciones, Fuente elaboración propia	29
Tabla 2. Tipos de modelos organizacionales,	35
Tabla 3. Operacionalización de variables.	58
Tabla 4. Clasificación de empresas. Elaboración por Autor	67
Tabla 5. Herramientas para la gestión administrativa y diagnóstico empresarial.	71
Tabla 6. Herramientas para la gestión humana y motivación empresarial.	76
Tabla 7. Análisis de relación y correlación.	97
Tabla 8. Correlación liderazgo y eficiencia.	98
Tabla 9. Correlación comunicación efectiva y resolución de problemas.	98
Tabla 10. Correlación de liderazgo y comunicación efectiva.	99
Tabla 11. Correlación comunicación efectiva y eficiencia.	99
Tabla 12. Correlación resolución de problemas y eficiencia.	100
Tabla 13. Estructura empresarial	118
Tabla 14. Formato de contratación de personal.	124
Tabla 15. Formato de instrucciones para evaluación.	125
Tabla 16. Formato de evaluación de desempeño.	126

Tabla 17. Formato para evaluar competencia.	127
Tabla 18. Formato para evaluación de desempeño.	128
Tabla 19. Revisión de liderazgo.	131
Tabla 20. Plan de capacitación de personal.	136
Tabla 21. Indicador de proceso.	138
Tabla 22. Matriz de indicadores.	140
Tabla 23. Valoración de puesto de trabajo.	142
Tabla 24. Evaluación de expertos.	146

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se enfoca en los organigramas empresariales y las empresas MiPymes exportadoras de productos frescos en la ciudad de Guayaquil Ecuador y como mejorar la eficiencia y desempeño dentro del mercado. Esta ciudad tiene una gran relevancia para estas empresas debido a que es considerado uno de los puertos principales del país de donde entra y sale la mayor cantidad de productos de tipo exportación hacia diferentes lugares en el mundo. No obstante este tipo de empresas han presentado varios problemas en su gestión lo que no les permite tener una continuidad en el mercado debido a un déficit en su organización empresarial lo que ocasiona que sus productos no tengan la calidad y estándares de procesos a comparación de grandes empresas. Ocasionando un incremento en sus gastos operativos y de maquila que no son competitivos dentro del mercado. Los organigramas empresariales a lo largo de los años han tomado una gran importancia en las empresas partiendo desde la gestión empresarial, ya que en un mundo globalizado que evoluciona constantemente, las empresas se han visto en la necesidad de innovar en estrategias efectivas que permitan ser competitivos dentro de los mercados y poder ser competitivas antes las demás empresas.

La comprensión del fenómeno organizacional se ha convertido en una necesidad de la parte gerencia o directivos que tienen a cargo manejo de personal y recursos que obliga a tener herramientas de control que permita competir en los mercados que están pautados por el desarrollo continuo. El resultado de una buena gestión organizacional depende estrictamente de con qué medida se de motivación, creatividad, productividad y sentido de pertenencia de los integrantes de la organización para tener un uso correcto del capital humano, generando de esta forma ventajas competitivas que aumenten los beneficios de la entidad.

Esta investigación siguiendo los lineamientos doctorales enfocados en la Gestión empresarial y desarrollo directivo. Se centra en proponer un modelo organizacional basado en el modelo de las 7s de McKinsey que permite tener herramientas para la planificación enfocado en la eficiencia organizacional, para lo cual se ha previsto introducir la herramienta de mejora continua del ciclo PHVA y lineamientos propuestos por la norma de calidad ISO9001-2015 con

la finalidad de crear un modelo organizacional con estándares prevista de manuales de evaluación para el personal. Lo que concibe un modelo basado en dos herramientas y una norma de gestión de la calidad que sea replicable en demás empresas sin importar el rol del negocio.

La congruencia de aplicar este modelo se respalda en la investigación de (Jaramillo, Aplicación del modelo de las 7s de Mckensey para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plástico en la ciudad de Guayaquil, 2022), quien evidenció que ese modelo permite diagnosticar las funciones de la organización y mejorar el tema de toma de decisiones reduciendo así problemas organizacionales. En cuanto a la implementación del ciclo PHVA propuesto por Deming (Moncayo, 2021) evidencia que aporta una mejora de procesos y es útil para la gestión de proyectos ya que se logra percibir mejoras en corto plazo con resultados visibles.

En lo teórico la investigación se basa en la teoría de contingencia la cual menciona que no existe un modelo organizacional definido para cada empresa desarrollada por (Woodward, 1950) e investigaciones realizadas por (Ramírez, 2018) quien menciona que los modelos organizacionales en los últimos años han tomado fuerza repotenciando así el interés de mejorar estructuras empresariales en empresas e industrias.

A continuación esta investigación esta estructura por 4 capítulos los cuales están estructurados de la siguiente forma.

Capítulo 1: Este capítulo está compuesto por la línea de investigación, justificación, planteamiento del problema, objetivo general, objetivo específico, alcance y delimitación espacial y temporal.

Capítulo 2: Se conforma por el marco histórico y actual, marco teórico, conceptual, contextual, marco legal y normativo, donde se trata lo esencial de la investigación con respecto a la información relevante de la investigación, así también se expone investigaciones previas realizadas con respecto al tema en contexto y se explica como estas se relacionan con la investigación. Se trata términos clave y contextuales con respecto a la temática y teórica explicativa.

Capítulo 3: En este capítulo se encuentra los fundamentos metodológicos así como son los recursos necesarios usados para la obtención de información primaria para la investigación que se explica la necesidad de usarlos y los aportes que nos proporcionan. Además contiene los resultados previamente obtenidos y analizados bajo medidas estadísticas y graficas. Es decir en esta capitulo se encuentra los instrumentos previamente explicados con su respectiva fundamentación y utilidad, operacionalización de variables, diseño metodológico, diseño del enfoque, diseño y tipo de investigación, desarrollo de instrumentos, determinación de la muestra y el trabajo de campo con resultados gráficos y estadísticos que han sido analizados y explicados cada uno de ellos.

Capítulo 4: Está conformado por la fundamentación de la propuesta de transformación, el proceso a seguir para su desarrollo utilizando los modelos de PHVA y 7s de Mckensey, además se provee la valoración, evaluación y validación de la propuesta que han sido realizadas por expertos para dar mayor sustento a la propuesta y mediante el uso de programas estadísticos para corroborar su validez. Y como tal se encuentra la propuesta desarrollada bajo em modelo seleccionado donde se encuentra paso a paso como se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo que ha incurrido la investigación y su desarrollo.

Capítulo 1. Proyección de la investigación.

En este capítulo se presenta la proyección de investigación, como la investigación se relaciona con las líneas doctoral de Dirección de Proyectos: Gestión empresarial y desarrollo directivo. Donde se inicia la explicación de la relación que existe entre la investigación y la gestión empresarial, por lo cual se direcciona a la mejora continua de la gestión administrativa, destacando la importancia de la implementación de modelos organizacionales en las empresas consideradas MiPymes en Ecuador específicamente en la ciudad de Guayaquil. Seguido de esto encontramos el planteamiento del problema, por el cual estamos involucrando esta investigación y hacia donde la queremos llevar que es explicado mediante la justificación del problema. Para esta parte justificamos mediante las dimensiones teórica, práctica metodológica, social y académica. Seguido de esto se establece el objeto de estudio, campo de acción, objetivo general y específicos, hipótesis y variables. Seguido y como último punto en este capítulo se presenta el alcance, delimitación espacial y temporal del estudio.

1.1. Línea de investigación de la Universidad de Innovación e Investigación de México y su ámbito de estudio.

Este tema se relaciona con la línea de investigación gestión empresarial y desarrollo directivo específicamente direccionado a la mejora continua de la gestión administrativa de proyectos, a diversos niveles de áreas organizacionales, enfocado en los objetivos sostenibles que hacen referencia a la industria, innovación e infraestructura. Al enfocarnos en esta línea de investigación lo que estamos intentando es promover de mejor forma los procesos que se desarrollan en las empresas con el fin de que estén sean competitivas dentro del mercado y puedan aportar como fuentes de trabajo para más personas en nuestro país.

La importancia de la línea de investigación es referente a la dirección de proyectos, que engloba mucho más que una dirección, también es tener la capacidad de liderar a cada equipo o grupo de personas, el saber planear estratégicamente para la correcta operación de un proyecto, una actividad, una empresa. Cada proyecto es un éxito o un fracaso y si conocemos de una correcta gestión empresarial la intención es que cada proyecto sea un éxito aportando las

herramientas y el conocimiento necesario para que todos puedan entender y llevarlo a cabo de una manera lógica eficiente y eficaz.

1.2. Planteamiento del problema.

La gestión empresarial es un punto crítico en el desarrollo de las microempresas, específicamente en lo que se refiere a los modelos organizacionales. En este caso nos hemos enfocado en Guayaquil que al ser el principal puerto de entrada y salida de mercancías de Ecuador, es la zona más industrializada del país y por ende donde más empresas se han creado y localizado para el desarrollo de sus operaciones. Por varios años se ha evidenciado que el crecimiento de las microempresas ha ido en declive, debido a la gran competencia que existe por parte de las grandes cadenas comerciales y grandes empresas que llevan en el mercado por generaciones. Este fenómeno ha causado que emprendedores del sector pierdan oportunidades de crecimiento y por ende tengan que terciarizar sus operaciones o definitivamente perder clientes por falta de estructura, falta de capital y por falta de conocimiento de estrategias empresariales para estandarizar sus procesos y reducir sus costos operacionales.

La investigación propuesta tiene la finalidad de buscar información sobre lo que lo que son los modelos organizacionales, el cómo diseñarlos y aplicarlos dependiendo la empresa, proporcionar herramientas clave de gestión y dirección estratégica. Así también identificar las cualidades, aptitudes y actividades que cada persona debe desempeñar como rol de trabajo; con el objetivo de tener registro de actividades y cumplimiento de estas. A su vez logrando cumplir los objetivos empresariales que cada organización se planean cuando pone en marcha sus operaciones.

Existen modelos de desarrollo organizacional, los cuales tiene varias clasificaciones y están orientados a ciertas fallas que mantenga la organización. Modelos enfocados en cambios estructurales, en el comportamiento y estructura. Cada uno de estos tiene una función específica y se adapta según los problemas que presente la organización. (Pinto, 2012)

Una de las publicaciones de (Alarcón, 2011) menciona sobre la necesidad de que las empresas u organizaciones tengan una estructura organizacional que se adapte a sus actividades o

modelo de negocio. El tener una correcta estructura organizacional permite establecer funciones y crear departamentos donde la empresa pueda tener mayor eficiencia y ofrecer un mejor servicio.

Las empresas que no tienen bien definida su estructura organizacional presentan problemas donde se puede evidenciar falencias en sus ciclos productivos; por ejemplo la falta de comunicación interna y externa. Ocasionando que no se pueda cumplir con las tareas y ser entregadas en los tiempos establecidos; otro de los problemas que se aprecia son los flujos de trabajos que no tienen un control produciendo retraso de actividades. Estas carencias hacen que la empresa se vea desorganizada y no tenga una correcta aceptación con sus clientes y por ende no pueda entregar un buen servicio o producto (Alarcón, 2011).

Las empresas al contar con las herramientas adecuadas e información podrán buscar personas idóneas que se adapten a las necesidades de las empresas y reducir la rotación de personal constantemente. Adicionalmente se podrá reducir tiempos muertos dentro de la empresa al tener establecido actividades a cumplir y por medio de metas medir el cumplimiento a cabalidad.

1.3. Formulación del problema (Pregunta de investigación).

¿Cómo contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025?

Esta pregunta es el eje principal para desarrollar la investigación, ya que nos permite enfocarnos en herramientas clave que se pueden usar para el desarrollo empresarial y lineamientos para plantear un modelo organizacional estándar basado en normas de calidad como son las ISO 9001-2015. La formulación de esta pregunta no conlleva a la solución de los problemas que presentan las empresas, pero no redirige a puntos clave que se deben revisar y entender de mejor forma qué dirección llevar la investigación.

1.4. Justificación.

En Ecuador el sector comercial exportador referente a las MiPymes representa el 90% del eje productivo del país, enfocándose en sectores como manufactura, agroindustria, textil,

alimentos. Siendo unidades altamente productivas que lideran actividades locales y presentan un potencial exportador el cual no han logrado consolidar. Esto se debe a los desafíos estructurales que como empresa presenta; restricciones a financiamiento, barreras técnicas, certificaciones y estándares de calidad (CAF, 2023).

En esta investigación desde la perspectiva teórica se basa en los modelos organizacionales que se han implementado para las empresas indistintamente de su rubro, este punto de investigación parte desde la teoría de la administración que es de donde parte la organización empresarial, dirección, gestión estratégica. Por lo tanto, la teoría clásica de la administración propuesta por Henry Fayol en 1916, menciona su enfoque sistemático en las empresas, donde engloba todas las estructuras de la empresa, es decir tener la misma importancia en la producción y la venta (Espinoza, 2008). A partir de esta teoría fueron desarrollando el enfoque empresarial y todo lo que conocemos hasta la actualidad, la definición de los modelos organizacionales, la gestión y planeación estratégica.

Según la investigación realizada por (Ramírez, 2018) resalta que los modelos organizacionales de las empresas en los últimos años se han notado un grado de mejora; potenciado el interés en este tipo de modelos especialmente en las empresas o industrias de exportación. Esto debido a las aperturas en los mercados extranjeros con la necesidad de productos necesarios que se encuentran disponibles en otros países.

La internacionalización de las empresas bajo el modelo organizacional multidivisionales ha contribuido de manera exitosa en la reestructuración administrativa especialmente de las empresas estadounidenses las cuales adoptaron este modelo a partir de la primera guerra mundial. Esto ayudó a que este tipo de empresas obtuvieron una gran ventaja competitiva al modernizar la expansión de divisiones autónomas en sus empresas; lo que para los directivos de las empresas vieron que este tipo de organización es tan importante como la innovación de tecnología y la reducción de costos tanto operativos como de producción (Ramírez, 2018).

Desde el enfoque práctico, la investigación analiza herramientas, procesos, modelos desarrollados para la organización empresarial en empresas ya establecidas en la ciudad de Guayaquil, con el fin de poder obtener puntos clave los cuales han permitido tener un progreso positivo en el mercado y de esta forma poder transferir ciertos puntos a la propuesta de modelo

que nos estamos planteando. Proponer un modelo organizacional que integre lineamientos estandarizados propuestos por normas de calidad como es la ISO 9001-2015, logrando tener un modelo que integre buena planificación estratégica, gerencia, liderazgo, eficiencia y calidad.

Además el planteamiento de un modelo organizacional estandarizado para este tipo de empresas tendrá un efecto positivo en las MiPymes que permitirá suplir las carencias con respeto a la falta de estructura, elevar el bienestar y clima laboral; que permite impulsar el potencial exportador que representan. Como lo menciona (Chain, 2021), el crear diferentes departamentos en la estructura organizacional en una empresa de exportación es de vital importancia. Ya que permite tener mejor control en cada área y así poder maximizar la rentabilidad de la empresa. Principalmente el tener un buen departamento de exportación permite que la empresa pueda internacionalizarse, además que ayuda a evitar problemas con incumplimientos a los clientes.

1.5. Objeto de estudio.

El objeto de estudio de la presente investigación es la mejora de la eficiencia y mejoramiento en los sistemas de organización empresarial en las MiPymes en la ciudad de Guayaquil para el periodo 2022-2025, entendiendo que esto se realiza con la finalidad de mejorar el sistema de estructuración empresarial que mantienen actualmente las empresas. La investigación parte de la necesidad de entender cómo afecta a las empresas el no tener un debido diagrama estructural definido y como consecuentemente afecta al capital humano en su desarrollo dentro de la empresa y a su vez las consecuencias que esto trae en la eficiencia productiva. Desde este enfoque, el estudio se orienta a analizar críticamente los factores técnicos, empresariales, humanos, normativos que limitan la eficacia en las operaciones empresariales. Como resultado, se pretende generar y aportar con conceptos clave y diagnósticos clave que sea útiles para la transformación estructurada en la planificación estratégica.

1.6. Campo de acción.

El campo de acción de esta investigación es el proceso de mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025, considerada como una ciudad con un potencial empresarial y exportadora alto, debido a que es uno de los puertos marítimos más grande de Ecuador de donde sale más del 50% de las

exportaciones del país hacia varios destinos del mundo. Pese a ser una ciudad con un gran potencial se ha detectado que varias de las empresas que se este estudio se enfoca presentan problemas de desarrollo en el mercado por varias razones.

Por estas razones nos centramos específicamente en el diagrama organizacional que parte desde la gestión empresarial, donde se enfoca varios aspectos importantes para el desarrollo correcto de las empresas, como es la planificación estratégica, definición de metas, objetivos, definición de departamentos internos, control de procesos y estandarizaciones con el fin de reducir recursos económicos y mano de obra que no se calificada. Estos aspectos serán evaluados bajo estrategias previamente revisadas y adaptadas a la necesidades o requerimientos de la investigación ya que serán medidas las cuales permitan medición de desempeño.

1.7. Objetivos.

1.7.1. Objetivo General.

Desarrollar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos para contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025.

1.7.2. Objetivos específicos.

- Fundamentar las bases teóricas sobre los modelos organizacionales, áreas administrativas y operacionales.
- Identificar herramientas claves para la planeación estratégica, donde se pueda conocer sus alcances y métodos para la formulación de estrategias para MiPymes exportadoras.
- Establecer una propuesta de modelo organizacional que se adapte al modelo de negocio basado en lineamientos de la norma ISO 9001-2015.

1.8. Hipótesis.

Desarrollar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos, basado en la norma ISO 9001-2015 en la ciudad de Guayaquil, permitirá contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado.

1.9. Alcance temático.

La investigación enfoca en proponer un modelo organizacional basado en lineamientos establecidos bajo la norma de calidad ISO 9001-2015; que se adapte al giro de negocio de las MiPymes exportadoras; enfatizado en mejorar la eficiencia con respecto a la parte administrativa, comercial y operacional, durante el periodo de 2023-2025. El estudio se enfocará en la ciudad de Guayaquil, debido a su gran influencia para este tipo de empresas al ser el puerto principal del país. Así mismo se incluye temas de marcos de normativa empresarial, clasificación empresarial basada en los entes reguladores del país como son ProEcuador, Sistema de Rentas Internas, Sistema Nacional de Aduana.

1.9.1. Alcance teórico

En base a la teoría nos basamos principalmente en la teoría de la contingencia que es una de las principales que se desarrolló en los años 1950 por Woodward. Esta teoría sugiere que no existe un modelo organizacional universalmente aplicable, sino que la estructura y el diseño de la organización deben adaptarse a las circunstancias específicas y al entorno en el que opera la empresa. La teoría de la contingencia es un enfoque en la administración y la organización que sostiene que no existe un modelo único o universalmente aplicable para todas las situaciones. En cambio, la estructura y el diseño de una organización deben adaptarse a las circunstancias específicas y al entorno en el que opera. En otras palabras, no hay un "tamaño único para todos" en términos de estructura organizacional.

El aporte proporcionado por (Louffat, 2017) menciona que existen tres elementos centrales ya establecidos al momento de elaborar o rediseñar una institución mediante un modelo organizacional; sea ésta de manera parcial o general. La primera parte empieza cuando se define un modelo organizacional que se adapte a la empresa u organización, una vez seleccionado el

modelo se refleja el organigrama de dicho modelo y por último se elabora el manual organizacional en el cual se explique detalladamente como es la operación.

Por otra parte también se integran conceptos que se refieren al cansancio laboral que se produce por la insatisfacción del trabajo y sobrecarga laboral, conceptos sobre herramientas de gestión empresarial, gestión de personal, calidad y control de puntos críticos para el personal.

1.9.2. Alcance práctico

En el alcance práctico esta investigación busca proponer un diseño organizacional que se aplique en las empresas MiPymes exportadoras basado en estándares de calidad de la norma ISO9001-2015, que permitan a las empresas optimizar sus recursos laborales, económicos y materiales. En este modelo se pretende que la información que se obtenga y se proporcione en cuanto al modelo sea información clara, sencilla y precisa para que las empresas puedan optar por la información sin términos complejos y con las directrices simples para su implementación. Esta investigación aspira a ser útil y eficaz para las empresas en su desarrollo empresarial, toma de decisiones, resolución de problemas.

1.9.3. Alcance Metodológico

Desde la perspectiva metodológica, el estudio tiene un enfoque mixto cualitativo que se basa en una investigación diacrónica de búsqueda y recopilación de la información a lo largo de la historia con referencia a herramientas útiles para la gestión empresarial, evaluación de personal. Por otro lado, el enfoque cuantitativo se basa en la recolección de información y análisis estadísticos que refleja la relación que existe entre la eficiencia, liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas. Para esto se plantea fases de planteamiento, proposición, desarrollo tomando en cuenta todos los requerimientos para los organigramas empresariales y su gestión.

1.9.4 Limitaciones del estudio

Las principales limitaciones que se podría encontrar en la investigación es la falta de información interna de cada empresa que se desee analizar, el acceso a la información por resguardo. Otro de los factores a considerar es que el tiempo estipulado para la investigación no

sea acorde a las actividades que se realice ya en campo. La predisposición de los integrantes de la empresa y actuales colaboradores para la recolección de información.

1.10. Delimitación Espacial y Temporal.

1.10.1. Delimitación espacial

La investigación se desarrolla en la región Costa, en la Provincia del Guayas, específicamente en la ciudad de Guayaquil. Se enfoca en pequeñas y medianas empresas catalogadas como MiPymes por parte del servicio de rentas internas entidad gubernamental que controla ingresos de las empresas y personas naturales, así también por la Superintendencia de compañías quien regula y controla las actividades empresariales. Se prioriza empresas que estén enfocadas en la comercialización y exportación de productos perecibles ya que son productos críticos en la cadena de suministro.

1.10.2. Delimitación temporal

El estudio se realizará en los períodos comprendidos en los años 2023 a 2025, en este lapso se pretende poder recolectar información primaria y secundaria que permita el desarrollo de la investigación con aportes actuales y los nuevos regímenes implementados para las empresas de este tipo que se abarcaran en los periodos del estudio.

Capítulo 2. Fundamentos Teóricos Referenciales.

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica que sustenta la investigación, sobre investigaciones previas que se han ido presentando bajo el esquema de investigación sobre los modelos organizacionales y como estos han mejorado el desarrollo de las empresas, investigaciones que aportan al desarrollo en el tiempo y sus mejoras con respecto a los diagramas organizacionales. También se presentan hallazgos contundentes de cómo estos afectan al desarrollo de las empresas y específicamente a las que nos enfocamos que son las MiPymes. Estableciendo así una conexión lógica sobre los detonantes de la gestión estratégica y herramientas que pueden aportar a las empresas para poder sobresalir en un mercado competitivo y con un desarrollo acelerado por tratar de encontrar diferenciaciones clave.

El contenido específicamente trata sobre teorías de administración, gestión estratégica, burocracia, cultura organizacional, modelos organizacionales que nos permiten entrar y entender el contexto de la investigación, conocer los beneficios y mejoras que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo. El capítulo también incluye lo que se refiere al marco legal y normativo de las empresas en Guayaquil, lo que hace posible tener un marco de información importante y confiable para entender la situación empresarial dentro del país, complicaciones, beneficios y problemáticas actuales que nacen desde el punto normativo legal.

2.1. Estado del arte (Marco Histórico y Actual).

A continuación se presentan estudios realizados por diversos autores, los cuales abarcan la temática que se relaciona con nuestras variables y nuestra investigación en general; así como la administración, diagramas organizacionales, la eficiencia de las empresas, desempeño dentro del mercado asociadas a los modelos organizacionales.

Para efectos de esta investigación se trabajará con prácticas asociadas a la gerencia en los cuales se engloba la estructuración organizacional, prácticas para la gerencia administrativa, descripción de puesto, evaluación laboral, resolución de problemas y mejoras.

Para Ulises (2011) los modelos organizacionales son estructuras y formas en las que se diseñan y gestionan las organizaciones. A lo largo del tiempo, se han propuesto diversas teorías y

enfoques para entender y mejorar estos modelos los cuales parten de la gestión estratégica. En la cual se habla sobre la teoría clásica de la administración que fue desarrollada por Henri Fayol, la cual menciona los principios de la administración, como la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando y otros conceptos que se enfocan en la eficiencia y jerarquía.

La teoría clásica de la administración, desarrollada por el ingeniero Henri Fayol, se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Fayol, basándose en su experiencia en una empresa metalúrgica, escribió el libro "Administración Industrial y General" en 1916, donde plasmó su visión y concepto de la administración de empresas. Esta teoría pone énfasis en la racionalización del trabajo del obrero y en la estructura de la organización.

En las investigaciones realizadas por Tobar (2009) menciona la teoría de la contingencia la cual nos dice que no existe un modelo organizacional universalmente aplicable, sino que la estructura y el diseño de la organización deben adaptarse a las circunstancias específicas y al entorno en el que opera la empresa. La teoría de la contingencia es el resultado de la evolución de las teorías de la administración y tiene varias características importantes. Una de ellas es la importancia del ambiente externo de la empresa. Donde se menciona que se debe investigar y analizar los cambios que ocurren fuera de la organización para poder tomar decisiones administrativas más efectivas. Además, se establece una relación funcional entre las técnicas de administración y los cambios en el ambiente. La estructura de la organización debe adaptarse a las modificaciones que ocurren en el entorno externo para mantener la efectividad de las decisiones administrativas.

Una vez analizado la importancia de las teorías planteadas con respecto a la gestión empresarial donde se habla sobre la organización empresarial. La investigación realizada por (Gonzales, 2010) menciona que un organigrama empresarial es una herramienta que ayuda a comprender las relaciones jerárquicas y funcionales de los departamentos que existen en cada empresa.

Según la investigación realizada por (Ramírez, 2018) no dice que los modelos organizacionales de las empresas exportadoras en los últimos años se han visto en cierto punto con un grado de mejora y repotenciando el interés en este tipo de modelos especialmente en las

empresas o industrias de exportación. Esto debido a las aperturas en los mercados extranjeros con la necesidad de productos necesarios que se encuentran disponibles en otros países.

Las empresas exportadoras en México principalmente están constituidas por una estructura organizacional multidivisionales el cual se enfoca en la autonomía de las divisiones de la empresa conocido como holding. Donde cada división de la empresa trabaja con una línea de producto el mismo que puede o no estar relacionado con el giro principal del conglomerado. (Ramírez, 2018)

La internacionalización de las empresas bajo el modelo organizacional multidivisionales ha contribuido de manera exitosa en la reestructuración administrativa especialmente de las empresas estadounidenses las cuales adoptaron este modelo a partir de la primera guerra mundial. Esto ayudó a que este tipo de empresas obtuvieron una gran ventaja competitiva al modernizar la expansión de divisiones autónomas en sus empresas; lo que para los directivos de las empresas vieron que este tipo de organización es tan importante como la innovación de tecnología y la reducción de costos tanto operativos como de producción.

La tesis realizada por Yagual (2013), se enfoca en el diseño organizacional para una empresa MiPymes. Donde se identifica la influencia que genera el diagrama organizacional en la gestión administrativa, esto lo realiza mediante un análisis interno y externo de la empresa que se encuentra en estudio. Lo cual obtiene como resultados que la empresa presenta problemas con su estructura empresarial donde se identifica que las razones son la falta de designación de tareas, la estructura organizacional no está definida por lo cual no existe un orden jerárquico y la toma de decisiones se ve interrumpida.

En otra investigación desarrollada por Núñez (2014), enfocada en la estructura organizacional de una empresa mediana. Menciona que la estructura organizacional aplicada es basada en la planeación, productividad, calidad y tecnología; si estos pilares indican que existe una descoordinación lo que ocasiona que la productividad se vea afectada debido a una planeación débil. Provocando que se llegue a la conclusión de que estos pilares están intrínsecamente relacionados para poder obtener mejoras y poder solventar problemas que se presenten dentro de la empresa, cuando estos se relacionen directamente a la productividad o la

eficiencia de sus colaboradores por el hecho de no tener determinadas sus labores o establecidos sus manuales operacionales.

Existen estudios donde se demuestra que existe una relación directa entre la productividad de la organización y el bienestar de los empleados. Mediante un examen de programas de salud que se aplicó a varias empresas las cuales contaban con un número mayor a 1000 empleados cada una; donde se demostró que las empresas que incorporaron programas de salud bienestar y productividad en sus estrategias comerciales logran obtener resultados financieros positivos a comparación de las empresas que no lo hacen (Ayuso, 2019).

La investigación realizada por Ayuso (2019), menciona que existe un modelo llamado EFQM, el cual se enfoca en la gestión de las organizaciones para la comparación y cumplimiento de excelencia. Este modelo permite que se adopte a la medida de sus necesidades, este tipo de modelo integra criterios y resultados que es lo que la empresa logra. Las empresas que decidieron desarrollar lo que son programas de salud y productividad en sus empresas se ha visto que los rendimientos para los accionistas en un mediano plazo han logrado tener rendimientos de un 14,8% mientras las que no lo implementaron sus rendimientos disminuyeron en un 10,1% (Ayuso, 2019).

El estudio y la indagación de los problemas individuales que nacen de un grupo; es algo muy importante para el estudio de la psicología y para la comunicación organizacional en todos los enfoques. Por ejemplo, el estudio del síndrome de desgaste o síndrome de burnout está conjuntamente relacionado con el estudio del estrés laboral. Esto debido a que si se presenta este tipo de síndrome es muy probable que esté relacionado con el estrés laboral; que se puede evidenciar en el bajo desempeño laboral. Un claro ejemplo de que existe esto es cuando las empresas presentan absentismo, rotación de personal constante, disminución de la productividad, baja calidad de trabajo (Gutiérrez, 2020).

Se puede establecer que el rendimiento laboral de una persona tiene una relación bidireccional con respecto al bienestar del empleado; esto quiere decir que si el empleado presenta problemas o malestar dentro del trabajo pues se obtendrá resultados comerciales o productivos negativos; y consecuentemente se aprecian exceso de costos y deterioro en la calidad del producto o servicio.

La innovación organizacional propuesta por Arraut (2010) explica que una de las estrategias claves para que las empresas mejoren sus productividad y competitividad dentro de los mercados; es por esto por lo que la implementación de los sistemas de calidad dentro de una organización como un tipo de innovación organizacional hace que tenga un impacto positivo dentro de la empresa mejorando así la calidad del producto o servicio y consecuentemente la productividad empresarial.

En la investigación desarrollada por (Reyes, 2020) analiza la relación entre la teoría burocrática propuesta por Max Weber y la satisfacción laboral en una institución pública de la ciudad de Quito. Se establecen como objetivos principales clarificar los aportes de Weber y examinar cómo se relacionan con la satisfacción laboral. Se menciona la ética de convicción, refiriéndose a la acción que está motivada por una idea o convicción por encima de todo, como la revolución, el honor o la fe.

Lopez, Tricás y Toledano (2013), mencionan que los estilos de dirección y las principales prácticas de recursos humanos se implementan principalmente en las industrias exitosas de México y España. Donde se encontró que los estilos de dirección responden directamente a la innovación y practicas por parte de RRHH, corresponden a un excelente diseño de puestos de trabajo, procesos de inducción, trabajo en equipo, reclutamiento, selección, formación capacitación, planes de crecimiento y promoción personal, rendimiento y desempeño así también como la terminación de la relación laboral.

Por otro lado Marquez, Cardoso, Carreño (2017), realizaron una investigación para determinar la gestión administrativa de la MiPymes. Donde emitieron la conclusión luego de haber estudiado los procesos organizacionales de 332 MiPymes; pudieron determinar que el problema radica en la falta de control en la planeación estratégica, determinar un organigrama empresarial, cultura organizacional afectando así la eficiencia operativa y control del trabajo.

Así también Hernández y Mendieta (2013), en su investigación describen la relación que tienen las practicas organizacionales con respecto a la rotación de personal y como esto perciben esa situación. Llegaron a la conclusión que las empresas textiles de Tlaxcala deberia implementar un plan de carrera integral para que el trabajo se desarrolle de una forma positiva e innovadora,

realizar procesos de capacitación, logrando así un sentido de bienestar de los trabajadores que sea positivo y la rotación de personal disminuya.

Al respecto de esta investigación se puede decir que las practicas que se desarrollen de una forma correcta e idónea con respeto a los trabajadores es de gran ayuda, ya que esto permite que se logre un mayor impacto con respecto a l compromiso por parte del colaborador para con la empresa, del mismo modo esto ayuda a tener menor rotación de personal, adicional el involucramiento aumenta siempre y cuando estas prácticas sean percibidas como apoyo para los trabajadores.

Así también la investigación realizada por Rangel y Pérez (2015), menciona que la implementación de la norma ISO9011-2015 presenta retos únicos cuando se trata de desarrollarlos en las MiPymes, ya que los principales riesgos que se presentan son con respecto a la falta de planificación estratégica, gestión de recursos adecuado, problemas de organización del trabajo, comunicación y resistencia al cambio. Esto sin tocar los temas con respecto a la falta de capacitación del personal gerencial como operativo, por lo cual menciona que para mitigar estos problemas se debería fomentar la participación del personal con la optimización de los recursos disponibles.

Una vez realizada nuestra investigación a lo largo del tiempo y por varias investigaciones previas se puede deducir que existe cantidad de aportes que se han desarrollado a lo largo de los años, del mismo modo se puede percibir que existe vacíos en la literatura que aún no se han cubierto, no se aborda el tema de la eficiencia enfocado en manuales de sistemas de calidad que es lo que nuestra investigación busca y como esto beneficiaria a las empresas para que se adapten a estos nuevos cambios y exigencias del mercado. Esto se debe a que las organizaciones tienen la finalidad de ser competitivas ante el mercado por lo cual constantemente optan por estrategias y técnicas administrativas que permitan mejorar su gestión y alcanzar los objetivos planteados. El problema radica que las empresas estructuran su diagrama organizacional y manual de organización de forma excluyente sin considerar que existe una relación directa entre estos dos puntos lo que ocasiona confusión en los trabajadores y conflictos

2.2. Marco Teórico.

El presente marco teórico está compuesto por temáticas fundamentales que sustentan la investigación sobre un modelo organizacional que permita mejorar la eficiencia de las empresas MiPymes exportadoras en la ciudad de Guayaquil. Donde se explora los enfoques, teóricas, premisas, hipótesis, objetivos conclusiones sobre lo que es la cultura organizacional, diagramas organizacionales, eficiencia, mejora continua, efectos por mala estructuración.

Teorías de gestión estratégica

Los modelos organizacionales son estructuras y formas en las que se diseñan y gestionan las organizaciones. A lo largo del tiempo, se han propuesto diversas teorías y enfoques para entender y mejorar estos modelos los cuales parten de la gestión estratégica.

Teoría Clásica de la Administración: Desarrollada por Henri Fayol, esta teoría se centra en los principios de la administración, como la división del trabajo, la autoridad, la disciplina, la unidad de mando y otros conceptos que se enfocan en la eficiencia y jerarquía. Esta teórica se centra en la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Fayol, basándose en su experiencia en una empresa metalúrgica, escribió el libro "Administración Industrial y General" en 1916, donde plasmó su visión y concepto de la administración de empresas. Esta teoría pone énfasis en la racionalización del trabajo del obrero y en la estructura de la organización. (Ulises, 2011).

Teoría de la Burocracia: Propuesta por Max Weber publicada en el siglo XX, se basa en la idea de que las organizaciones deben ser regidas por reglas y procedimientos racionales, con una autoridad basada en la posición jerárquica. El objetivo es lograr una estructura organizacional racional y eficiente. Donde se destaca cómo la sociedad se divide en clases a lo largo de la historia y sus culturas, lo cual es un reflejo de los aportes de Weber. Por otro lado, se mencionan los méritos principales de la burocracia según Robert Merton, quien afirma que se basa en la medición, cálculo y regulación de las horas de trabajo de los empleados dentro de una organización. Sin embargo, se plantea la eliminación de las relaciones de poder y la preocupación por la inclinación de los empleados a guiarse por motivos emocionales (Ulises, 2011)

Teoría de la Contingencia: Esta teoría explica que no existe un modelo organizacional universalmente aplicable, sino que la estructura y el diseño de la organización dependen de

circunstancias específicas y al entorno en el que opera la empresa. Es el resultado de la evolución de las teorías de la administración y tiene varias características importantes. Una de ellas es la importancia del ambiente externo de la empresa. Además, se establece una relación funcional entre las técnicas de administración y los cambios en el ambiente. La estructura de la organización debe adaptarse a las modificaciones que ocurren en el entorno externo para mantener la efectividad de las decisiones administrativas (Tobar, 2009).

Teoría de la Cultura Organizacional: Esta teoría se centra en los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que existen dentro de una organización. La cultura organizacional puede influir en la forma en que se toman decisiones y se llevan a cabo las acciones. Uno de estos modelos es el propuesto por Ansoff en el año 1957, quien destaca la importancia de la cultura en la aversión o preferencia por el riesgo al elegir alternativas. Otro enfoque es el de las corporaciones fuertes y el desempeño organizacional, donde la cultura juega un papel clave en la capacidad de adaptación y respuesta al entorno (Agüero, 2007).

2.2.1. Cultura organizacional

Los primeros conceptos sobre lo que es la cultura organizacional fueron hechos por Elton Mayo (1959), quien gracias a su experiencia desarrolló los conceptos sobre cultura organizacional. Este autor enfatiza y se enfoca en factores que son importantes para el desarrollo y comportamiento de los trabajadores, por medio del cual determinó que las condiciones de trabajo afectan directamente al desempeño de un trabajador sin importar el área donde se desarrolle. La cultura organizacional se empezó a desarrollar alrededor de los años 70 donde (Dávila, 2000) después de haber estudiado y analizado la cultura organizacional en varias empresas, menciona que este tipo de cultura tuvo un gran impacto después de los años 70. La cultura organizacional bajo un estudio de empresas norteamericanas y japonesas determinó que no existe un solo modelo que se adapte a todas las empresas; ya que existe la teoría organizacional llamada “Teoría Z”. Este tipo de teoría es la que por lo general se aplicaba en empresas japonesas la cual consiste en las siguientes características. (William Outchi, 2019).

- Empleo a largo plazo
- Sistema de promoción lenta
- Entrenamiento con socialización

- Inversión intensiva en capacitación
- Menor diferencia entre personas y roles

Bajo el concepto de la cultura organizacional basada en el modelo japonés las personas que trabajan dentro de estas empresas tienden a tener un sentido de pertenencia y orgullo de donde trabajan por lo cual expresan la frase de querer trabajar hasta el fin de sus días. Por otro lado, las culturas occidentales tienden a considerar como los altos mandos la definición de “vivir para trabajar”. La cultura es un factor externo que también afecta o influye en las organizaciones ya que cada una de las personas trae sus propias costumbres y cultura sean estas como creencias religiosas, orientación sexual, educación entre otras. Mismas que al momento de ingresar a una organización pueden ser contradictorias a las que la organización pretende impartir a sus colaboradores. Siendo esto una parte crucial debido a que la organización tiene que buscar la forma de como impartir su cultura y hacer que su personal se adapte a este para tener un ambiente laboral exitoso. (Amoros, 2019)

La investigación desarrollada por (Hatch, 1997) explica que los estudios transculturales son un claro ejemplo de cómo la cultura puede afectar a las organizaciones; ya que el autor de esta investigación examinó la influencia de las culturas nacionales en las organizaciones de IBM. Esta investigación arrojó luego de analizar todas las filiales internacionales de la empresa que existen diferentes culturas organizacionales a pesar de pertenecer a la misma organización; donde fueron clasificadas como distancia de poder, evasión de incertidumbre, individualismo y masculinidad.

Amoros (2019), menciona que en la actualidad se han dado varias estrategias gerenciales para el cambio siendo estas; la planeación estratégica, reingeniería, gerencia de la calidad total, cambio cultural. Donde menciona que para poder tener un cambio organizacional completo lo que se debe hacer es cambiar los valores de las personas que están dentro de las organizaciones e introducir los valores que la empresa imparte para que estos los adopten por medio de diferentes estrategias gerenciales. Con la finalidad que todo el personal deje los valores que traen desde su casa o desde un principio y se integren a los valores de la empresa generando un cambio verdaderamente pleno. Este tipo de incursión de valores se le conoce como un proceso de introducción unidireccional donde la empresa introduce sus valores con la finalidad de que estos tengan un sentido de lealtad y compromiso. Por lo que muchas investigaciones que se han

realizado mencionan que las organizaciones con culturas fuertes tienden a ser más exitosas y tener mayores probabilidades de tener éxito.

El diseño organizacional en los tiempos modernos se ha convertido en parte como una ventaja competitiva para las empresas, por lo que es necesario al momento de desarrollar un modelo sea de manera profesional y basado en los fundamentos teóricos metodológicos y prácticos de la empresa con el objetivo de generar valor. Los modelos organizacionales que se pueden adoptar por una organización son aquellos que ya se encuentran tipificados como clásicos, tradicionales u ortodoxos basados en áreas. Estos modelos son los que se pueden definir como geográficos, el de productos o servicios, el de clientes, de turnos, divisional; desde los modelos modernos hasta lo emergentes todos estos basados en los procesos organizacionales (Louffat, 2017).

El organigrama lo que muestra es la estructura organizacional de una empresa el cual debe tener una concordancia con el modelo que previamente se ha elegido para cada empresa; este debe cumplir ciertos parámetros como son dimensiones, textos, ubicaciones, líneas, interacciones y confiabilidad en el diseño. El primer paso para seleccionar un modelo es que debe ser acorde a la unidad orgánica de acuerdo con la actividad o rol que se cumple dentro de la empresa, otro de los aspectos que se debe tomar en cuenta es la información que va a llevar cada unidad orgánica. La elección del tipo de figura o estética del diagrama a usar es de suma importancia ya que pueden ser verticales, horizontales, circulares, semicirculares, radicales, replegados (Louffat, 2017).

Para la investigación realizada por Windrum (2005, p.4) menciona que estos nuevos diseños organizacionales se basan en teorías modulares es decir se establece módulos organizacionales a partir del fraccionamiento de labores administrativas con el fin de mejorar el control de cada entorno y la interacción entre cada componente de la organización. El cual genera un cambio que se conoce como “efecto de calidad” o se puede dar el “efecto diferenciación” el cual permitirá desarrollar un producto con características únicas. Las innovaciones organizacionales se basan y tienen el objetivo de mejora buscando la eficiencia económica de la organización; por lo cual se pretende que estos cambios creen un efecto en precios refiriéndose a los recursos.

2..2.2. Innovación organizacional

La Unión Europea (Comisión Europea, 1995) propone el concepto de innovación organizacional refiriendo que la innovación es la interacción de las partes internas de la organización; por ejemplo la colaboración entre los diferentes departamentos internos de la empresa y sus colaboradores. Así también incluyendo la colaboración de las redes externas de la empresa como por ejemplo otras empresas o aliados comerciales. Las mediciones del Sistema Nacional de Innovación de algunos países solo se enfocan en lo que son mejoras tecnológicas sin embargo Australia en el año 2000 hace referencia a la innovación como los cambios que conlleven a mejorar la productividad y ventas en las empresas. Cómo se puede llegar a la introducción en cambios de la estructura organizacional, la implementación de técnicas avanzadas de gerencia y estrategias empresariales innovadoras (Arraut, 2017).

La Red Iberoamericana de Ciencia y Tecnología (2004) menciona que en la innovación organizacional se debe tomar en cuenta tres aspectos que pueden ser considerados de la siguiente manera; cambios en las rutinas y procedimientos de gestión empresarial, cambios en la estructura organizacional, cambios en la orientación estratégica.

La innovación en la empresa se vuelve compleja cuando tratamos de enfocarnos en la parte organizacional, ya que esta se da en diferentes niveles de la organización por lo cual la mejor referencia a innovación es la capacidad de adaptabilidad de la empresa para responder a cambios del entorno. Para que ocurra la innovación empresarial es necesario más que conocimiento y capacidad es la capacidad de trabajar en conjunto con la competitividad, estrategia y adaptabilidad. Es decir la innovación solo puede ocurrir a través del desarrollo de una idea o bien el cual luego de desarrollarlo se aplica y este se puede implementar exitosamente se considera innovación (Navarro, 2017).

2.2.3. Gestión de Capital Humano en las Organizaciones

La investigación con respecto a los recursos humanos y su gestión determinó que son parte de un entorno dinámico e importante ya que los cambios que se realicen dentro de la organización deben ser adoptados por cada integrante interno de la organización. De tal forma si los empleados tienen la predisposición y el compromiso con la empresa estos van a ser llevados

de la mejor forma para su implementación y así la empresa se puede ir renovando constantemente para estar al margen con las demandas de los mercados. Para esto debemos comprender que el conocimiento que se refiere a recursos humanos; es de suma importancia ya que proporcionan la ventaja competitiva dentro de la organización (Latorre, 2012).

Otras de las investigaciones realizada por Storey (2007), la cual fue analizada por (Latorre, 2012) menciona que la gestión del personal propicia una ventaja competitiva frente a las demás organizaciones tanto dentro como fuera ya que el personal es altamente cualificado para sus responsabilidades y tareas. Para comprender de mejor forma, se explica la diferencia que existe entre administración de personal y la gestión de recursos humanos; la primera se refiere a que se impone el cumplimiento reglas y procedimientos de la organización; la segunda intenta aumentar la lealtad y compromiso de los colaboradores para que se integren y sienta que son parte de la empresa.

2.2.4. Efecto Burnout

Estudios realizados por Maslow (1954) propone que los individuos necesitan intrínsecamente mantener un nivel de jerarquía humana, las cuales hacen que los individuos tengan una percepción de satisfacción ante las necesidades fisiológicas, estima y autorrealización.

En las investigaciones realizadas por el autor Herzberg (1959) otro de los autores importantes que propuso modelos de jerarquía basados en los estudios previos realizados por Maslow; establece que una de las formas por las cuales un trabajador aumenta su satisfacción es por medio de los logros, reconocimiento y las relaciones interpersonales que se le den dentro de la organización. Para esto se debe tomar en cuenta los factores que pueden ocasionar insatisfacción en un trabajador, tomando en cuenta que las políticas de la empresa sean inadecuadas, una sobre supervisión y control generando así malas condiciones de trabajo (Jácome, 2017).

Varios estudios mencionan con evidencias que la sobrecarga de trabajo afecta la calidad de vida laboral y la eficiencia en sus labores. Esto de da por lo general cuando el trabajador percibe que las demandas del trabajo son muy exigentes o exceden sus habilidades por lo cual no logra cumplir satisfactoriamente en el tiempo estipulado (Jácome, 2017).

El síndrome de burnout está relacionado directamente con los trabajadores y sus actividades que desarrollan dentro de la organización; específicamente los que tienen contacto directo con los clientes. Cargos que se ven directamente conectados al trato con clientes o proveedores; son de los trabajos que más desgaste profesional presentan. El efecto burnout se presenta en profesionales que prestan asistencia social y que tienen un trato directo con los clientes. Presentando la afectación en el entorno laboral y por ende se ve comprometida la productividad y la calidad del producto o servicio que se elabore (Jácome, 2017).

En el artículo de investigación realizado por Gina Jácome (2021), menciona que la satisfacción del trabajo está directamente relacionada con el sueldo que recibe el colaborador y por ende con las recompensas adicionales sean monetarias o no. Define que la interacción que tenga un individuo o colaborador con el grupo de trabajo en su área es un punto determinante ya que de este depende el lograr la satisfacción organizacional; superando los aspectos de la seguridad, afiliación, estima. En la actualidad muchas de las empresas buscan la forma de implementar procesos de mejora continua, mismos que están direccionados hacia la calidad total; para lo cual conocer la satisfacción laboral de los colaboradores dentro de la organización es un punto crítico. Existen muchos estudios los cuales han demostrado que la satisfacción de los individuos es una variable importante ya que de esto depende el comportamiento y su desempeño dentro de la empresa.

Eficiencia empresarial

Este término se empieza a usar a partir del siglo XIX, antes de esto este término era usado para dar la razón de el porque se produce algo un efecto de una actividad o proceso. Es decir este indicador era un factor cualitativo por lo cual se empezó a modificar para poder ser usado en esquemas económicos. Bajo este término donde se vincula los recursos que son necesarios para el cumplimiento de objetivos planteados donde se tiene un resultado esperado. Este término actualmente es usado en distintas áreas de una organización tanto dentro como fuera de ellas (Loayza, 2016)

Otros autores como Marcó, Loguzzo y Fedi (2013), mencionan que la estrategia empresarial es una de las áreas que se involucra directamente con la eficiencia ya que es la responsable de definir una correcta planeación estratégica y documentar la visión, la misión, los

objetivos y metas que se emplearan para alcanzar la eficiencia empresarial. De la misma forma se menciona que una función de la eficiencia es vincular la perspectiva económica y de procesos internos de la planeación estratégica (Ávila et al., 2019).

La eficiencia empresarial de la que hablan estos autores antes mencionados es una parte calve para mejorar la calidad de vida del trabajador que entre otras cosas debe buscar el desarrollo de todos los colaboradores. Estar pendiente de este factor es una manera de asegurar la gestión que se realiza por parte de la organización el cual este enmarcado en el proceso de mejora continua y asegure la permanencia en su entorno y se genere valor dentro de la organización.

2.2.5. Normas ISO 9001-2015

Un estudio realizado por Edison Lasso (2021), menciona que la implementación de esta Norma en empresas ecuatorianas aún no es considerada de carácter obligatorio; pero con el pasar de los años se ha visto que más empresas optan por implementar este tipo de norma con el fin de alcanzar los estándares de calidad y poder entrar a los mercados que cada vez son más competitivos y exigentes a la hora de optar por un producto o servicio. La implementación de la Norma ISO 9001 direcciona a las empresas a seguir lineamientos de calidad para poder ofrecer productos de calidad bajo los parámetros que establece la norma y poder satisfacer las necesidades del mercado. Se ha constado que las empresas que deciden la implementación de esta norma tienen una mejora tanto en su estructura organizacional como en sus líneas de procesos generando mejoras en la productividad (Lasso, 2021).

En la investigación realizada por Edison Lasso (2021) se pudo ver que las empresas que han implementado la norma han mejorado su competencia, es decir que las empresas que implementan estos estándares generan una ventaja competitiva lo que permite posicionar su producto o servicio dentro del mercado. De la misma forma existe una relación directa con los colaboradores que se puede expresar bajo un índice de profesionalismo puesto por cada trabajador en el desarrollo del producto. Otra ventaja que se puede apreciar bajo la implementación de la norma es la mejora en la administración del cliente donde la empresa da a conocer a los clientes que su producto o servicio es desarrollado bajo sistemas de calidad produciendo la trazabilidad.

2.3. Marco Conceptual.

2.3.1 Diseño organizacional: Estructura y Proceso

Un diseño organizacional es la forma en que una empresa puede coordinar las actividades que realiza diariamente (Frichknecht, 1971). Un diseño organizacional es aquel medio administrativo por medio del cual se puede estructurar de manera ordenada distintas unidades que tiene una institución. De esta forma lo que un diseño organizacional busca es que cada organización tenga las condiciones óptimas para que esta pueda operar. Con estos precedentes queda claro que se debe realizar un análisis exhaustivo sobre las condiciones exógenas y endógenas que contribuyen a lo que es un buen desarrollo y creación de un diseño organizacional (Louffat, 2017).

Cuando se habla de condiciones exógenas se hace referencia a todas las variables que se presentan en el entorno que no podemos controlar; las oportunidades que pueden ser de diferente índole siendo estas económicas, políticas, legales, sociales, ambientales o de mercado. Pero cuando nos referimos a las variables endógenas se refiere a las que se puede controlar: niveles jerárquicos, descentralización, comunicación (Louffat, 2017).

Durante la investigación de Louffat (2017), menciona que existen tres elementos centrales ya establecidos al momento de elaborar o rediseñar una institución mediante un modelo organizacional; sea ésta de manera parcial o general. La primera parte empieza cuando se define un modelo organizacional que se adapte a la empresa u organización, una vez seleccionado el modelo se refleja el organigrama de dicho modelo y por último se elabora el manual organizacional en el cual se explique detalladamente como es la operación. Cada empresa elige que tipo de modelo organizacional es el que se adapta para la práctica y desarrollo estratégico previamente evaluado, esto se denomina "modus operandi" que permite que la empresa opere según su propia identidad y características empresariales.

Cuando nos referimos a los manuales organizacionales se entiende que son documentos escritos en el cual se explica a detalle cada unidad de la organización. Ya que estos son plasmados en el organigrama con respecto a los puestos, funciones y procesos a cumplir con cada una de sus instrucciones bajo cada protocolo. Estos manuales se pueden ver desde dos puntos; el

primero desde el punto legal ya que esto permite enfocarse en el trabajador con el fin de poder tener bases sustentables en el caso de ocurrir algún inconveniente dentro de la empresa, donde un empleado pueda justificar algún despido injustificado o defenderse de ser el caso. El segundo punto es el organizacional con respecto a procesos o actividades, donde cada uno de los trabajadores desarrolle las actividades estipuladas y los protocolos establecidos (Louffat, 2017).

Figura 1. Diseño organizacional: Estructura y proceso;



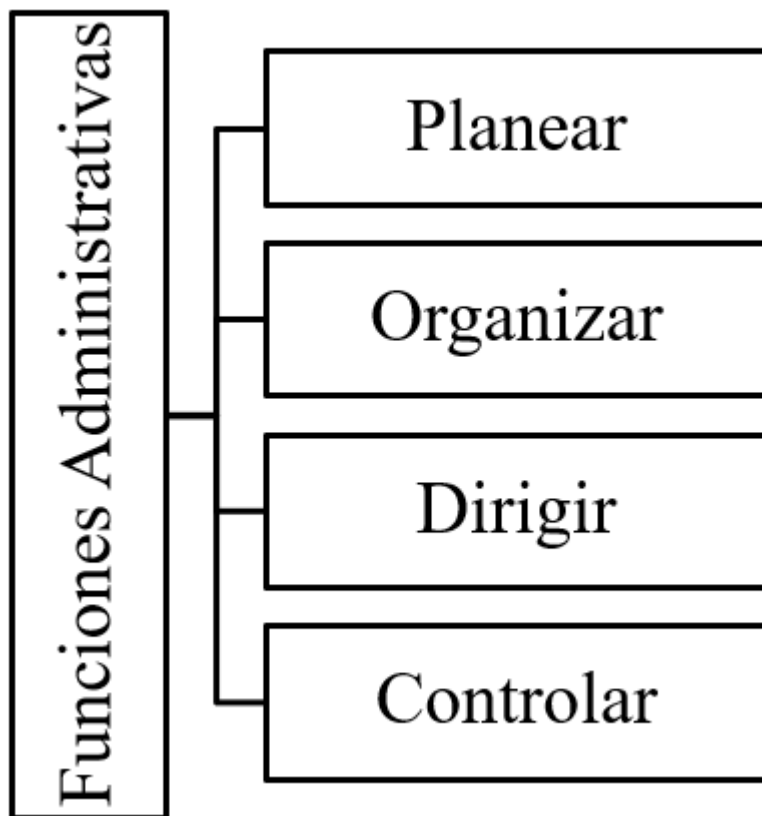
2.3.2 Fundamentos administrativos

La administración del talento humano es de los factores más importantes que se tiene para establecer una ventaja competitiva en cualquier empresa. Permitiendo que se pueda generar valor dentro de la empresa y así crear una fidelidad de parte del personal para con la empresa y poder

cumplir las metas y objetivos que se hayan planteado. Esta forma de lograr un buen manejo administrativo con respecto al capital humano es un tipo de herramienta que las empresas deberían tener debido a su gran valor ya que este tipo de manejo depende mucho de la relación empresa trabajador y como está sabe manejar a su personal (Louffat,2022).

La administración consiste en la planeación, organización y una correcta ejecución. La cual hace parte de las estrategias que a su vez permiten mejorar el desempeño de la empresa; usando medidores de calidad o documentos que sustente los cambios a mejoras que se han establecido (Amoros, 2019).

Figura 2. Funciones Administrativas.



2.3.3 La empresa y su entorno, Definición de empresa

Para la definición sobre una empresa tomamos las acotaciones realizadas por (Mendoza, 2002), quien hace referencia al concepto de economía tradicional explicando que es el conjunto de recursos que se transforman dependiendo de la demanda de los consumidores. Desde un punto administrativo lo que nos dice es que la empresa es o puede definirse como la entidad social que está compuesta por varios elementos, mismo que se encargan de tener una relación entre sí y su entorno para el cumplimiento de objetivos.

El entorno de la empresa juega un papel muy importante ya que de esto depende su desarrollo y el cómo manejar los agentes externos que se presentan; a continuación se mencionan los componentes del entorno:

El sistema económico hace énfasis en las políticas, leyes y lo que disponga un gobierno, es decir que producto se puede realizar, procesar, elaborar dependiendo de la demanda y la habilitación de producción y comercialización.

El sistema tecnológico se enfoca en la innovación para la elaboración de productos y el acceso que se tenga a estos productos o servicios.

2.3.4. Elementos de la empresa

Con respecto a los elementos de la empresa (Varela, 2021), menciona elementos que son necesarios e indispensables para tener un funcionamiento correcto en las empresas; los mismos que se detallan a continuación:

Elementos materiales

- Materiales: Equipos, maquinaria, edificios
- Materias Primas: insumos que se transforma para la obtención del producto final
- Material indirecto: materiales necesarios para la producción
- Producto terminado
- Dinero

Elementos humanos

- Obreros

- Supervisores
- Técnicos
- Contratistas
- Directivos

Elementos técnicos

Son elementos inmateriales pero que son de suma importancia para la empresa.

- Sistemas de producción: patentes, fórmulas, procesos
- Sistemas de ventas
- Sistemas de finanzas
- Sistema de organización

2.3.5. Empresa, empresario y administrador

Las empresas son el resultado de la mentalidad de una o varias personas que ven una oportunidad de negocio a partir de la creación de una empresa que ofrezca productos o servicios que satisfaga las necesidades de un grupo de personas. Quién deciden la creación de empresas son aquellas personas que tienen la determinación y adversidad al riesgo que conlleva la dirección y creación de una empresa u organización (Varela, 2021).

Espíritu empresarial

Es un conjunto de características que posee una o varias personas que llevan a cabo el desarrollo de la empresa; este tipo de característica es un pilar fundamental que la persona o personas que lideran la empresa la tengan para poder cumplir con los objetivos planteados y lograr el éxito empresarial que se pretende (Varela, 2021).

Empresario

Persona que posee un talento innato para trabajar y dirigir personal a su cargo; aportando con su esfuerzo, conocimiento con el objetivo de generar lucro por sus actividades y en busca del beneficio de la empresa y sus colaboradores (Varela, 2021).

En el contexto de entender el significado de lo que es un empresario (Drucker, 1964), menciona que la principal actividad o trabajo que realiza un empresario es maximizar las oportunidades o recursos de la empresa por lo cual se debe identificar cuáles son las que permiten estos resultados de manera eficaz y eficiente.

Otras de las definiciones sobre lo que es empresario es el aporte (Varela, 2021), que se refiere como el conjunto de personas que son capaces de percibir una oportunidad para el desarrollo de un producto o servicio con la utilización de recursos económicos y materias primas que generen beneficios económicos.

Gerente Administrador

Gerente administrador es aquel que se encarga de dirigir todas las operaciones de la empresa y llevar el control de cómo se desarrollan en todas las áreas; es quien toma las decisiones dentro de la organización. Para este tipo de dirección se debe tener ciertas habilidades y cualidades técnicas, conceptuales y administrativas que permitan ejercer el cargo de una forma apropiada (Mendoza, 2002).

La teoría de Henri Fayol, (1925) menciona que las habilidades que debe tener todo administrador son específicas ya que la interacción social que se presenta en este cargo es una de las más importantes. Además se menciona que existen destrezas que se deben considerar para poder ejercer un cargo administrativo partiendo del conocimiento, experiencia y capacidad empresarial en momentos de crisis.

2.3.6. Clasificación de las empresas

Cuando nos referimos al tipo de empresas, se sabe que tienen variaciones todo depende de su naturaleza y composición; por lo que las empresas pueden clasificarse dependiendo la forma jurídica, el sector económico y grado de participación; Para esto se presenta la siguiente clasificación en base a la investigación realizada por (Varela, 2021).

Tabla 1. Tipos de organizaciones, Fuente elaboración propia

Aspecto	Tipos de organizaciones
---------	-------------------------

Propiedad	Públicas, privadas, económica, mixta
Tamaño	Micro, pequeña, mediana, grande, corporación, conglomerado
Sector social	Educativas, agrícolas, industriales
Utilidades	Con fines o no de lucro
Procesos de transformación	Producción en masa, pedidos, continuos
Compromiso de los integrantes	Voluntarias, no voluntarias

2.3.7. Clasificación de las empresas según la actividad económica

Empresas industriales

Estas empresas su actividad empresarial se basa en la transformación de materias primas a productos con valor agregado (Varela, 2021). Este tipo de empresas tienen una subclasificación que se explica a continuación.

Industrias extractivas: Son aquellas empresas que se dedican a la explotación de reservas de recursos naturales.

Industrias manufactureras: Son aquellas empresas que transforman la materia prima en productos terminados, en estas se encuentran las empresas que producen un producto de consumo o bienes de producción.

Empresas de servicios

Son empresas que como su nombre lo dicen prestan un servicio a los usuarios las mismas que pueden como no ser con fines de lucro (Varela,2021). Entre las más comunes tenemos:

- Públicas: agua, luz
- Transporte
- Educación
- Salud
- Financieras

- Turismo
- Privadas: seguros, contables, jurídicas

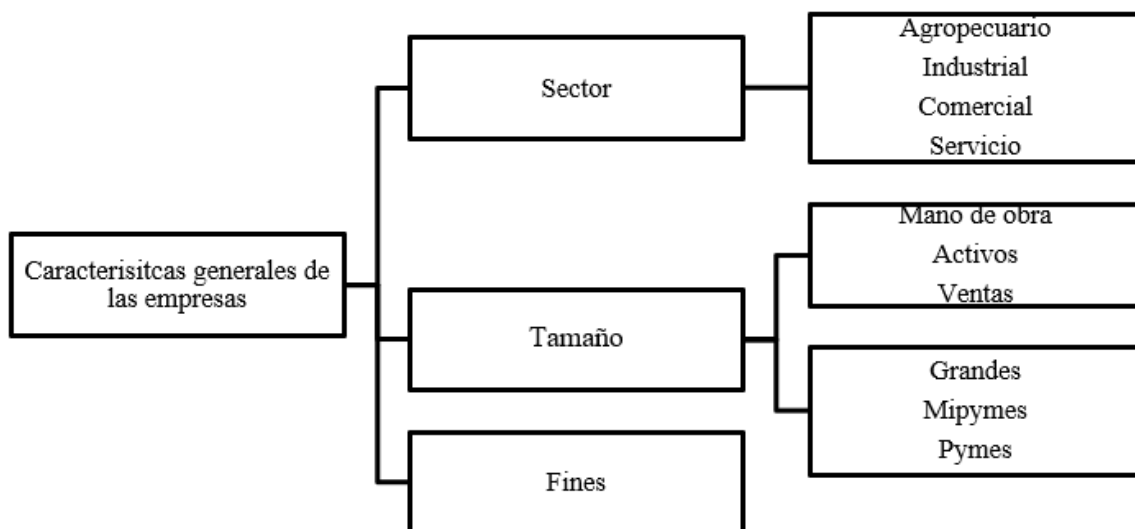
Empresas comerciales

Son aquellas empresas que actúan como un intermediario entre el productor y consumidor en estos casos podemos encontrar mayoristas y minoristas (Varela, 2021).

2.3.8. Características generales de las empresas

Cuando hablamos de características en las empresas debemos saber que una de ellas es el tamaño, el sector en el que se desarrollan y los fines con los cuales ejecutan sus operaciones. Otra de las bases generales de la clasificación de las empresas es el tamaño de cada una, es decir el tamaño en cuanto a su uso de personal o mano de obra utilizada para las operaciones, el poder económico estos criterios varían dependiendo del país donde se encuentre cada organización. Aun con esta especificaciones y diferencias entre países se acepta que las MiPymes son pequeñas y medianas empresas que se le conoce como el punto de crecimiento de las empresas debido a su potencial para el desarrollo y la adaptabilidad a cambio dentro y fuera de cada organización (Varela, 2021).

Figura 3. Características de las empresas.



2.3.9. Las MiPymes

Son aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que se caracterizan por ser agentes económicos fundamentales en la economía mundial, son empresas generadoras de empleo lo cual hace que se mantenga una demanda sostenida. Este tipo de empresa a pesar de ser generadoras de empleo también se enfrentan con dificultades como es el no tener un acceso correcto a un financiamiento por entidades públicas o privadas debido a la inestabilidad política del país. Las MiPymes en Ecuador representan el 99,55% del grupo empresarial; siendo que las microempresas representan el 90,78% seguido de las pequeñas con un 7,22% y las medianas representan solo el 1,55%; que se encuentran distribuidas en los sectores de comercio de productos y servicios (Sumba, 2022).

El servicio ecuatoriano de normalización INEN ha hecho una clasificación de las MiPymes en base a su número de trabajadores e ingresos anuales que se explica a continuación (INEN, 2019).

Las microempresas son aquellas que tienen entre 1 a 9 trabajadores y con un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menos de cien mil (\$100.000,00) dólares americanos

Pequeñas empresas son aquellas unidades comerciales que tienen de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil uno (\$100.001,00) y un millón (\$1000.000,00) dólares americanos.

La mediana empresa es aquella unidad comercial que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre millón uno (\$1'000.001,00) y cinco millones (\$5'000.000,00) dólares americanos.

2.3.10. Modelos organizacionales

Los modelos organizacionales tienen diferentes clasificaciones, los cuales se clasifican en modelos simples, complejos clásicos y complejos nuevos:

Tabla 2. Tipos de modelos organizacionales.

Formas simples	Modelo lineal Modelo funcional Modelo Adhocrático
Formas complejas simples	Modelo lineal-funcional Modelo matricial Modelo colegial
Formas complejas nuevas	Modelo Federal Modelo en trébol Modelo en red

Modelo lineal

Este modelo está basado en la jerarquía y en mantener la cadena de mando, reforzando así los principios de autoridad. Este modelo por lo general es propuesto para empresas pequeñas y medianas que manejan sistemas de control simples y poco sofisticados. Además este modelo es útil en empresas donde sus costos operacionales son bajos para su funcionamiento (Acosta, 2009).

Modelo funcional

Este modelo tiene el enfoque hacia la utilización de especialistas en cada área de dirección jerárquica. Como principal objetivo en este modelo es el incremento de la productividad gracias a su especialización en los diferentes departamentos.

La estructura de este modelo es plana por lo que cada actividad que se realice va a depender de la dirección del especialista a cargo en esa área (Acosta, 2009).

El inconveniente que se presenta en este tipo de modelo es la ruptura de cadena de mando, que por lo general causa conflictos y errores de comunicación.

Modelo adhocrático

Es un modelo que no tiene una estructura definida, ya que el diseño puede adaptarse a cualquier necesidad de la empresa y según las tareas y departamentos que se necesite. Se debe

tomar en cuenta que la representación gráfica de este tipo de modelo es complicada debido a las especificaciones de desarrollo que tiene ya que se basa en el equilibrio interno con un énfasis en el trabajo en equipo (Acosta, 2009).

Modelo lineo-funcional

En este modelo se aprecia una estructura mixta en la cual se combina el diseño vertical y horizontal, donde se aprovechan los beneficios de los dos modelos. Es decir la funcionalidad y evitar los inconvenientes de forma organizativa (Acosta, 2009).

El desarrollo de este modelo se enfoca en el nivel jerárquico, relaciones lineales que lo conforman por lo cual hay un flujo de actividades y supervisión de cada una. Para esto en este modelo se diseñan lo que se conoce como staff y asesores con especialidades para los niveles dependientes. El mayor problema en este tipo de modelo es la burocratización y su elevada jerarquía lo que ocasiona una lenta toma de acciones o comunicación (Acosta, 2009).

Modelo funcional

El modelo divisional se crea a partir de lograr una autonomía de las actividades enfocándose principalmente en las empresas de gran tamaño en la cual se logra integrar varias funciones de los modelos anteriormente expuestos. El problema de implementar este tipo de modelo es el lograr divisiones en las empresas para poder crear unidades autónomas, como si fueran cuasi-empresas (Acosta, 2009).

Modelo matricial

Este tipo de modelo por muchos autores no es catalogado como un modelo organizacional sino como una forma de coordinar actividades. Por lo que se establece dos o tres fuentes de mando donde se recae toda la responsabilidad de dirección, productos mercado y clientes, es decir todos los involucrados tienen dos o tres jefes a cargo que toman las decisiones ocasionando muchas de las veces diferentes órdenes y afectando a la efectividad de la empresa (Acosta, 2009).

Modelo colegial

Este tipo no es reconocido como modelo organizacional directamente ya que únicamente incorpora lo que son decisiones de trabajo en grupo. Estructura los grupos de trabajo en base a acciones, trabajos, funciones tanto informativas como prácticas. Además presenta una lenta toma de decisiones lo que no permite la fluidez de información dentro de la empresa (Acosta, 2009).

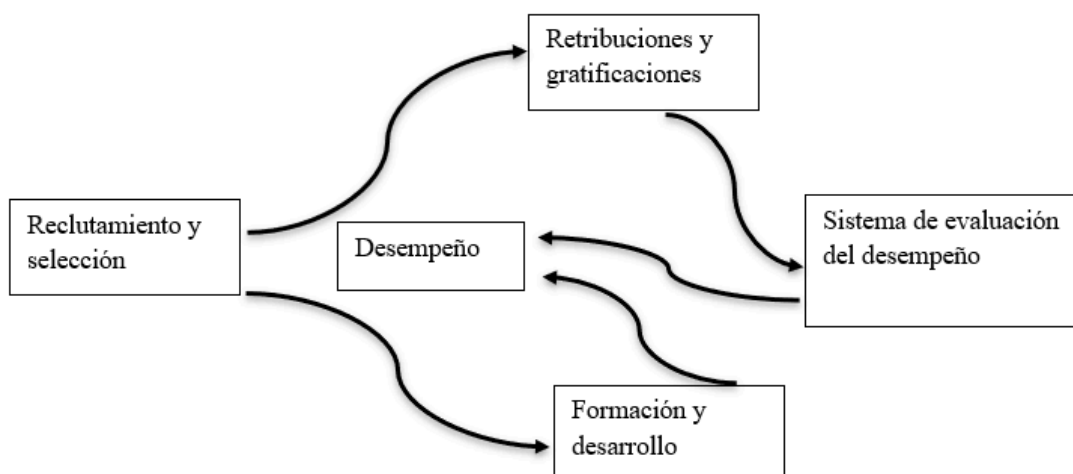
Modelo de Michigan

Este tipo de modelo nos habla sobre que la dirección empresarial es la que tiene todo el poder y el control; donde a sus trabajadores o colaboradores son vistos como un activo a los cuales se les debe sacar el mayor beneficio posible para la empresa y que represente un costo mínimo.

En este modelo busca obtener una gran eficiencia por parte de sus colaboradores sin importar las necesidades de cada uno sino solo lograr los objetivos planteados (Latorre, 2012).

(Latorre, 2012) menciona que durante su investigación pudo obtener que Redman y Wilkinson (2001), pronuncian que el modelo Michigan está basado en los trabajos e investigaciones de Storey (1992), Hendry, Arthur u Jones (1995), quienes fueron los que establecieron que la estrategia Hard de los recursos humanos está asociada a la estrategia corporativa.

Figura 4. Modelo de Michigan,



Modelo de Harvard

Este modelo se basa en la agrupación de los principios de Soft de los recursos humanos, ya que el objetivo de este modelo es aumentar el compromiso y potencial de los trabajadores

La organización se analiza dependiendo del flujo de capital humano que posea; es decir cada uno de los empleados es considerado desde que es contratado hasta que finaliza su compromiso con la empresa o es despedido; (reclutamiento, selección, socialización, evaluación y promoción). En este tipo de modelo se puede destacar la característica que tiene un sistema de retribución de sueldos altos y participación en la empresa con la finalidad de atraer y lograr el compromiso deseado por parte de los trabajadores hacia la empresa. Además de que en este modelo los trabajadores son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa (Latorre, 2012).

El Modelo Harvard se basa en las cuatro “C” competencia, congruencia, compromiso y coste de la efectividad donde todas las actividades antes mencionadas tienen el mismo grado de importancia. Debido a esto es que se tiene un alto rendimiento por parte de los trabajadores ya que gracias a su sistema se tiene empleados trabajadores, competentes, comprometidos y con valores lo que se logra que la empresa pueda optimizar costos durante sus procesos (Latorre, 2012).

Modelo de Ostroff y Bowen

El modelo propuesto por Ostroff y Bowen (2000) se enfoca en analizar a la empresa desde un punto multinivel y así poder integrar los diferentes niveles dentro de la organización, donde se debe integrar tres vertientes que son; la aproximación a nivel individual, nivel organizacional y aproximación a trans o multinivel. (Latorre, 2012)

Este modelo lo que hace es buscar identificar cómo los RRHH influyen en la formación de los empleados a partir del clima psicológico, el contacto psicológico. Ya que de esta forma se puede ver como recursos humanos va moldeando a sus empleados para la adaptación dentro de la organización para que los colaboradores tengan afectos compartidos. (Latorre, 2012)

2.3.11. Innovación Organizacional

Cuando hablamos sobre innovación organizacional es el enfoque interno de la organización. Refiriéndose a que la innovación ha estado evolucionando a través del tiempo (Arraut, 2017).

La innovación en las organizaciones se ha estudiado desde hace varios años con una actualización constante; como por ejemplo las investigaciones de Van de Ven (2001). Los cuales se han centrado en puntos específicos para la mejora de ideas, resultados, personas, transacciones y conceptos (Arraut, 2017).

La innovación se relaciona directamente con la capacidad de la organización, a lo cual se le conoce como visión organizacional de la innovación. Ya que si la organización crea un nuevo conocimiento, incrementa o mejora alguno de sus procesos le permite estar a la vanguardia del mercado. Otro criterio que se evalúa es la visión económica de la organización y cómo se relaciona con la competitividad; ya que al ser más competitivo se genera menor costo, mejores atributos (Arraut, 2017).

De acuerdo con la investigación de Arraut (2017), nos dice que la innovación se refiere a la capacidad de generar nuevos procesos o ideas a partir de otras ya existentes siempre y cuando estas presenten mejoras en su estructura o procesos. La innovación de tipo organizacional hace referencia a la búsqueda de nuevos diseños organizacionales lo que implica la alteración de la estructura interna de la empresa u organización y por ende también se ve afectada los límites que existe entre la organización y el mercado.

Luis Arraut (2020) menciona en su investigación bajo los conceptos de Lam (2004) han enfocado los conceptos de innovación organizacional hacia dos puntos clave:

- a. Teoría del diseño organizacional
- b. Teoría de la cognición y el aprendizaje organizacional

Para entender de mejor forma cuando nos referimos a la innovación organizacional debemos tener claro que es y a que se refiere, para lo cual se ha tomado de referencia el concepto dado por (Van de Ven, 2004) *“la diferencia en forma y calidad, en el tiempo, del estado de una parte de la organización o de toda la organización”*. La literatura nos habla sobre lo que es la

innovación organizacional, los cambios que se producen tanto dentro como fuera y las consecuencias de los cambios organizacionales. El cambio organizacional se puede dar de forma individual o en forma grupal para la organización siempre y cuando exista una correlación entre la organización y su entorno.

Existen variables que debemos tomar en cuenta, según la investigación presentada por (Arraut, 2017).

Cambio en la composición: esto tiene que ver con la rotación de los colaboradores dentro de la empresa, lo que se refiere a contratación, promoción y despido de personal.

Cambio en la estructura: son alteraciones que se dan en las organizaciones de estructuras de gobierno, centralizaciones y descentralización para la toma de decisiones.

Cambio de funciones: este punto se enfoca en los cambios dentro de la organización como metas, visión, misión. Cambios en los atributos del producto o servicio.

Cambio de límites: hace referencia a las funciones, adquisiciones; establecimiento de joint venture o más conocido como alianza estratégica, contratación de servicios o productos externos.

Cambios en la actuación: cumplimiento de metas, eficiencia en el costo beneficio, satisfacción del cliente ante el producto o servicio ofrecido por la organización.

Cambios en el ambiente externo: son efectos causados por efectos externos no controlados como ambientales políticos y sociales.

2.3.12. Gestión del Capital Humano en las Organizaciones

Muchos de los investigadores que se han enfocado principalmente en lo que es la gestión de los recursos humanos concuerdan en que una buena gestión de los recursos humanos proporciona una ventaja competitiva dentro de la organización. Donde se menciona que la gestión de los recursos humanos se la define como un tipo de filosofía que incluye las políticas y prácticas que se dan dentro de la organización (Beardwell, 2014).

La gestión de los recursos humanos se define desde un punto de vista académico como un conjunto de teorías y políticas que tienen una correlación; pero si nos enfocamos en un punto de vista no muy teórico se puede definir como una forma de adquirir, desarrollar, motivar y conseguir el compromiso colaboradores internos que son claves para desarrollar cualquier cambio o reestructuración (Latorre, 2012).

Con respecto a la gestión del capital humano debemos conocer que existen paradigmas sobre la calidad de vida laboral (CVL) que intentan tener una implicación de los empleados dentro de la organización con la finalidad de conocer el desempeño que tienen basado en el compromiso de cada uno. Este modelo lo que hace es enfocarse en la participación, autonomía y formación de los empleados y la recompensa en función de su desempeño (Latorre, 2012).

2.3.13. Efecto Burnout

Este término es un síndrome en el cual los trabajadores experimentan un agotamiento emocional, falta de compromiso y baja de realización personal. Este tipo de síndrome se desarrolla bajo el estrés laboral dentro del entorno laboral, debido al contacto directo entre el trabajador y las actividades que se realizan (Jácome, 2017).

El síndrome de Burnout ha sido un punto de investigaciones muy importantes pero es Freudenbergger quien ha hecho que tome importancia e incorpore en el mundo de la psicología laboral. Este personaje quien de profesión fue un psiquiatra trabajó en la clínica de toxicómanos; donde pudo observar cual era el comportamiento de las personas que trabajaban dentro como voluntarios, observando que presentaban cansancio emocional, baja de energía hasta llegar al agotamiento presentando síntomas de ansiedad y depresión. Este síndrome o efecto también es conocido como agotamiento profesional o síndrome de quemarse en el trabajo, síndrome de agotamiento emocional. El efecto burnout se entiende como una respuesta ante el estrés laboral crónico; es decir es un proceso que ocurre a profesionales o personas que trabajan en o con personas como la atención al cliente o trabajo directamente en contacto con otras personas (Zavala, 2018).

2.3.14. Gestión de la calidad Norma ISO 9001

Los sistemas de gestión de calidad es una forma de trabajo en el cual cada organización asegura la satisfacción y necesidades de sus clientes. Para lo cual se debe planificar, mantener y mejorar continuamente el desempeño en los procesos, siempre bajo la premisa de obtener beneficios y ventajas competitivas (Yáñez, 2018).

La norma ISO es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad; los cuales engloba a toda la administración de la calidad que la empresa tiene. En el cual pueda controlar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Muchos de los consumidores tienen una mayor aceptación a productos que tengan la acreditación de este tipo ya que permite tener la seguridad que los productos que van a consumir cuentan con estándares de calidad internacional (Yáñez, 2018).

Las normas ISO se han convertido en un referente para la gestión enfocándose en la calidad y la excelencia. En varios países la implementación de esta norma es de forma obligatoria y una condición primordial para poder comercializar. En el año 2001 muy pocas empresas eran las que decidían implementar la norma; pero ahora más del 80% de las empresas en el mundo han decidido implementarlas en sus operaciones (Nava, 2018).

2.3.15. Principios de la Norma ISO 9001

La norma ISO 9001 tiene ocho principios los cuales se han establecidos para tener una mejor organización hacia la mejora de desempeño (Yáñez, 2018).

- Enfoque en el cliente: Todas las empresas u organizaciones dependen de los clientes o consumidores por lo cual se debe de comprender cuales son los requisitos y satisfacer la demanda.
- Liderazgo: Cada líder dentro de la organización tiene un propósito. Para esto un líder debe crear un entorno interno donde cada participante pueda involucrarse de manera efectiva y cumplir con los objetivos empresariales.
- Participación personal: Todos y cada uno de los involucrados en la organización deben tener un compromiso con la empresa lo que posibilita que sus habilidades sean usadas en pro de la organización.

- Enfoque basado en el proceso: Se obtiene un mejor resultado siempre y cuando se gestionen los recursos y las actividades de la forma correcta.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar todos los procesos que se realizan como un solo sistema hace que se tenga una mayor eficiencia en la organización para el logro de los objetivos planteados.
- Mejora continua: La mejora continua debería ser un objetivo que se mantenga permanente en todas las áreas de desarrollo y administrativo de la empresa.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Una decisión eficaz se basa en el análisis previo de datos e información relevante.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La relación que existe entre la empresa y el cliente es una relación interdependiente por lo cual una mejora en la relación entre los dos beneficiará mutuamente a cada una de las partes.

2.3.16. Productividad

El estudio económico contiene varios factores y variables dentro de su análisis que como resultado se lo va a entender como el valor de un producto o servicio. Una de las variables que más destaca es la de la productividad con la cual se puede medir eficiencia y evolución de los sectores económicos, así también como de las mejoras que se pueden implementar y así conseguir subir el nivel de vida de las sociedades (Colmenares, 2020).

La productividad es un concepto simple, pero la interpretación se vuelve compleja ya que depende desde qué sector o punto de vista se quiera entender. La productividad en el ámbito social es la determinación de la calidad de vida de los habitantes de un lugar específico. Desde el punto económico es quien determina la rentabilidad de la empresa y el éxito en un mercado competitivo (Colmenares, 2020).

La productividad tiene una estrecha relación con la palabra producción; se puede decir que son conceptos similares. Con respecto a la producción podemos hacer referencia a una producción bruta o neta; mientras que productividad es un término relativo con respecto a la cantidad que se refiere a la calidad.

La productividad es un indicador en el cual se puede saber si una empresa está haciendo un uso correcto de sus recursos tanto económicos como humanos independientemente si es en un producto o servicio. En concreto la definición de productividad es la relación entre recursos usados y productos obtenidos; enfocándose en la eficiencia de recursos (Martínez, 2018).

2.4. Marco Contextual.

La continua transformación de la economía a escala mundial provoca un entorno de competencia continúa ocasionando volatilidad en los cambios, los cuales hacen que las MiPymes reaccionen de manera lenta a crear ventajas competitivas y se reduzcan sus estrategias para administrar y lograr su permanencia en los mercados. Por lo que existe la necesidad de mencionar la importancia de los modelos de gestión empresarial con la finalidad que las empresas logren obtener eficiencia y eficacia en sus operaciones y sean competitivos ante otras empresas de igual o mayor tamaño (Fuentes, 2022).

La gestión empresarial ya no es considerada como una actividad local o nacional, la evolución de la sociedad ha permitido que ahora sea un tema de índole mundial que permite el desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en mercados locales y penetrar en mercados internacionales. Existen tres acciones que se realizan en la gestión empresarial que son administración, gestión y dirección (Quintana, 2020).

Figura 5. Gestión empresarial, Nivel organizacional.



El estudio del comportamiento organizacional como una parte fundamental para el desarrollo de la eficiencia y eficacia en las empresas en la actualidad es un tema de reflexión profunda. Para que una gestión organizacional tenga éxito parte del comportamiento organizacional, de tener las herramientas necesarias para poder tener beneficios corporativos y económicos (Molina, 2016).

En la actualidad los sistemas organizacionales van de la mano de la transformación social y han alcanzado un tema de relevancia ya que por medio de ellas permite encontrar soluciones y cómo enfrentar los problemas. Por lo cual un adecuado comportamiento organizacional permite alcanzar niveles altos de eficiencia y eficacia en las empresas, esto se debe al rápido crecimiento y desarrollo en la actualidad los valores también van cambiando y los recursos se escasean, lo que produce que las empresas busquen medios y herramientas que permitan comprender que es lo que influye en los rendimientos en los trabajos (Molina, 2016).

Los modelos de excelencia tienen un marco de referencia para la mejora de la gestión de una organización, Este tipo de modelo enfatiza en el otorgamiento de premios o reconocimientos al compromiso de liderazgo y buenas prácticas empresariales que contribuye al crecimiento de la economía y genera participación en los mercados globales. Existen varios modelos de excelencia que se implementan en los diferentes países que se adaptan a los diferentes ámbitos de las empresas. Por ejemplo los sistemas de gestión tipo ISO nacen a partir de la exigencia de tener certificación en los productos que se comercializa, que se crean en 1979 a partir de la British Standard Institution de Normalización (ISO), cuyo objetivo en la certificación y auditoría de normas para la estandarización de procesos generando un modelo de gestión de calidad con credibilidad (Ortega, 2021).

2.5. Marco Legal y Normativo.

2.5.1. Constitución de la República del Ecuador

Decreto legislativo 0

Registro Oficial 449 de 20 -oct-2008

Última modificación 25-ene-2021

Estado: Reformado

La constitución de la república

La constitución de la república es definida como el instrumento en el cual se establece las normas fundamentales que protegen los derechos y libertades de los organismos, como organizar al estado y a las entidades democráticas e impulsar el desarrollo económico y social del pueblo; así también establece mediante el Art. 23, numeral 16, la libertad de empresa como un derecho civil de las personas.

De acuerdo con el artículo 66, numeral 15 de la constitución de la república del Ecuador, se reconoce a las personas “el derecho a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

El artículo 243, numeral 3 acota que es un objetivo permanente de la economía “el incremento y la diversificación de la producción orientados a la oferta de bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades del mercado interno”

En la constitución en el artículo 304 numeral 6, Es estado como parte de su política comercial, evitará las prácticas monopólicas y oligopólicas, particularmente en el sector privado evitando así el correcto funcionamiento de los mercados.

Es decir la constitución de una compañía dentro de Ecuador está amparada por la máxima forma legal que es la constitución de la República. Es importante establecer que las empresas deben producir con calidad, y todos sus colaboradores e integrantes deben estar sujetos a las normativas vigentes establecidas por la ley.

2.5.2. Superintendencia de Compañías

De acuerdo con el artículo 430 de la Ley de Compañías, la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros es el organismo técnico y con autonomía administrativa, económica y financiera que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la ley.

En cuanto a la Superintendencia de Compañías es el organismo regulador de la creación, control y permiso de funcionamiento de las empresas; en la ley se establecen varios tipos de compañías:

- Compañía anónima
- Compañía de responsabilidad limitada
- Compañía en nombre colectivo
- Compañía en comandita simple y por acciones
- Compañía de economía mixta

Para nombrar los requisitos y condiciones legales vigentes que hay para la creación de una compañía de responsabilidad limitada son:

- La compañía debe ser mercantil, pero los integrantes o creadores de esta no adquieren la denominación de comerciantes.
- La compañía luego de haber sido creada puede realizar toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles que estén permitidas por la ley, a excepción de las actividades u operaciones de banco o seguros.
- Con respecto a los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son consideradas sociedades de capital
- No puede ser socios entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges
- El capital de la compañía estará formado por el aporte que den los socios y este no debe de ser menor a \$400.

Ley reformativa a la ley de compañías para la optimización e impulso empresarial en el fomento del gobierno corporativo

Art 1.- “Las compañías se constituyen por contrato, entre dos o más personas naturales o jurídicas que unen sus capitales, trabajo o conocimiento para emprender en las operaciones mercantiles y participar de sus utilidades, o por acto unilateral, por una sola persona natural o jurídica que destina aportes de capital para emprender u operaciones mercantiles de manera individual y participar de sus utilidades”

Art 5.- En el artículo 13 de la Ley de Compañías

“También deberán inscribirse en el Registro mercantil, los nombramientos de los administradores subrogantes que, de acuerdo con el estatuto social, representen legalmente a la compañía, en situación de los titulares por falta, ausencia o impedimento de estos”.

2.5.3. Código de trabajo

El ministerio de relaciones Laborales considere que mediante el Decreto Ejecutivo 225 reformativo del 1701, publicado en el Registro Oficial No.123, de 4 de febrero de 2010, en lo pertinente dispuso que las instituciones del Estado remitan al Ministerio de Relaciones Laborales, la información de las y los obrero y servidores a fin de determinar el régimen laboral al cual pertenecen.

El artículo 2 de la ley de trabajo que corresponde a la clasificación laboral expone. La calificación del régimen laboral consiste en el análisis de las actividades que desempeña las y los obreros en sus puestos de trabajos, a fin de terminar lo que es el régimen laboral que los ampara; por esto el ministerio de Relaciones Laborales tiene la competencia de calificar y determinar el régimen laboral de las y los obreros amparados por el Código de Trabajo y los servidores públicos sujetos a la Ley Orgánica del Servidor Público-LOSEP

Con esto podemos acotar que en Ecuador el ente regulador de especificar los sueldos o remuneraciones mensuales que debe recibir un colaborador es el ministerio de trabajo el cual se encarga de según su actividad o responsabilidades dentro de la organizar asignar una remuneración; cuando esta sale de alguna especificación se señala una remuneración unificada mensual. Todo este proceso es realizado mediante el Ministerio de trabajo el cual exige detallar un contrato de trabajo o de entrada de la persona que queremos en la organización; en el cual se debe especificar el cargo para cual es aceptado actividades a realizar y fecha de inicio de labores.

Así también como mediante el Código de trabajo y el Ministerio de trabajo son los que especifican todos los requisitos para poder contar los servicios de una persona y bajo rigurosos procesos para que sea parte de una organización del mismo modo hay procesos y medidas a tomar para la terminación de un contrato de trabajo.

Bajo el artículo 169 del Código de trabajo para la terminación de un contrato existen varias causas:

- Renuncia voluntaria
- Desahucio
- Despido intempestivo
- Conclusión de obra
- Muerte de una de las partes
- Acuerdo de partes

2.5.4. Ministerio de trabajo

El Ministerio de trabajo que existe en Ecuador es una institución rectora de las políticas públicas del trabajo, empleo y controla el cumplimiento de las obligaciones laborales mediante procesos sistematizados eficaces y eficientes; además de esto se encarga de fomentar un empleo adecuado por medio de la generación de un entorno sostenible e inclusivo.

2.5.5. Instituto ecuatoriano de Seguridad Social

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública autónoma la cual forma parte del sistema de seguridad social de Ecuador y es la que se encarga de la aplicación de seguro universal estipulado por la Constitución de la República que tiene vigencia desde el año 2008.

La constitución de la República menciona que la seguridad social es un derecho irrenunciable que tienen las personas, ya que esta se rige bajo principios de solidaridad, equidad, suficiencia entre otros.

Cualquier empresa u organización que cuente con colaboradores estos deben ser asegurados al IESS desde su inicio bajo el código de trabajo y la identificación correspondiente para la asignación de su remuneración económica, donde la empresa debe aportar mensualmente al IESS el 9,35% del salario unificado por cada trabajador que mantenga. Cada año en los meses de julio y septiembre la empresa debe realizar el pago a la misma institución el fondo de reserva como se lo conoce, que viene a ser la suma equivalente a la doceava parte de lo ganado en el año por cada trabajador.

2.5.6. Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) fue creado por la Ley No.41 la cual fue publicada en el Registro Oficial el 2 de diciembre de 1997, la cual fue denominada una entidad técnica y autónoma, con personería jurídica de derecho público y fondos propios. Anteriormente se llamaba la Dirección General de Rentas pero esta fue cambiada en 1998 cuando se presentó el decreto 1026.

El SRI tiene como función principal el control y administración tributaria de forma moderna y profesionalizada para poder tener una relación transparente con la sociedad. Otra de las actividades que tiene esta entidad es la de capacitar a los contribuyentes sobre las obligaciones tributarias que se le ha impuesto y las dudas o requerimientos que estos tengan.

La ley de creación del SRI lo que hace es fomentar la cultura tributaria a los contribuyentes con el fin de proporcionar un mejor desarrollo al país. Debido a esto es que cuando sucede la evasión de tributos, se aplican las sanciones contribuyentes estipuladas en la ley. Algunos de los impuestos que ha impuesto el Sistema de Rentas Internas son:

- Impuesto a la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a los Consumos Especiales
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados

Las obligaciones que tiene el Servicio de Rentas Internas con respecto a la sociedad son:

- Ejecutar la política tributaria que es aprobada por el presidente de la República.
- Establecer la recaudación y control de los tributos internos del estado.
- Preparación de estudios con respecto a las reformas de legislación tributaria.
- Conocer y resolver reclamos que propongan los contribuyentes.
- Emitir y anular títulos de crédito, órdenes de cobro.
- Imponer sanciones.
- Establecer y mantener el sistema estadístico tributario nacional.

2.5.7. Código de Comercio

Ley 0

Registro Oficial Suplemento 497 de 29-may-2019

Estado: Vigente

En el artículo 66, numeral 15 de la constitución de la República reconoce y garantiza a todas las personas el derecho a desarrollar actividades económicas, de forma individual o de forma colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental.

El artículo 306 de la Constitución de la República del Ecuador menciona que el Estado promoverá las exportaciones ambientales responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y de forma particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal. El Estado propiciará las importaciones necesarias para los objetivos del desarrollo y desincentivar aquellas que afecten negativamente a la producción nacional, a la población y a la naturaleza.

El artículo 335 de la Carta Política menciona que el Estado es quien se encargará de regular, controlar e intervendrá de ser necesario en los intercambio y transacciones económicas, sancionará la explotación, usura, acaparamiento, simulación, intermediación especulativa de bienes y servicios, así como toda forma de perjuicio de los derechos económicos y los bienes públicos y colectivos. El Estado definirá una política de precios orientada a proteger la producción nacional, establecerá los mecanismos de sanción para evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal.

El numeral 12 del artículo 416 hace referencia a que las relaciones de Ecuador con la comunidad internacional responderán a los intereses del pueblo ecuatoriano, al que rendirán cuenta sus responsables y ejecutores y en consecuencia; fomenta un nuevo sistema de comercio e inversión entre los Estados que se sustente en la justicia, la solidaridad, la complementariedad, creación de mecanismos de control internacional a las corporaciones multinacionales y el establecimiento de un sistema financiero internacional.

El artículo 1 de la Ley de Comercio dispone que será este ente quien rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes.

El artículo 3 menciona los principios que rigen la ley que son los siguientes:

- a) Libretas de actividad
- b) Transparencia
- c) Buena fe
- d) Licitud de la actividad comercial
- e) Responsabilidad social y ambiental
- f) Comercio Justo
- g) Equidad de género
- h) Solidaridad
- i) Identidad cultural
- j) Respeto a los derechos del consumidor

El artículo 7 del Código de Comercio dice que se entiende por actividades mercantiles a todos los actos u operaciones que implican necesariamente el desarrollo continuado o habitual de una actividad de producción, intercambio de bienes o prestación de servicios en un determinado mercado, ejecutados con sentido económico, aludido en este Código; así como los actos en los que intervienen empresarios o comerciantes, cuando el propósito con el que intervenga por lo menos uno de los sujetos mencionados sea el de generar un beneficio económico.

2.5.8. Servicio Nacional de Aduana del Ecuador

Todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras que residan en el país y que estén registradas como exportadoras en el sistema ECUAPASS y aprobadas por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, pueden realizar exportaciones. Para ello, deben adquirir un Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación, otorgado por alguna de las entidades autorizadas. Además, deben registrarse en el portal web del sistema ECUAPASS, donde podrán aceptar las políticas de uso y registrarse como usuarios representantes de comercio exterior. (Aduana, 2021).

La transmisión de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) puede ser realizada por el exportador, un agente de aduana o un agente de carga de exportaciones. Los documentos digitales que deben acompañar a la DAE a través del ECUAPASS son las autorizaciones previas y el certificado de origen electrónico, en caso de ser necesarios. (Aduana, 2021).

Las actividades para seguir para realizar una exportación son las siguientes: transmitir la DAE a través del sistema ECUAPASS, ingresar las mercancías al depósito temporal y/o zona primaria, registrar el ingreso de las mercancías en el depósito temporal y asignar un canal de aforo a la DAE a través del sistema ECUAPASS. El canal de aforo puede ser automático, donde el sistema asigna automáticamente el estado "Salida autorizada" al momento del registro de ingreso de la carga al depósito temporal. (Aduana, 2021).

En resumen, cualquier persona que esté registrada como exportadora en el sistema ECUAPASS y aprobada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador puede exportar. Deben adquirir un Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación, registrarse en el portal web del sistema ECUAPASS y transmitir la DAE a través de este sistema. Además, deben cumplir con los requisitos de documentación y seguir las actividades establecidas para realizar una exportación, cómo ingresar las mercancías al depósito temporal y asignar el canal de aforo correspondiente. (Aduana, 2021).

Una vez presentado toda la normativa legal que engloba la investigación en cuestión se procede a revisar y analizar cuáles de estas se relaciona directamente con nuestro problema en cuestión, por lo cual primeramente tomamos el Art. 66 de la constitución de la república ya que este artículo menciona sobre la libertad de la personas para desarrollar actividades económicas sea esta de forma individual o conjunta; esto hace referencia a que cualquier persona ecuatoriana o extranjera puede ejercer una actividad económica si así lo requiere dentro del estado ecuatoriano. Por lo cual la constitución de una compañía se está catalogada una MiPyme dentro del Ecuador está amparada por la máxima forma legal que es la constitución de la República. Es importante establecer que las empresas deben producir con calidad, y todos sus colaboradores e integrantes deben estar sujetos a las normativas vigentes establecidas por la ley.

Cuando hablamos que se debe estar sujeto a las normativas vigentes establecidas por la ley no lleva hacia el artículo 430 establecido por la superintendencia de compañías y seguros

quien controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de empresas. Además que esta entidad es la que determina y aprueba que tipo de sociedad o empresa es la que se está constituyendo dentro de las diferentes categorías que establece y que se mencionan anteriormente. Por consiguiente también nos enfocamos en el artículo 2 de la ley de trabajo quien menciona que la clasificación de trabajo que existe y la que impone los sueldos para cada uno de los colaboradores que integren la empresa y dependiendo del diagrama organizacional que dispongan.

Luego de que la empresa es creada bajo las normas y artículos antes mencionados nos enfocamos en la ley 41 dictada por el servicio de rentas internas, quien es la encargada de controlar la función tributaria y la que menciona que obligaciones tributarias se tiene dependiendo de la empresa y la actividad económica.

Dentro de las normas que se debe seguir para empresas exportadoras y que se encuentra en la negociación internacional se enfocan en la ley de comercio específicamente en el artículo 416 numeral 12 el cual menciona que el estado ecuatoriano es quien es el encargado de fomentar la internacionalización de los productos y fomentar nuevos sistemas de comercios con la creación de mecanismos de control internacional.

Por ultimo las empresas dedicadas al comercio internacional de productos también responden las regularizaciones impuestas por el Sistema Nacional de Aduana, ente que conforma todo el sistema de exportación e importación de productos de Ecuador, aquí es donde cada empresa realiza sus registros y anotaciones de cada tipo de transacción internacional efectuada.

Las definiciones aportadas y documentadas contienen un imperativo legal el cual está relacionado directamente con el estudio de las MiPymes y las variables de estudio que respecta a la eficiencia y proceso empresarial así también como la adaptación a la norma ISO.

En este capítulo 2, la exhaustiva información proporcionada con respecto a la representación teórica, conceptual, legal y normativas vigentes en base a la investigación proporciona bases sólidas para todo el estudio. El análisis del estado del arte determinó la brecha que existe en base la información recopilada y a las necesidades planteadas para el estudio con respecto a la calidad y eficiencia empresarial en las MiPymes. El marco contextual nos ha

permitido comprender las particularidades empresariales, necesidades y oportunidades que se puede tener en esta investigación. De este modo este capítulo cierra con una base sólida que permite avanzar en la construcción de un modelo respondiendo a fundamentos científicos.

Capítulo 3. Fundamentos metodológicos y resultados de investigación.

En este capítulo se trata sobre la exploración de la metodología a usar para la obtención de información en base a los diagramas organizacionales y cómo es su efecto bajo la eficiencia, la calidad de trabajo, comunicación, liderazgo y toma de decisiones en las MiPymes que han logrado posicionarse en el mercado bajo estrategias establecidas. En esta parte se busca encontrar bases sustentables que permitan emitir conclusiones sobre el efecto de un diagrama organizacional en las empresas; por lo cual se parte desde la elaboración de una matriz de consistencia donde se expone las variables de la cual depende esta investigación y como estas se relacionan con los objetivos planteados.

En la parte metodología se explica el proceso que se ha planteado usar, el cual es un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo a partir de una investigación diacrónica la cual se enfoca en la búsqueda de herramientas de estrategia organizacional, manejo de recursos humanos durante el periodo de tiempo de 1950 donde parten las teorías hasta la actualidad. En la parte cuantitativa se utilizó instrumentos de tipo encuesta para la obtención de datos los cuales permiten analizar estadísticamente los resultados mediante el uso de correlación de Spearman.

Establecer una población y una muestra específica para la aplicación de los instrumentos permite que sean aplicados de forma correcta y obtener resultados congruentes con el objetivo de la investigación, por lo tanto se obtiene calidad de datos para su análisis.

El enfoque metodológico elegido de forma minuciosa permite el análisis de los resultados los cuales arrojan información fundamental para dar el siguiente paso de la elaboración de la propuesta.

3.1. Cuadro Operacionalización de variables.

Tabla 3. Operacionalización de variables.

Operacionalización de Variables						
Pregunta de investigación	Objetivo general	Objetivos específicos	Hipótesis	Variables estudiadas	Dimensiones	Indicadores
¿Cómo contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro de la empresa, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025?	Desarrollar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos para contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025.	Fundamentar las bases teóricas sobre los modelos organizacionales, áreas, administrativas y operacionales Identificar herramientas claves para la planeación estratégica, donde se determine su alcance y métodos Establecer una propuesta de modelo organizacional que se adapte al modelo de negocio basado en lineamientos de la norma ISO9001-2015	Desarrollar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas MiPymes exportadoras de productos frescos, basados en la norma ISO 9001-2015 para empresas en la ciudad de Guayaquil, permitirá contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado	Variable independiente: Modelo organizacional Variable(s) dependiente(s) : Elementos para estructuras organizacionales Herramientas para planeación estratégica Modelo Organizacional	Análisis de estructuras organizacionales Estructura empresarial Tipos de empresas Cultura organizacional Comunicación efectiva Adaptabilidad Capacitación	Factores socioambientales Tipos de estructuras Modelo estructural Encuesta de pulso Evaluación 360 Gestión eficiente Flexibilidad del modelo

3.2. Diseño metodológico.

El presente estudio está diseñado bajo una metodología que se adapta a la naturaleza compleja del fenómeno investigado: la mejora de eficiencia en empresas exportadoras en Guayaquil bajo normas de calidad. Del mismo modo se busca tener coherencia con los objetivos planteados y con la información previamente obtenida, por lo cual para esta investigación se ha seleccionado un método mixto exploratorio secuencial, lo que engloba la parte cualitativa antecede a la cuantitativa.

En la parte cualitativa se desarrolla un estudio de exploración mediante la recopilación de información de estudios y teorías previas que se han ido desarrollando a lo largo de la historia y que son parte de nuestro estudio, en la cual se identifica cual de estas son útiles para el desarrollo de nuestra propuesta de modelo.

Los hallazgos que se encuentren en esta fase cualitativa son útiles no solo en este paso, sino son de vital importancia para el desarrollo de los instrumentos de la fase cuantitativa.

En la fase cuantitativa se usa un diseño no experimental descriptivo, ya que nosotros como investigadores no manipulamos ninguna variable, lo que se realiza como investigador en observar cómo se comportan los fenómenos en un ambiente natural, adicional a esto la recolección de los datos es en un solo momento con la finalidad de tener la realidad de las situaciones en un momento específico; además de esto se recalca que es descriptivo ya que se busca indagar sobre los comportamientos y variables de una población con el fin de emitir o proporcionar una descripción de lo observado.

En esta investigación se aplica una encuesta estructurada a una muestra de empresas MiPymes identificadas y que están dispuestas a compartir información para la investigación y que presentan problemas en estrategias empresariales.

Por otra parte para asegurarnos de la confiabilidad de los datos y la congruencia de estos se realiza la aplicación de juicio de expertos los cuales validan que la información que se pretende obtener es oportuna y eficiente para la investigación.

3.2.1. Definición del enfoque, diseño y tipo de investigación de la tesis.

Para esta investigación el enfoque fue mixto ya que se puede integrar sistemáticamente los métodos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio, se analiza datos de forma mixta lo que permite entender de mejor forma el fenómeno en estudio. El enfoque mixto es un proceso el cual permite recolectar, analizar y vierte los datos cualitativos y cuantitativos en un solo estudio. (Herrera S, 2017).

El proceso de la investigación será un diseño exploratorio secuencial, según (Hernandez Sampieri 2008), este diseño implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de la parte cuantitativa donde se recaban datos para su respectivo análisis.

El análisis cualitativo se desarrolló bajo una revisión exploratoria diacrónica de teorías y herramientas de planeación estratégica, que se han ido desarrollando a lo largo de los años ya que se necesita conocer cuáles son las que están disponibles para una planeación y desarrollo de estrategias. Los estudios cualitativos, consisten en las transcripciones de entrevistas abiertas, enfocadas y exploratorias, biografías, estudios de caso. Para la interpretación se utilizó estrategias analíticas para transformar los datos en información útil para cada una de las investigaciones. (Ortega, 2021). La revisión diacrónica consiste en el análisis, estudio de un fenómeno en cuestión a través del tiempo. Se enfoca en la evolución, cambios que acontecen o suceden con el objeto de estudio a lo largo del tiempo (Arias, 2012).

El estudio exploratorio es aquel que busca la información para que a partir de aquí podamos plantear el problema y la hipótesis para la investigación, también se le conoce como formularios. Este tipo de estudio se usa para familiarizarse con la bibliografía, documentos, literatura y con los fenómenos que intervienen y conllevan realizar la investigación, determinando que podamos identificar conceptos, variables y establecer prioridades para investigaciones futuras. (Nieto, 2019)

Para el enfoque cuantitativo se realizó encuestas estructuradas con preguntas dicotómicas y politómicas y abiertas; encuestas de cultura organizacional, encuestas de pulso y evaluaciones 360, que serán aplicadas a empresas que estén en el rubro de exportación de productos frescos en la ciudad de Guayaquil. Para (Sampieri et al., 2003), un enfoque cuantitativo es el que se encarga

de la recolección de datos primarios los mismo que se usan para aprobar o reprobar una hipótesis de interés del investigador; esto se lo hace por medio de análisis estadísticos y resultados.

La profundidad del estudio en cuestión será descriptivo comparativo ya que en base a nuestros objetivos planteados se pretende realizar una búsqueda exhaustiva y encontrar herramientas que se han ido desarrollando a lo largo de los años para usarlas en la implementación de nuestro modelo y que se adapten a las empresas estudiadas.

3.2.2. Definición de métodos, técnicas e instrumentos de obtención de datos

En la investigación actual se requiere de la búsqueda estructura y detallada de la información relevante en la mejora de la eficiencia con respecto a los diagramas organizacionales en MiPymes exportadoras en la ciudad de Guayaquil, tomando en cuenta los beneficios metodológicos para esta investigación bajo un enfoque mixto, se opta por un enfoque de análisis y síntesis (Hernández et al., 2010).

A nivel teórico se usa el método de análisis y síntesis con la finalidad de organizar la información existente sobre los modelos organizacionales, gestión estratégica, eficiencia, y sistemas de calidad; por otro lado la deducción de este análisis y búsqueda permitirá establecer una relación entre los hallazgos y la necesidad de la investigación para el desarrollo de la propuesta de transformación.

Por otro lado a nivel empírico, las técnicas orientadas a la recolección directa de la información sobre la muestra de la población objetivo se enfoca en el desarrollo de una encuesta o cuestionarios previamente estructurados, que contienen preguntas relevantes para la obtención de información respecto a la gestión y organización empresarial.

Con respecto a las técnicas, las cuales nos permiten la obtención de datos, procedimientos, estrategias por medio de la recopilación de información sea esta primaria o secundaria (Torres, 2020). Para esta investigación al ser un estudio mixto se utilizó para la parte cualitativa una revisión exploratoria diacrónica y para la parte cuantitativa se utilizó la técnica de encuesta, la cual fue construida, validada y aprobada para su respectivo procesamiento de datos y análisis de estos.

En la fase cualitativa se realiza una análisis documental de manera sistemática el cual consiste en evaluar documentos relevantes que han sido identificados previamente, con respecto a su importancia, aportes que se relacionan directamente con nuestro objeto de estudio y que permiten mejorar la eficiencia a partir de modelos organizaciones en empresa basados en normas de calidad, tomando en cuenta que sean herramientas útiles y aplicables para mejorar la gestión estratégica enfocada en la problemática antes mencionada, que nos llevara a responder la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos general y específicos planteados en el estudio.

El propósito de esta exploración documental es fundamentar teóricamente el fenómeno investigado, contextualizando desde el análisis histórico, conceptual y contextual definiendo los aspectos que ya han sido explorados y estudiados y como estos han ayudado a la problemática. En estos documentos analizados se encuentran libros, revisas, estudios de caso, informes que han sido publicados a lo largo de la historia.

En la fase cuantitativa se aplica dos cuestionarios, los cuales de determinan como conjunto de preguntas de diversos tipos que están realizadas de un forma sistemática y estructurada. Estas preguntas son realizadas con la finalidad de obtener información de tal importancia que ayuden al investigador en su tarea de investigación y evaluación de un fenómeno o problema. (García, 2003): Por lo cual para este estudio se decidió realizar dos instrumentos por medio de preguntas para la obtención de información.

La Evaluación 360, también conocida como una retroalimentación de los índices, competencias personales y profesionales que tiene una persona dentro y fuera de la empresa, el cual es contestada por la misma persona o por alguien superior o de su misma área de trabajo; esto con la finalidad de identificar la fortalezas y oportunidades (Contreras, 2018). La evaluación 360 que se desarrolló para la investigación consta de 12 preguntas las cuales están divididas en niveles que son liderazgo, comunicación, resolución de problemas y eficiencia. Niveles que son de vital importancia para poder conocer cómo influyen en la población laboral.

Encuestas de pulso (Employee pulse surveys) ayudan a medir de forma rápida y continua el compromiso y satisfacción de los trabajadores dentro de una organización. (Gómez, 2018). La encuesta de pulso para esta investigación se desarrolló a partir de 9 preguntas con la finalidad de conocer cómo cada trabajador percibe a la empresa donde se encuentra.

Luego de la aplicación de la encuesta 360, con la finalidad de obtener mejores resultados que se puedan interpretar estadísticamente se procede a la aplicación de correlaciones. La correlación es una medida estadística por medio del cual nos permite conocer el grado de asociación que tienen dos variables, esto mediante el cálculo del coeficiente de correlación. (Mendivelso, 2021). Por lo cual en esta investigación se usó análisis de correlación no paramétrica de Spearman, con el fin de conocer si existe una relación entre los niveles de la encuesta 360.

3.2.3. Desarrollo de los instrumentos de obtención de datos.

Para obtener respuestas a nuestra pregunta de investigación que corresponde a cómo mejorar la eficiencia de las empresas exportadoras con respecto a los diagramas organizacionales basándonos en normas de calidad ISO. Se decidió un enfoque mixto donde consiste en evaluar datos cualitativos y cuantitativos usando diferentes instrumentos. La parte cualitativa se optó por una revisión exploratoria diacrónica de documentos, la parte cuantitativa se seleccionó el instrumento de encuestas 360° y encuestas de pulso y en la parte cualitativa se decidió proceder con el análisis de casos.

La parte cualitativa de este estudio se basa en la revisión exploratoria diacrónica que consiste en el análisis o estudio de la literatura la cual examina como se da la evolución de un concepto, teoría o termino de un fenómeno a lo largo del tiempo. Es decir en no analiza un tema en un solo punto del tiempo, sino traza su desarrollo, cambios, significados e influencias que a recibido en los diferentes periodos de tiempo (Arias, 2012).

Para esto se consolido una base de datos con fuentes bibliográficas que contienen artículos científicos, libros, revistas, sitios web según el tema de interés. Consiguiente a esto se aplicó el método propuesto por Medina-Lopez, Martin-García y Alfalla-Duque (2010), que consiste en cinco fases para revisión bibliográfica.

- Identificación del tema
- Selección de fuentes
- Búsqueda
- Criterios

- Análisis

La búsqueda se la realizó en bases de datos como Google Scholar y Scopus, luego se procedió a establecer criterios de selección que corresponden a año, herramienta, autor aplicabilidad y elementos que lo integran e inclusión. Donde se encontraron alrededor de 77 herramientas de las cuales 20 herramientas se adaptan a los criterios establecidos y cumplen con las variables a investigar. De estas herramientas investigadas se obtienen los instrumentos a utilizar en la parte cuantitativa que corresponden a la evaluación 360 y la encuesta de pulso.

La parte cuantitativa a partir de la Evaluación 360° es también conocida como una retroalimentación de los índices y competencias personales y profesionales que tiene una persona dentro y fuera de la empresa, que son contestadas por la misma persona, por alguien superior o de su misma área de trabajo, esto con la finalidad de identificar la fortalezas y oportunidades (Contreras, 2018).

Encuestas de pulso (Employee pulse surveys) ayudan a medir de forma rápida y continua lo que es el compromiso y satisfacción de los trabajadores dentro de una organización (Gómez, 2018).

Metodológicamente la narrativa permite que podamos acceder a la información que es relativamente significativa acerca de la vida de sujetos de estudio. Por lo cual nos permite interpretar además de comprender la dimensión social, cultural y política que los escenarios nos permiten (Batalina, 2017).

Una vez que se establecieron los instrumentos a usar se necesita corroborar la viabilidad y fiabilidad al momento que se realice su aplicación adicional es necesario el análisis a la muestra seleccionada, para lo cual se realizará la aplicación de una prueba piloto.

Prueba Piloto Análisis Cuantitativo

Una prueba piloto, se recomienda realizar para corroborar la validez de la investigación y si los instrumentos son los correctos con el fin de reducir la irrelevancia del estudio. La validez de un instrumento en la investigación científica se realiza a partir de una prueba piloto la cual ayuda a determinar si dicho instrumento es factible para su aplicación, o de forma contraria

cuales son los puntos y aspectos para mejorar para su correcta implementación. Obteniendo así resultados que vayan de acuerdo con la investigación y sean congruentes a los objetivos. (Mayorga et al., 2020)

Para esta investigación se va a utilizar una prueba piloto de viabilidad o factibilidad con la finalidad de establecer si los instrumentos son apropiados, y así la muestra de la población previamente identificada proporcionen información necesaria y útil para su respectivo análisis.

Selección de muestra

De acuerdo con Diaz-Muñoz (2020), la muestra de los estudios del PP depende del objetivo del estudio y del escenario que se encuentren. Si el objetivo es conocer la viabilidad para la aplicación de un instrumento se propone utilizar la fórmula desarrollada por Viechtbauer et al. (2015) el cual establece datos de la probabilidad y nivel de confianza para así determinar la muestra de la prueba piloto; disponible en: <https://www.crutzen.net/n.htm>.

De este modo se estableció que el valor de confianza y probabilidad para este estudio sea 80% y 0.08 respectivamente. Obteniendo como resultado que nuestra PP debe ser aplicada a 19 participantes para constatar que el instrumento sea viable para su futura aplicación.

Esta muestra establecida coincide con otros estudios revisados donde se expone que para la establecer la muestra de una PP se debe realizar en base a proporciones 15% a 20% de la muestra total del estudio, Cabello et al. (2021). Por lo cual el resultado obtenido corresponde a una proporción del 17% de la muestra del estudio; la misma que es de 108.

Para la selección de los participantes o empresas a las que se aplicaría los instrumentos se valoró los criterios: a) que sean MiPymes debidamente constituidas y reguladas por los entes encargados en Ecuador, b) sus ingresos no superen los establecidos por la Superintendencia de Compañías para ser tomadas en cuenta como MiPymes, c) la cantidad de trabajadores esté de acuerdo con el número establecido por el mismo ente para ser considera MiPymes.

Instrumentos

Como instrumentos seleccionados para esta investigación fueron la Evaluación 360° y Encuesta de Pulso, donde cada una de estas tiene su estructura establecida.

Encuesta de Pulso

Es un tipo de encuesta semiestructurada la cual se compone de 10 preguntas, que su finalidad es conocer el nivel de satisfacción que encuentra cada participante dentro de su organización y si estos reciben alguna retribución por parte de la alta gerencia debido a su desempeño. Las preguntas de esta encuesta son dicotómicas, escala de valoración y opción múltiple. El diseño de esta podemos observarla en el ANEXO 1

Evaluación 360°

Esta fue diseñada bajo 4 dimensiones donde cada una pretende evaluar ciertos criterios dentro de la empresa y el nivel de satisfacción que se tiene. Las dimensiones corresponden a liderazgo, comunicación, resolución de problemas y eficiencia. Con respecto a cada dimensión estas están conformadas por 4 preguntas cada una con un sistema de respuestas dicotómicas de Si o No, y otras de escala de opción múltiple. En el ANEXO 2 se puede observar el diseño de esta evaluación.

Procedimiento

Los instrumentos fueron aplicados a los 19 integrantes de la muestra piloto que fueron integrantes de las principales empresas que tenemos en estudio, entre el 16 de septiembre y 02 de agosto del año 2024. Cada una de las personas encuestadas fueron informadas del propósito de la investigación y la finalidad de la aplicación de estos instrumentos con su participación voluntaria. De este modo se logró obtener los resultados del 100% de la muestra propuesta. Fueron dos cuestionarios aplicados en línea mediante Google Forms y enviados al correo electrónico de cada uno de los participantes. La duración de respuesta de los dos cuestionarios fue alrededor de 20 a 30 min, y no se obtuvo respuestas sin responder.

En la encuesta de pulso, se establecieron 10 preguntas de las cuales luego de aplicar la PP, se decide que la pregunta 10 será eliminada debido a la redundancia y similar respuesta que existe con la pregunta 5. Para la encuesta 360° se fórmula 4 preguntas por cada aspecto a evaluar correspondientes a liderazgo, comunicación, resolución de problemas y eficiencia; por consiguiente al aplicar la PP se dispone a usar 3 preguntas por cada aspecto debido a la extensión.

Ya que los comentarios de la PP señalan que incurren en un largo tiempo en responder todas las preguntas.

De este modo se procedió a realizar las respectivas modificaciones en los instrumentos, obteniendo como resultados definitivos para la aplicación de los instrumentos.

3.2.4. Determinación de la muestra y su criterio de selección.

En la parte cualitativa la búsqueda de información se realizó a partir del uso de la Web en un periodo de tiempo determinado, por medio del uso de bases de datos como Scopus y Google Scholar para artículos, revistas, libros y demás documentos consultados, la clave para la selección de cada uno de los documentos fueron claves para la búsqueda de herramientas y teorías de planeación estratégica. Para esto se utilizaron criterios de inclusión como son: año, herramienta, autor, aplicabilidad y elementos que lo integran. En total se encontraron 77 herramientas las cuales después de su análisis y enfocándonos en la operacionalización de las variables que son, elementos para la estructura organizacional, herramientas para la planeación estratégica, herramientas para la gestión humana. Se seleccionó 20 herramientas la cuales se adaptan a la investigación que está en curso y de las cuales se realiza un análisis más profundo de cada uno para entender su función, metodología y su objetivo principal. Por lo cual seguido de esto se optó por tomar varias herramientas la cuales fueron desarrolladas en la parte cuantitativa que son encuestas 360 y encuestas de pulso.

Para la parte cuantitativa nos enfocaremos en la aportación de Pineda (Pineda, 1994) población es una agrupación de varios elementos que son parte del fenómeno que se estableció para la investigación. También expresa que la muestra es una parte representativa de la población, la misma que comparten características; y ayuda a la factibilidad del estudio debido a que se puede contabilizar.

El muestreo realizado es no probabilístico. Según (Garcia, 2016) explica que este tipo de muestreo hace referencia a un muestreo que no sigue un patrón específico, es decir no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación.

Para esta parte nos enfocamos en los criterios presentados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador entidad que clasifica como PYMES a las empresas que cumplan tres

condiciones específicamente establecidas las cuales son, que no superen los cuatro millones de dólares en activos, las ventas brutas sean menores a cinco millones de dólares y el número de empleados sea inferior a 200 (Compañías, 2021).

Tabla 4. Clasificación de empresas. Elaboración por Autor

	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Grandes empresas
Personal activo	1-9	10-49	50-199	>o = 200
Venta bruta	<100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000	>5.000.000
Activos fijos	Hasta \$100.000	De \$100.001-\$750.000	De \$750.001-\$3.999.999	>\$4.000.000

Luego de haber realizado el análisis en base a la clasificación proporcionada por la superintendencia de compañías, nos enfocaremos en la provincia del Guayas que según la base de la utilizada registra que hasta el año 2023 existían 37.730 empresas activas en total, de las cuales solo 8% de estas representa al sector frutícola; como frutas, verduras y vegetales en fresco. El cual luego de haber realizado el cálculo correspondiente obtenemos que la muestra para nuestra investigación será de 108 MYPIMES, misma que existen en Guayaquil (Compañías, 2021).

Par esto se determinó sacar una muestra finita con la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{e^2 (N-1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = 108$$

Una vez aplica la fórmula de muestra finita para nuestra investigación, utilizando la información proporcionada por Super Intendencia de Compañías, se llegó a la obtención que para

este estudio nuestra muestra representativa será de 108 empresas MiPymes a las que se deberá aplicar los instrumentos antes detallados. De esta selección de 108 empresas se tomo en cuenta un alto directivo un bajo directivo y un operario de cada uno a quien se le aplico los diferentes instrumentos desarrollados para esta investigación

3.3. Trabajo de campo (o Presentación de evidencias, si corresponde).

3.3.1. Aplicación de los instrumentos.

Luego de la aplicación de nuestra prueba piloto se realizó las correcciones necesarias para poder tener instrumentos confiables que permitan recopilar la información necesaria para la investigación. Por lo cual las encuestas que se realizaron mediante Google Forms, fueron enviadas mediante correo electrónico a los integrantes de 108 empresas en los cuales están involucrados altos, medios y bajos directivos. Esto con el objetivo de conocer en todas las cadenas de mando el conocimiento estructural que tienen de cada una de las empresas donde laboran y por medio de esto entender si existen deficiencias en este tema.

3.3.2. Procesamiento de la información.

El procesamiento de la información en datos es una parte representativa de las investigaciones por que nos permite conocer su fiabilidad y validez, pilares fundamentales que fundamenta el análisis de los datos y por ende permite emitir conclusiones claras y precisas ante los resultados obtenidos (Bu-Alba, 2018).

Esta investigación al ser una investigación mixta, que tiene enfoque cualitativo y cuantitativo se realizaron dos tipos de análisis de datos. Para la parte cualitativa se realizó una investigación diacrónica que consiste en la búsqueda de información a lo largo de la historia desde donde nace la gestión empresarial y sus herramientas. Por lo cual se realizó este análisis exploratorio de información en la cual nos permitió analizar herramientas para la gestión y planeación estratégica mediante el método propuesto por Medina-López, Marín-García y Alfalla-Duque (2010). Que consiste en cinco fases, identificación del tema, sistema de fuentes, búsqueda, criterios y análisis. Con estos parámetros establecidos se seleccionaron base de datos como Google Scholar y Scopus donde nos arrojaron investigaciones y herramientas desde los

años 1950 hasta 2022, mismas que fueron analizadas y se procedió a realizar su respectivo comentario de cada una.

Para el procesamiento de los datos en esta investigación cuantitativa, una vez obtenido los resultados de las encuestas aplicadas fueron procesadas y transformadas en un archivo de Excel y modificando resultados a una escala de Likert en las preguntas abiertas para poder ser importadas mediante el programa IBM SPSS Statistics, donde se obtuvo gráficos de pastel para conocer los resultados en porcentajes, así también mediante el mismo programa se realizó el cálculo de correlaciones mediante la fórmula de correlación de Spearman la cual nos permitió conocer la correlación que existe entre las dimensiones de la encuesta de pulso que se aplicó que son liderazgo, comunicación resolución de problemas y eficiencia. Una vez realizados estos análisis se procedió a emitir los comentarios y conclusiones para entender de mejor forma qué significa cada uno de los resultados.

3.4. Análisis de los resultados en los datos obtenidos.

Basados en el análisis de la información y con respecto a los objetivos planteados se inicia la revisión exploratoria de herramientas para la gestión y planeación estratégica. A partir de diferentes fuentes bibliográficas que datan de 1950 hasta la actualidad.

Para la revisión bibliográfica siguiente se procedió a seleccionar el método propuesto por Medina-López, Marín-García y Alfalla-Duque (2010), mediante el cual clasifica en 5 fases.

Figura 6. Fases para la revisión de bibliografía.

Autor Medina-López, Marín García y Alfalla-Duque (2010)



La revisión y obtención de información se realizó mediante la Web entre los meses de agosto a diciembre de 2023, donde se utilizaron varias bases de datos como Google Scholar y Scopus. Se seleccionó varios estudios de caso que parten desde 1950 a 2022 los cuales aportan gran información y teorías sobre la planeación estratégica, modelos organizacionales, influencia positiva en la productividad y normas ISO 9001. Los criterios de selección usados fueron año de publicación, herramientas usadas, aplicabilidad y factibilidad de evaluación. Las herramientas que se han encontrado en estos artículos y estudios se han seleccionado en base a las dimensiones que se han considerado en la operacionalización de variables.

Herramientas para la gestión administrativa y diagnostico empresarial

Tabla 5. Herramientas para la gestión administrativa y diagnóstico empresarial.

Año	Herramienta	Autor/es	Aplicabilidad	Elementos
1950	Ciclo PHVA	Edwar Deming	Herramienta para la gestión empresarial	Planear, Hacer, Verificar y Actuar
1966	Curva de experiencia	Bruce D Henderson	Representación gráfica de los costos de producción desde el inicio, hasta incrementar la producción acumulada	Costos directos e indirectos, primeras unidades producidas. Volumen acumulado de producción. Tasa de experiencia (%)
1970	Matriz de Perfil Competitivo	Charles H Kepner	MPC, basada en los factores claves del éxito, permite posicionarse	Factores clave del éxito fuertes, débiles; criterios y percepciones

			frente a los competidores	cualitativas y cuantitativas
1972	Etapas de crecimiento de las empresas	Larry E Greiner	Crecimiento de las empresas en el tiempo para su análisis	Existencia, sobrevivencia, éxito, despegue, madurez
1975	Teoría de costos de transacción	Oliver Eaton Williamson	Se toma decisiones en base a los costos de transacción	Los costos lo que buscan son negociación, acuerdos y cumplimiento
1978	Matriz PE y PA	Allan Rowe, R Mason y k Dickel	Opciones de estrategias organizacionales	Ventajas competitivas, Fuerza financiera, Estabilidad del ambiente, Fuerza de la industria
1980	Gestión Estratégica del crecimiento económico y productividad	Derek Abell	Una Gestión estratégica correcta ayuda a fomentar un crecimiento económico y mejorar la productividad	Gestión estratégica, Crecimiento económico y productividad
1980	Análisis organizacional de la empresa/ Modelo de las 7's de Mckinsey	Tom Peters y Robert Waterman	Menciona que el éxito de las organizaciones se basa en la interacción de	Estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo y

			las 7 claves: estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo y valores compartidos	valores compartidos
1983	Etapas de crecimiento empresas pequeñas	Churchill y Lewis	Las etapas de crecimiento de las empresas pueden diferenciarse debido al tipo de tamaño de la empresa	Existencia, sobrevivencia, éxito, despegue, madurez
1990	Diamante competitivo de Porter	Michael Porter	Ventajas competitivas entre naciones para entender porqué unas empresas son más competitivas que otras dependiendo su ubicación	Circunstancias de factores, demanda, industrias relacionadas y de apoyo a la estrategia y estructura
2005	El cuadro estratégico	Renee Mauborgne y W Chan Kim	Permite que una empresa evalúe su situación actual y obtenga	Factores competitivos que se encuentran en el mercado

			futuras oportunidades	
2015	Análisis CAME	Norma ISO-9001-2015 Plantear acciones para los riesgos y oportunidades	Desarrollo de estrategias para minimizar el impacto de matriz DOFA	Corregir, afrontar, mantener, explorar

Una de las herramientas que se encontró fue el Ciclo PHVA la cual se basa en la siguiente teoría Planificar, hacer, verificar, actuar; dicha herramienta también se le conoce como el ciclo de Deming el cual fue propuesto en el año de 1950 como el método para mejorar de procesos (Moyano y Villamil, 2021). Esta herramienta a lo largo de los años se ha ido perfeccionando y adquiriendo nuevas bases para su evaluación. Debido a esto se agregó varios pasos al ciclo original para así poder evaluar rendimientos y satisfacer necesidades del cliente y cumplir con objetivos estratégicos planteados.

En 1966 Bruce D. Hederson fue el fundador y creador de lo que se conoce como la Curva de la experiencia o aprendizaje; consiste en como las empresas a lo largo de su trayectoria estas van adquiriendo conocimientos y estrategias que les permiten ser más eficientes al momento de su producción y gestión empresarial por lo cual se establece que esto afecta directamente en la reducción de costos de producción (Blanco, 2018).

El análisis de ciclo de vida aparece en 1969 el cual consiste en evaluar de manera precisa y minuciosa el impacto ambiental de un producto o servicio desde su inicio hasta el final. (Rojas, 2018). Esta herramienta lo que nos permite es que las empresas puedan tomar decisiones claves tanto estratégicas y operativas bajo panoramas ambientales críticos donde estas acciones reducen los riesgos. Para darle mayor peso a esa herramienta también existe la Teoría de costos transaccionales, esta nos permite tener un mejor manejo de los costos y por ende su reducción. La gestión estratégica en la producción y manufactura de los productos se logra la estandarización de

procesos que reduce costos operativos. Para (Valencia, 2020) las empresas que reducen sus costos logran ser más eficientes con respecto a sus competidores en la mayoría de los casos.

Las empresas pasan por diferentes etapas a lo largo de su desarrollo por lo cual aparece el tema sobre las Etapas del ciclo de vida de las empresas; misma que fue presentada en 1983 por Churchill y Lewis. Donde explican que cada empresa tiene diferentes etapas de desarrollo dependiendo su existencia en el mercado. Lo que nos permite clasificar a cada una por su etapa de vida, desarrollo y por su competencia.

Con respecto a la productividad es cuando una empresa u organización tiene éxito y ha logrado tener su mejor desempeño y productividad en los mercados que se desarrolla, logrando cumplir a cabalidad sus objetivos, (Fontalvo-Herrera et al 2018). A partir de la productividad se generan más herramientas como lo propuesto por Tom Peters y Robert Waterman con el Modelo de las 7's de Mackinsey. El cual permite analizar a la empresa en varios puntos críticos que son los puntos clave; estructura, estrategia, sistemas, habilidades, personal, estilo y valores compartidos. Enfocándonos en los puntos aclarados anteriormente podemos determinar que gracias a estos podemos llegar a tener una mejor productividad en las empresas si se aplica y desarrolla dentro de cada una.

Cuando hablamos de planeación estratégica podemos tomar en cuenta lo planteado por Renée Mauborgne y W. Chan Kim en el año 2005 quienes proponen un cuadro estratégico. Dicha herramienta se usa para análisis y elaboración de proyecciones a futuro que serán de gran utilidad para las empresas. La implementación de esta herramienta se hace por lo general en mercados son muy competitivos o algunos que aún se están aperturando.

Cuando analizamos las estrategias empresariales podemos también constatar que algunas de las organizaciones tienden a tener mayor éxito que otras; muchas de las veces dependen de su localidad geográfica. Por lo cual se desarrolló la estrategia conocida como diamante competitivo misma que analiza las ventajas competitivas que poseen una o varias naciones. Permitiendo tener más competitividad entre empresas y logrando identificar mejores estrategias.

Por último, la norma ISO 9001-2015 replantea lo que se conoce como gestión estratégica, redefinió el cómo identificar y afrontar los riesgos en una forma más versátil y sin

complicaciones; y verlo de forma de oportunidad de mejora más como problemas sin solución. Bajo esto se procedió a realizar la evolución del conocido análisis FODA, en al análisis CAME (Corregir, afrontar, Mantener, Explorar). Este tipo de análisis es usado para identificar las principales amenazas, afrontarlas y aprovechar las oportunidades que resulten de una forma correcta y que ofrezca beneficios para la organización. (Guillen, 2022).

En conclusión se puede decir que las estrategias empresariales gracias a las herramientas y teorías que se han ido desarrollando a lo largo de los años han hecho que se dé más importancia al conocimiento, a su gestión y la integralidad. Con la finalidad de entender el comportamiento de los mercados por medio de diagnósticos disponibles y poder encontrar soluciones que ayuden a cada uno y se puedan ver como ventajas competitivas, además de lograr relaciones a largo plazo con aliados. Estas herramientas son claves para las microempresas ya que son elementos claves que permiten identificar fallas, problemas con los cuales cada una puede mejorar y encontrar su punto fuerte o ventaja competitiva con el fin de mejorar rendimientos y por ende reducir costos.

Herramientas para la gestión humana y motivación empresarial

Tabla 6. Herramientas para la gestión humana y motivación empresarial.

Año	Herramienta/ Teoría	Autor/es	Aplicabilidad	Elementos que la integran
1943	Jerarquía de las necesidades	Abraham Maslow	Las necesidades humanas se organizan en jerarquías escalonadas	Necesidades fisiológicas básicas, seguridad de aceptación y pertenencia
1950	Feedback 360 grados	Esso Research and Engineering Company	Organización, identificar fortalezas y debilidades de los empleados, con el fin de tener	Dimensiones personales, aspiraciones, trabajo e intercambios

			soluciones correctivas	
1953	Teoría del reforzamiento	B.F Skinner	Los comportamientos que obtienen recompensas tienden a repetirse a diferencia que los que no lo son	Recompensas y castigos para incentivar conductas positivas y planificar motivaciones
1954	Administraciones por objetivos (APO)	Peter Drucker	Impulsa a los empleados a entender cómo su trabajo ayuda a cumplir los objetivos de la organización	Objetivos claros, medibles y alcanzables, mediante la medición por el grado de cumplimiento de objetivos
1960	Teoría X y Y	Douglas McGregor	X, personas evitan el trabajo y evitan responsabilidades Y, personas son emprendedoras y motivadas	Crecimiento personal y de los empleados
1980	Coaching Ejecutivo	Graham Alexander	Estrategias para la planificación organizacional	Obtener una retroalimentación de todos los niveles de la organización
2000-2020	Sistemas de gestión de talento (Talent	Pioneras IBM y General electric	Lo avances tecnológicos ayudan a mejorar	Integran todas las ares de recursos humanos desde

	management Systems)		la eficiencia y gestión de recursos humanos	la contratación hasta la finalización del contrato
2000-2020	People Analytis	Sin Autor	Big Data en gestión de recursos humanos, evaluación objetiva de rendimiento de cada empleado	Identificar patrones y predice tendencias

Cuando hablamos de gestión de los recursos humanos nos referimos a todo el proceso de organización, desde su contratación, capacitación, formación, desarrollo, evaluación, retención y cierre de contratos como despido. Por otra parte, las teorías de motivación han sido desarrolladas a lo largo del tiempo para entender cuáles son las mejores motivaciones para incentivar a los colaboradores dentro de una organización. Con el objetivo de entender cada uno de los patrones que se presentan en los trabajadores para poder suplir y reforzar.

Para tener un control de cada uno de los empleados, lo primero que se debe hacer es conocer que incentiva a cada uno, cuál es su motivación y conocer cómo hace parte de la empresa. Por lo tanto se inicia esta búsqueda utilizando la teoría de Escala de jerarquía de las necesidades; misma que fue propuesta por Abraham Maslow en 1943. Dicha teoría hace referencia a todas las necesidades que los seres humanos tenemos, como necesidades básicas (alimentarse, respirar, dormir) y otras necesidades que son secundarias. Esta teoría trata de resaltar lo que los seres humanos deben satisfacer primero; por ejemplo sus necesidades principales y consecuentemente las siguientes necesidades en orden jerárquico desde la más básica hasta la más compleja y así encontrar su punto de satisfacción más alta (Dos Santos et al, 2023).

Cuando nos referimos a la gestión estratégica y la motivación empresarial implica que los colaboradores deben ser más productivos y comprometidos con la organización a la que pertenecen independientemente de los niveles jerárquicos que se encuentren, para lo cual a partir de la teoría de Maslow. Varios psicólogos a lo largo del tiempo fueron desarrollando varias teorías dando paso a nuevos niveles de estudio y así entender de mejor forma la satisfacción y necesidades de las personas. Por ejemplo el psicólogo McClelland en 1961, propone que cada individuo satisface sus necesidades en tres principales grupos; Logro, afiliación, poder. Estas categorías se refieren, primero que todo logro genera satisfacción de tener éxito, la afiliación conduce a las relaciones interpersonales que se puede lograr y por último el poder es la capacidad de influir sobre algo o alguien (Koontz et al, 2008).

Otra de las herramientas enfocadas en la motivación humana de donde nace la forma en cómo motivar a los colaboradores es a partir del Modelo Feedback 360°. A lo largo de los años se ha enfocado en el liderazgo del capital humano. Proporciona una visión sobre las habilidades y competencias de los trabajadores en todos los ámbitos jerárquicos. Para esta herramienta no existe un autor definido pero con los años muchos los han ido complementando (Corbin, 2012).

En 1964 Vroom planteo la teoría de la expectativa, refiriéndose a que las personas dependen del resultado esperado para su motivación, es decir depende mucho de lo que se obtenga para que la motivación de ese personal sea positiva o negativa. Estas teorías de motivación son una forma de persuadir eficazmente a los trabajadores para lograr los objetivos planteados.

La teoría de X y Y publicada por Douglas McGregor en 1960, se refiere a la motivación humana en las organizaciones, donde el capital humano se divide en dos grupos que son X, para aquellas personas que evitan el trabajo y las responsabilidades y prefieren ser supervisadas por sus altos mandos para poder ser productivos. Mientras que las personas del grupo Y, son aquellas que por instinto propio saben operar de la mejor forma, es decir prefieren la autonomía. (Koontz, et al 2008).

La productividad hace referencia a la eficiencia de un proceso. Una de las herramientas clave para conseguir la productividad y que esta sea eficiente la propone Peter Drucker en 1954 con la herramienta conocida como Administraciones por Objetivos. Esta herramienta establece

metas individuales y en grupo; siempre y cuando estén alineados con lo que la empresa necesita, por lo tanto estos deben estar ajustados a los objetivos de la empresa y a su vez estos deben ser medibles y alcanzables. Con el objetivo de obtener una productividad efectiva alineada a los requerimientos de la empresa usando las aptitudes de los empleados. Cuando existen metas claras también se crea una sinergia con los empleados ya que se puede tener una dirección correcta para que se dé un beneficio mutuo.

Otra de las formas de lograr que exista una productividad en una empresa es por medio de la comunicación efectiva y colaborativa entre los empleados y los altos mandos con la finalidad de que los empleados comprendan que son parte de una empresa y sus acciones repercuten de forma positiva o negativa. Esto también ayuda a la empresa a tener mayor compromiso por parte de los trabajadores y crear relaciones más profundas que solo las laborales.

Los sistemas de gestión de talento humano se desarrollaron e innovaron desde los 2000 hasta el 2020, con el objetivo de gestionar de mejor forma al capital humano. Estas innovaciones hicieron que se introduzca todos los recursos desde los más simples hasta los más complejos es decir desde una contratación hasta una destitución; buscando así que se tenga una mejor eficiencia y eficacia en la gestión de recursos, lo que implica que a los trabajadores no solo se opte por la carga operativa sino ahora se evalúa y se aprecia varios factores no tangibles que al inicio de los tiempos no era reconocida ni valorada dentro del terreno laboral.

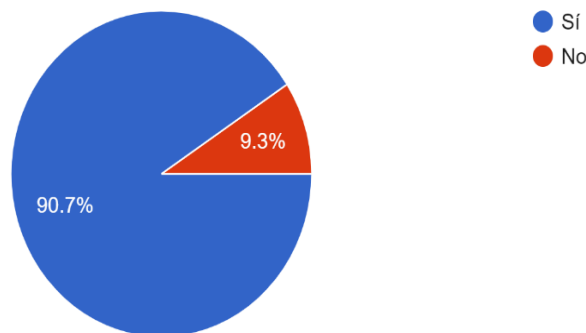
En conclusión la creación de una estructura organizacional correcta, diseño de programas adecuados para los empleados con la finalidad de obtener una motivación para desarrollo correcto de tus actividades, garantizar estabilidad laboral e igualdad entre todos. Es una forma efectiva de lograr tener una empresa sólida la cual permita tener productividad efectiva dentro y fuera de la misma, poder estar a la vanguardia e implementar sistemas y técnicas que se adapten a cada uno de los integrantes de la organización, lo que conlleva a tener mejor eficiencia dentro de la empresa por medio de sus colaboradores, así también se obtiene mejores resultados en lo que respecta a la eficiencia dentro del mercado ya que por medio del uso de estas herramientas antes mencionadas las empresas pueden optar por estas y así mejorar su participación dentro del mercado.

Resultados de las encuestas

Encuesta de Pulso

1. Conoces el tipo de organización que maneja la empresa.

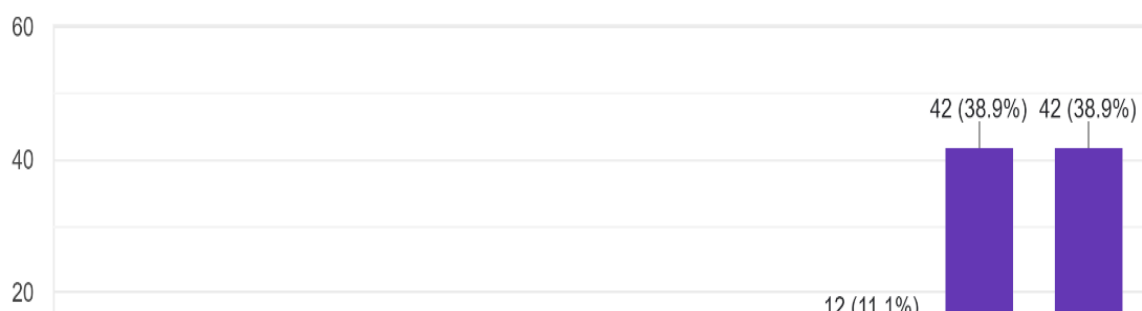
Gráfica 1. Tipo de organización.



Análisis: Como se puede observar en la gráfica el 90.7% de las personas encuestadas conocen el tipo de organización que maneja la empresa y el 9.3% no conoce el tipo de organización esto puede darse porque ese porcentaje corresponde a personas nuevas en el trabajo por lo cual aún no conocen la empresa. Este porcentaje alto en personas que conocen el tipo de organización que tiene la empresa en cierta parte es favorable ya que se conoce la cadena de mando que existe. Permitiendo a cada persona saber el rol que cumple y a quién dirigir dudas o reclamos y a la vez permite que los colaboradores tengan incentivo de ascender en la cadena de mando según sea su interés.

2. En una escala del 1 al 10, siendo 10 el máximo, basado en tu experiencia con la organización, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestra organización a un amigo o familiar?

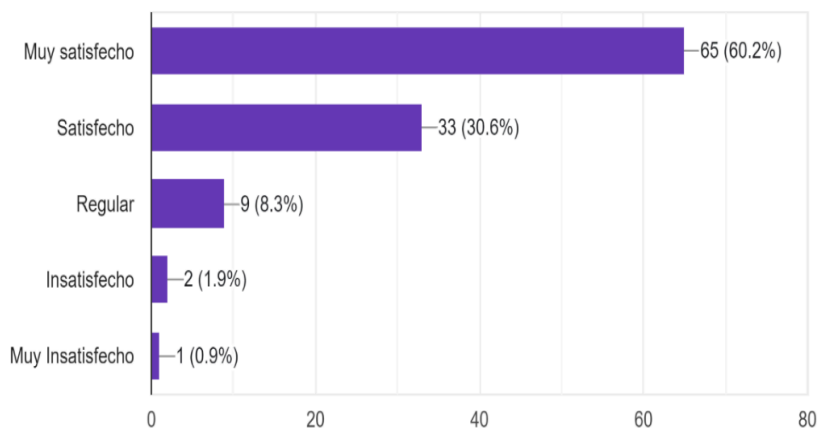
Gráfica 2. Recomendación del tipo de organización.



Se puede observar en la ilustración 2 las personas que trabajan están muy dispuestas a recomendar cada una de sus organizaciones; puede ser por su satisfacción laboral o por su apego a la empresa donde laboran que corresponde a un 38.9%, el 11.1% dice que recomendaría en una escala de 8 que aún es favorable su recomendación, y solo el 1.8% dicen que no recomendaría su organización para trabajar siendo que están del rango del 1 al 5. El conocer que existe un alto porcentaje de personas que están dispuestas a recomendar el tipo de organización que se tiene por parte de los altos directivos a otras empresas es positivo. Lo que permitiría replicar el mismo sistema y obtener los mismo o mejores resultados de las empresas donde se mantiene cada persona. El problema radica en que muchas de las veces estas organizaciones tienen códigos de confidencialidad para sus colaboradores lo cual no permite tratar de estos temas con diferentes personas externas a la empresa.

3. ¿Qué tan feliz te sientes de trabajar en esta organización?

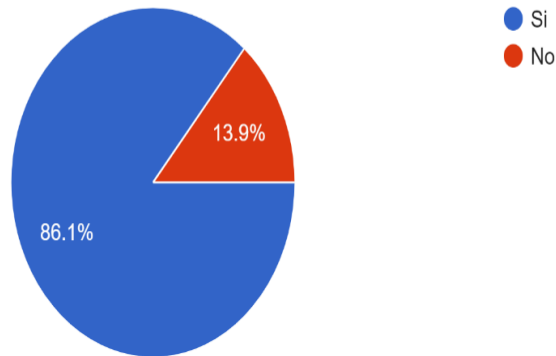
Gráfica 3. Satisfacción en la organización.



Las personas encuestadas mencionan con un 60.2% que se encuentran muy satisfechas en su trabajo actual, el 30.6% satisfechos, regular 8.3% por lo que se puede determinar que la mayoría de las personas se sienten a gustos en sus trabajos por los factores que engloban dentro de cada empresa. El que un colaborador dentro de la empresa se sienta a gusto y cómodo donde trabaja permite una relación bidireccional de productividad. Si un trabajador está a gusto, éste realizará sus actividades de forma correcta, y eficiente, logrando mejores beneficios empresariales lo que no sucedería si un trabajador no se siente a gusto.

4. Tengo las herramientas adecuadas para hacer mi trabajo de manera efectiva.

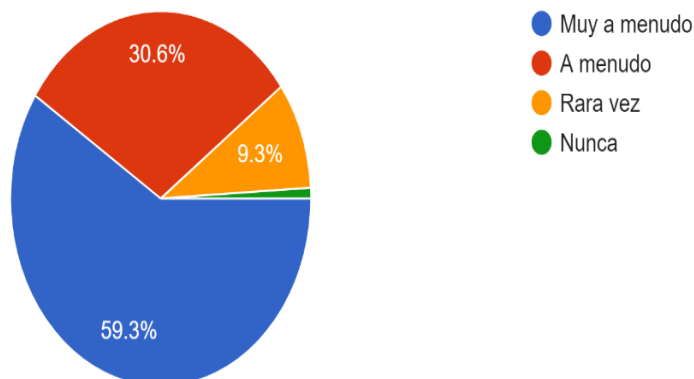
Gráfica 4. Herramientas para el trabajo.



Las respuestas en base a la ilustración 4 podemos determinar que el 86.1% de los integrantes de cada una de las organizaciones declaran que tienen las herramientas adecuadas para poder realizar su trabajo de una forma adecuada, mientras que el 13.9% dice que no tiene las herramientas sea parcial o totalmente o tienen herramientas con déficit operativo. Al proporcionar las herramientas adecuadas sean físicas, materiales o sistemáticas a un trabajador de forma completa y con una capacitación correcta. Permite que los trabajos se vuelvan menos complejos y se puedan desarrollar en menos tiempo y de manera más eficiente. Aportando a la empresa mejor operatividad y eliminada sobrecarga de trabajo.

5. Recibo el reconocimiento de mis gerentes cuando realizo mi trabajo correctamente.

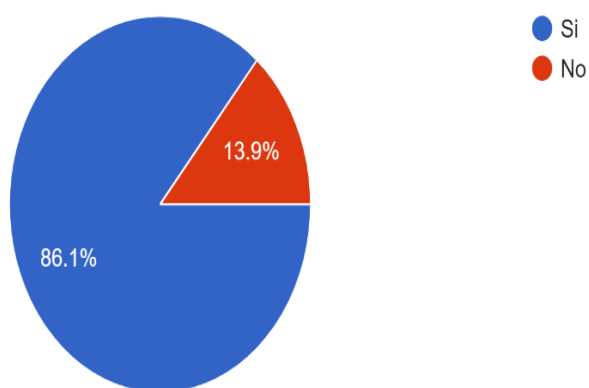
Gráfica 5. Reconocimiento de la empresa.



La mayoría de las personas que se encuestó declaran que en un 59.3% son reconocidos muy a menudo en sus trabajos, el 30.6% son reconocidos a menudo y el 9.3% rara vez son reconocidos por parte de un gerente o directivo empresarial. La parte del reconocimiento dentro de la empresa hacia sus colaboradores es una parte muy esencial, esto se debe a que si la empresa motiva e incentiva a cada colaborador y reconoce su rol dentro de la empresa, se sienten alagados y retribuyen en el trabajo. Haciendo que la empresa también se beneficie de un buen trabajo realizado en menor tiempo, con mejores estándares gracias a la motivación que entrega a sus trabajadores.

6. Estoy satisfecho con el equilibrio entre el trabajo y mi vida privada.

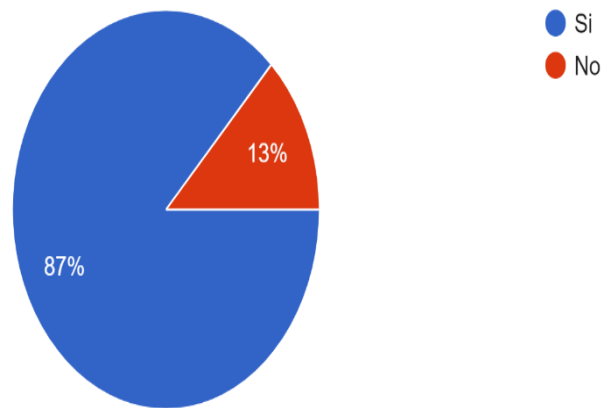
Gráfica 6. Satisfacción trabajo y vida personal.



De acuerdo con los resultados obtenidos en la pregunta 6 podemos ver que el 86.1% de las personas respondieron que si se sienten satisfechas con el equilibrio que llevan entre lo personal y profesional, mientras que sólo el 13.9% menciona que no se siente satisfecho con este equilibrio. El obtener estos resultados nos permite entender que la mayoría de las personas tienen un equilibrio lo que permite al trabajador separar su vida laboral con la personal. El tener un equilibrio permite que el trabajador no presente el efecto burnout, que se refiere a la sobrecarga de trabajo, lo que conlleva a la pérdida de efectividad en el trabajo y por consiguiente a la busca de mejores oportunidades laborales. El tener separado lo laboral y lo personal permite al trabajador sea más eficiente en cada una de las partes.

7. Estoy contento con el papel y las responsabilidades del trabajo.

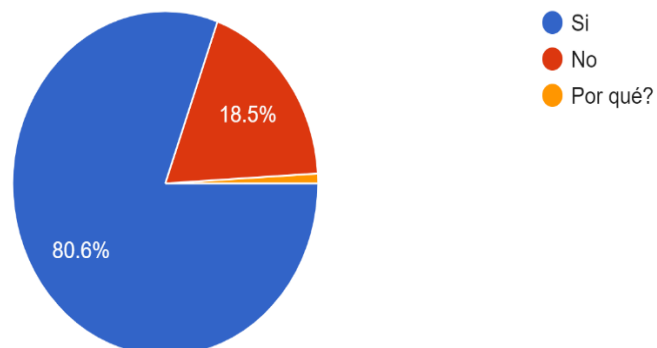
Gráfica 7. Responsabilidades en el trabajo.



Con respecto a la pregunta 7 de la encuesta se puede observar que el 87% de las personas respondieron que están de acuerdo con las responsabilidades que se les ha asignado en cada uno de sus departamentos y el 13% está en desacuerdo con sus actividades. El tener actividades establecidas para uno permite hacerlas de manera rápida, eficiente y el trabajador se vuelve más productivo. El tener estructurada la organización con actividades definidas para cada rol de trabajo permite el trabajo ágil y reducción de tiempos muerto ya que al conocer cada actividad se puede estandarizar el proceso para su ejecución. Mientras que el no tener una responsabilidad definida dentro de la empresa crea incertidumbre sobre el futuro laboral y desorden.

8. Los valores de mi empresa son claros para mí.

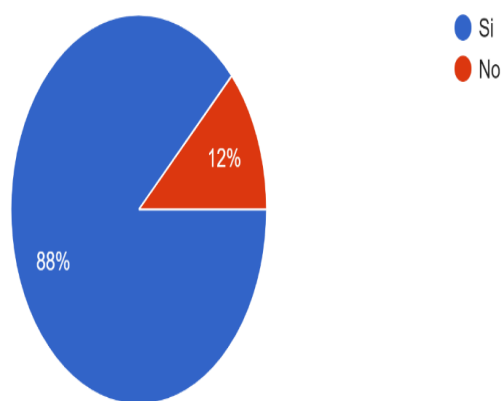
Gráfica 8. Valores de la empresa.



El conocer los valores de la empresa por parte de cada persona permite familiarizarse con los objetivos y así promover que cada colaborador busque lo que la empresa plantea por medio de su trabajo y tener una sinergia laboral. Un aspecto que se planteó conocer en esta investigación es si se conoce los valores de la empresa donde cada uno labora; para lo cual el 80.6% de las personas aclaran que tienen claros los valores de la empresa a la que representan, y el 18.5% dice que no los tiene claro. Con respecto a este último resultado puede ser que son personas nuevas en el trabajo, que aún no se han familiarizado de manera correcta con la empresa. Lo que puede ocasionar problemas debido a que si no conoce lo que la empresa persigue un trabajador no puede alinearse al trabajo bajo su normativa o sus directrices que conllevan pérdidas tanto económicas como laborales.

9. Mi organización promueve la comunicación libre y transparente.

Gráfica 9. Comunicación libre y transparente.



La comunicación dentro de la empresa es algo primordial, ya que nos permite tener la información clara, asegurar la alineación de objetivos, tomar decisiones y cumplimientos de metas con resultados favorables. De acuerdo con las respuestas que se obtuvo con respecto a que si se promueve la comunicación libre y transparente, se sabe que el 88% de los encuestados mencionan que sus empresas si promueven la comunicación libre y transparente y el 12% dice

que no se promueve. La falta de comunicación puede ocasionar que el ambiente laboral no sea el óptimo y a su vez que la productividad tanto de la empresa como del trabajador se vea afectada.

En conclusión las personas a las que se aplicó la encuesta en su gran mayoría están familiarizados con lo que representan en su empresa, permitiéndonos entender que la organización empresarial que manejan es clara. Lo que le ha permitido que se mantenga en el mercado a lo largo de los años con estándares altos y sean muy competitivas.

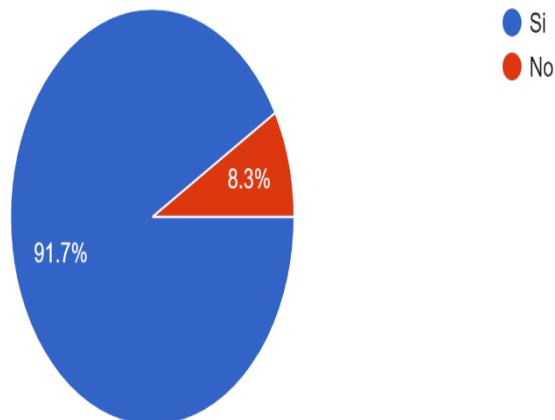
Resultados Encuesta 360°

Encuesta 360°

Liderazgo

1. ¿Confía y delega responsabilidades en su equipo?

Gráfica 10. Delegación de responsabilidades.

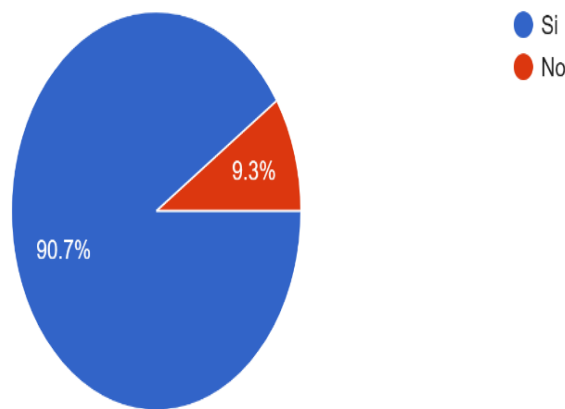


El delegar las actividades a las personas que tenemos a cargo es una forma eficiente de realizar todos los trabajos o pendientes que se tiene, además de que ayuda a reducir carga laboral e incentiva a los demás trabajadores a estar comprometidos con la empresa por las actividades que se les asigna. Por lo tanto en el nivel de liderazgo con respecto a la pregunta en confiar y delegar las responsabilidades al equipo de trabajo el 91.7% ha respondido que si delega las responsabilidades a sus colaboradores y solo el 8.3% ha mencionado que no lo delega, debido

a que por falta de personal no se pueda realizar dicha delegación. El no tener personal a quien delegar actividades es un claro ejemplo de que no existe una estructura organizacional adecuada lo que ocasiona sobrecarga de trabajo e ineficiencia para realizarlos.

2. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles y responsabilizarse de los resultados?

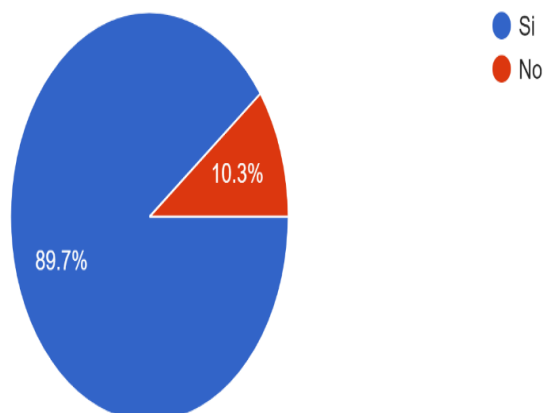
Gráfica 11. Toma de decisiones y responsabilidad.



De acuerdo con los resultados obtenidos el 90.7% de las personas que se encuesta son capaces de tomar decisiones y afrontar los resultados, mientras que el 9.3% dice que no es capaz de la toma de decisiones y afrontar con las consecuencias. El tener la capacidad de tomar decisiones cruciales en la empresa es un efecto directo de tener claro el rol que representa en una empresa, el sentido de pertenencia que tiene hacia la misma y el efecto que conlleva cada una de sus acciones. El poder tomar decisiones y resolverlas además es un efecto de liderazgo que se crea al tener una estructura organizacional efectiva.

3. ¿Es capaz de influir y persuadir a los demás para lograr los objetivos del equipo?

Gráfica 12. Influir y persuadir a los demás.

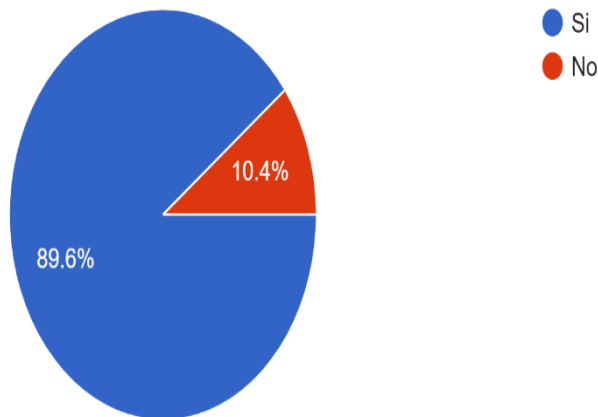


Con respecto a la capacidad de influir y persuadir a los demás para cumplir los objetivos del equipo el 89.7% nos dice que si es capaz mientras que el 10.3% menciona que no lo puede lograr. La capacidad de influir en las demás personas se basa en la experiencia y a la vez de las cualidades de cada una de las personas. El influir en las personas se basa también en la comunicación efectiva hacia los demás. Por lo general las personas que tienen esta capacidad son personas que están en un nivel jerárquico alto ya que pueden compartir y hacer entender a los demás lo que busca cada empresa para lograr conjuntamente los objetivos empresariales.

Comunicación

4. ¿Se comunica de forma clara y concisa con compañeros de trabajo o clientes?

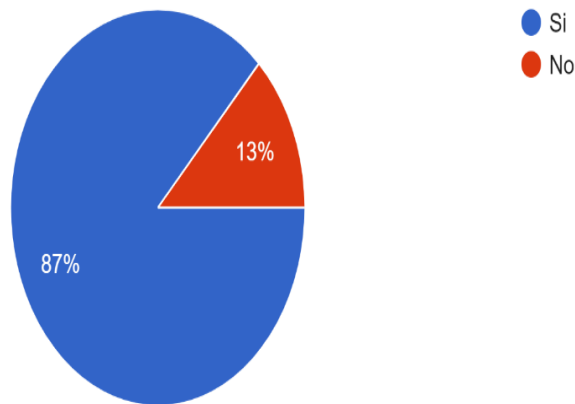
Gráfica 13. Comunicación clara y concisa.



La comunicación efectiva entre los integrantes de una empresa es de vital importancia, debido a que todos deben conocer los objetivos, problemas y crisis que existan para tener mejor visión y solución de problemas. El 89.6% menciona que si se comunica de forma clara y concisa con sus compañeros de trabajo al momento de expresar su comunicados, inconformidades y desacuerdos mientras que el 10.4% ha dicho que no tiene ese tipo de comunicación con su equipo o clientes. El tener una excelente comunicación en la empresa genera un ambiente laboral correcto y beneficia a la empresa en momentos de crisis.

5. ¿Si no entiende algo, ¿pregunta hasta comprender la información?

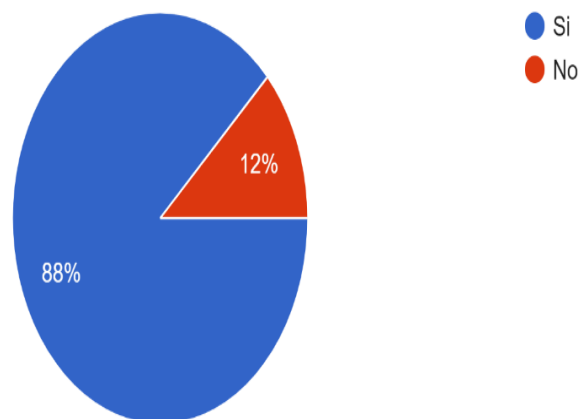
Gráfica 14. Comprende la información.



El tener el respaldo de ser capacitado de la manera correcta es una ventaja tanto para la persona como la empresa, esto se debe a que una persona que entiende y comprende todo el proceso va a realizar de forma correcta sus tareas. El 87% nos dice que lo hace hasta comprender todo y el 13% menciona que no lo hace es decir hay un déficit por falta de información lo que incurre en problemas de comunicación. El no transmitir el nivel de confianza necesario para que una persona exprese sus dudas es un problema de comunicación, y como se menciona en la anterior pregunta esto afecta a la empresa y los trabajadores.

6. ¿Escucha las sugerencias de los demás?

Gráfica 15. Escucha sugerencias.

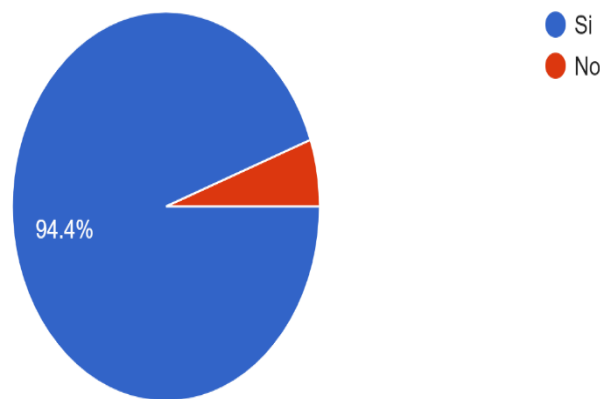


El tema de liderazgo y saber delegar es una de las cualidades que permiten tener la capacidad de escuchar a los demás, aceptar opciones quejas y diferentes puntos de vista. El 88% de las personas en esta pregunta menciona que si aceptan sugerencias de las demás personas de su equipo de trabajo mientras que el 12% dice que no lo hace. Un error altamente costoso para las empresas es cuando sus directivos tienen un dominio autoritario lo cual conlleva a no saber recibir información u opiniones de otros por lo que empresas con este sistema fracasan y es muy difícil competir en el mercado.

Resolución de problemas

7. ¿Reconoce cuando hay un problema?

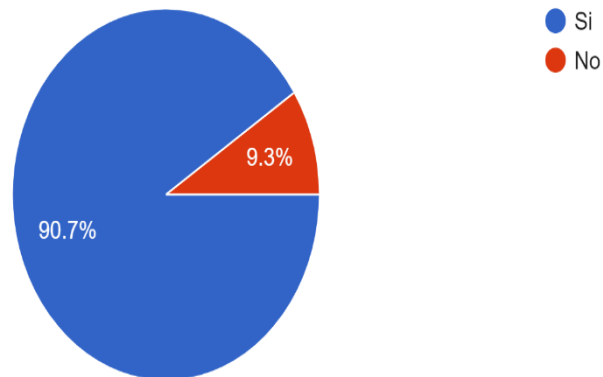
Gráfica 16.Reconoce problemas.



La capacidad de detectar problemas se basa mucho en la experiencia aunque lo más importante es la capacidad para encontrar soluciones. El 94.4% reconoce cuando hay un problema dentro de su organización y así puede solucionar lo más pronto mientras que el 5.6% dice que no lo reconoce. La mayoría de las veces cuando no se reconoce un problema dentro de la empresa se debe a falta de conocimiento del área donde se encuentra que generalmente se da cuando no se tiene establecido un ciclo de proceso y asignación de tareas a cada persona o departamento; afectando así el desempeño de la organización y del equipo de trabajo.

8. ¿Sugiere soluciones útiles para resolver el problema?

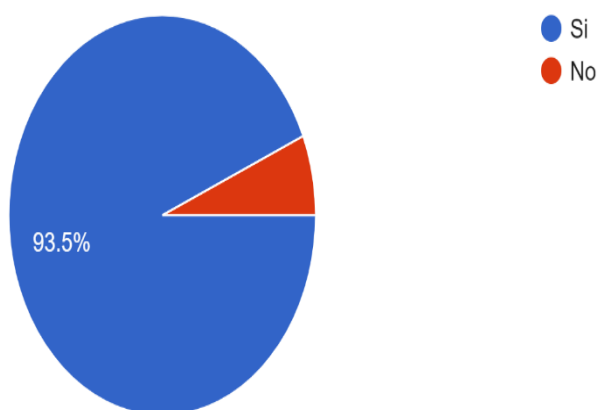
Gráfica 17. Soluciones útiles.



El tener soluciones oportunas en situaciones complejas puede ser un punto determinante en el costo beneficio de una empresa. De acuerdo con las respuestas de la pregunta 8 que se enfoca en que si las personas sugieren soluciones útiles para resolver problemas se nota que el 90.7% lo hace de manera efectiva, mientras que el 9.3% menciona que no lo hace. Tener la capacidad de ofrecer soluciones a problemas dentro de la empresa denota que es un personal altamente calificado y preparado para asumir acciones de riesgo dentro de sus labores. El tener flujos de procesos ayuda a reconocer problemas en puntos críticos y tener mayor tiempo de respuesta a soluciones.

9. ¿Es capaz de solucionar por sí mismo un problema?

Gráfica 18. Solucionar problemas por cuenta propia.

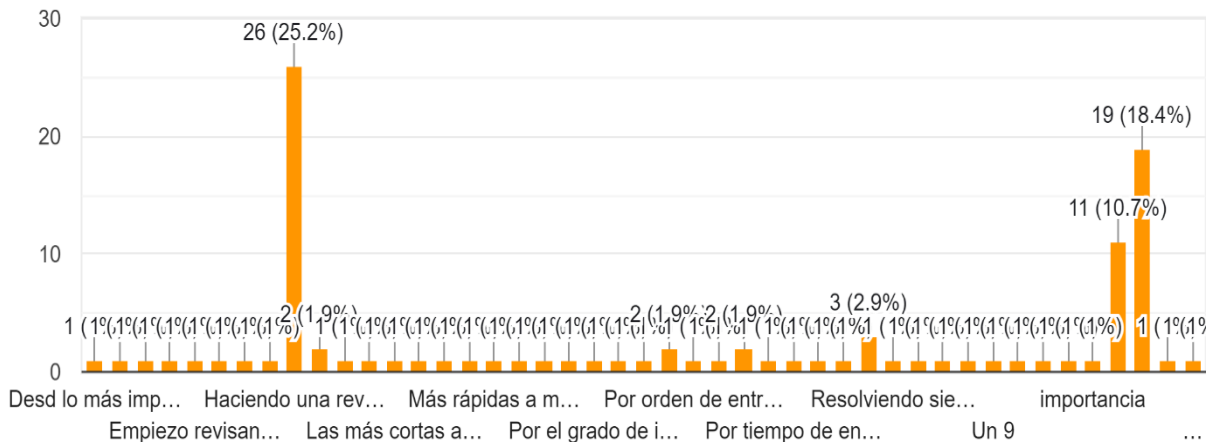


Capacitar a todos los colaboradores es una obligación de cada empresa para tener trabajadores de alto nivel. Solucionar problemas por sí mismo nos dice que el 93.5% si puede hacerlo y que el 6.5% no logra hacerlo hasta el momento que se aplica la encuesta. Falta de capacitación y establecimiento de actividades y obligaciones es determinante para poder tener soluciones a los problemas que se presentan en las empresas.

Eficiencia

10. ¿Cómo prioriza sus tareas?

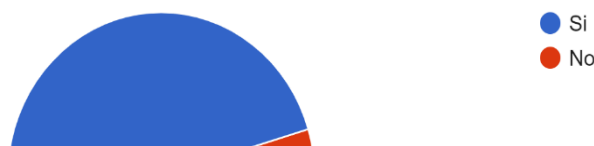
Gráfica 19. Prioriza actividades.



Existen varias matrices la cuáles nos permiten tener un orden y una especificación de cómo atender cada actividad que se asigna. De acuerdo con las respuestas de cómo se prioriza las tareas y al ser una pregunta abierta podemos observar que el 25.2% tiene una relación en cuanto a revisar diaria y semanalmente las actividades y el 18.4% con respecto a los tiempos de cada actividad, así también el 10.7% concuerda que lo hace enfocándose en la prioridad de las actividades. Al haber realizado esta pregunta de forma abierta podemos notar que la mayoría se expresa de diferente forma pero llega al mismo punto que es por el grado de importancia. Si se investigara a fondo podríamos determinar que este tipo de priorizar actividades se basa en la matriz de Eisenhower que es una de las más conocidas para las empresas.

11. ¿Completa sus tareas de manera efectiva?

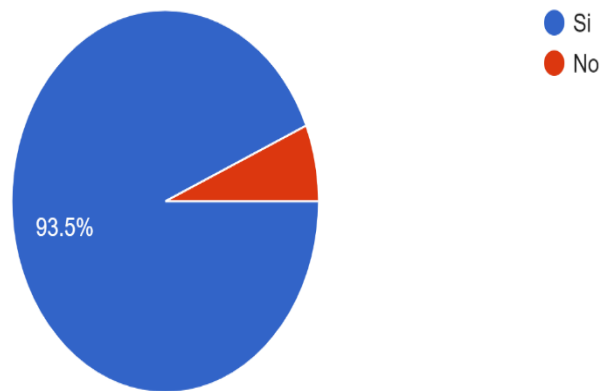
Gráfica 20. Completar tareas.



El finalizar tareas asignadas en un trabajo demuestra capacidad y competencia en el trabajo. De acuerdo con la pregunta 11 en que si se cumple las tareas de manera efectiva el 95.4% nos dice que si lo hace en su totalidad mientras que el 4.6% menciona que no logra terminar sus tareas. El alto porcentaje demuestra que el personal es muy capacitado y profesional ya que las actividades que se les asigna son completadas y entregadas. Esto permite que una empresa tenga mayor eficiencia y reduzca gastos innecesarios y tiempos muertos por inoperancia.

12. ¿Supera las expectativas en su trabajo?

Gráfica 21. Supera expectativas.



Con respecto a la pregunta 12 que menciona que si se supera las expectativas en su trabajo podemos notar que el 93.5% si las supera mientras que el 6.5% no lo hace lo que afectaría el desarrollo normal de la organización. Mientras que las personas que logran superar las expectativas son colaboradores que están alineados con los objetivos de la empresa, que pueden ser bonificados y les permitirá seguir escalando en la jerarquía empresarial.

Análisis de correlación Spearman resultados de las encuestas

El coeficiente de correlación de Spearman (1904), se usa por lo general en análisis de datos donde se desea conocer la relación lineal de variables, la cuales están dadas en medidas ordinales o aquellas que a pesar de ser cuantitativas no siguen un patrón normal. (Morales, 2016)

En esta parte se procedió a realizar el análisis de correlación entre las variables para determinar si existe o no correlación entre los diferentes niveles y sus respectivas preguntas que se realizó en la encuesta 360, dicho esto se procedió a usar el programa IBM SPSS para el análisis bajo la premisa de coeficiente de Spearman ya que son variables no paramétricas.

Para esto se explican las hipótesis que se han planteado y los parámetros bajo los cuales se evaluará la correlación.

Planteamiento de la hipótesis

$H_0: \rho = 0$ (No existe correlación)

$H_a: \rho \neq 0$ (Si existe correlación)

Nivel de significancia

Alfa 0.05

Reglas de decisión

Si $p \leq 0,05$, aceptamos la H_a y rechazamos la H_0

Si $p \geq 0,05$ rechazamos la H_a y aceptamos la H_0

Tabla de análisis de relación y correlación.

Tabla 7. Análisis de relación y correlación.

R	Relación	Correlación
$r=0$	No existe	Nula
$0,00 \leq r \leq 0,20$	Muy poco intensa	Pequeña
$0,20 \leq r \leq 0,40$	Pequeña	Baja
$0,40 \leq r \leq 0,60$	Considerable	Regular
$0,60 \leq r \leq 0,80$	Intensa	Alta
$0,80 \leq r \leq 1,00$	Muy intensa	Muy alta

Correlación de Spearman del liderazgo y eficiencia de los trabajadores de la empresa.

Tabla 8. Correlación liderazgo y eficiencia.

	P	p	N
Liderazgo-Eficiencia	0,234	0,015	108

Al utilizar el programa ya mencionado anteriormente para encontrar la correlación entre el nivel de liderazgo correspondiente a la pregunta de si ¿es capaz de tomar decisiones y responsabilizarse de los resultados? Con la pregunta del nivel de Eficiencia con respecto a la pregunta ¿completa sus tareas de manera efectiva? Podemos notar que los resultados que apreciamos en la tabla 8. Liderazgo y eficiencia obtenemos que existe una correlación de 0,234 y una significancia bilateral de 0,015. Por lo tanto con todo esto podemos determinar que como $P = 0,015$, si tomamos referencia a la regla de decisión se determina que aceptamos la H_a y rechazamos la H_o ; es decir existe una relación significativa entre el liderazgo y la eficiencia de los trabajadores. Además se termina que la relación es directa, a mayor liderazgo podemos tener mayor eficiencia dentro de la empresa y con una relación baja.

Correlación de Spearman de la comunicación y resolución de problemas de los trabajadores de la empresa.

Tabla 9. Correlación comunicación efectiva y resolución de problemas.

	P	p	N
Comunicación-Resolución de problemas	0,275	0,004	108

En este caso aplicamos la correlación en cuanto a preguntas que corresponden a los niveles de comunicación con respecto a la pregunta 6 y resolución de problemas refiriéndonos a la pregunta 8. Por lo tanto obtenemos que obtenemos una correlación de 0.275 y una significancia

bilateral de 0,004. Entonces podemos decir que como p es menor a 0,05 aceptamos la H_a y rechazamos la H_o , es decir existe una correlación significativa entre la comunicación y la resolución de problemas; además de que se puede inferir que a mayor comunicación exista dentro de la empresa mayor capacidad para resolución de problemas se obtiene dentro de la empresa.

Correlación de Spearman de liderazgo y comunicación de los trabajadores de la empresa.

Tabla 10. Correlación de liderazgo y comunicación efectiva.

	P	p	N
Liderazgo-Comunicación	0,300	0,002	108

En este análisis aplicamos la correlación de Spearman para conocer si existe o no correlación entre liderazgo y comunicación dentro de la empresa. Por tanto con los resultados obtenidos de la correlación de 0,300 y un nivel de significancia de 0,002, podemos determinar que aceptamos la H_a y rechazamos la H_o basándonos en los criterios antes mencionados. Entonces se puede decir que existe una correlación entre el liderazgo y la comunicación, además de que es una correlación bilateral, mientras exista un mayor liderazgo se tendrá mayor comunicación entre los integrantes.

Correlación de Spearman de comunicación y eficiencia de los trabajadores de la empresa.

Tabla 11. Correlación comunicación efectiva y eficiencia.

	P	p	N
Comunicación-Eficiencia	0,409	<0,001	108

En el análisis de entender si existe una correlación entre los niveles de comunicación y eficiencia en base a los resultados que se obtuvo de la encuesta 360, hemos obtenido los siguientes resultados un $P=0,409$. Lo que nos lleva a la conclusión de que se acepta la H_a y se rechaza la H_o , es decir existe una correlación entre la comunicación y eficiencia y por ende también existe una correlación bilateral es decir a mayor comunicación existe mayor eficiencia laboral.

Correlación de Spearman de resolución de problemas y eficiencia de los trabajadores de la empresa.

Tabla 12. Correlación resolución de problemas y eficiencia.

	P	p	N
Resolución de problemas - Eficiencia	0,306	0,001	108

Para este análisis de correlación se procedió a seleccionar preguntas correspondientes al nivel de resolución de problemas y el nivel de eficiencia, para lo cual los resultados arrojaron lo siguiente un $P= 0.306$ siendo este diferente de cero se determina que se acepta la H_a y se rechaza la H_o , por lo tanto se llega a la conclusión de que si existe correlación entre estas dos variables siendo la misma una relación bilateral lo que nos permite comprender que a mayor resolución de problemas mayor eficiencia se logra dentro de la organización.

Una vez analizados estadísticamente todos los niveles de la encuesta 360, se puede determinar que estos son crucialmente importantes en el desempeño de cada trabajador y por ende para la operación de cada una de sus empresas. Basándonos en los resultados que obtenemos estadísticamente en correlaciones; que significa que las respuestas obtenidas por medio de la encuesta y una vez analizadas por medio del programa estadísticos esta si se relacionan entre sí. Ya que una correlación es la que nos permite conocer el grado de asociación que existe entre variables cualitativas o cuantitativas; además de que nos permite conocer la fuerza de asociación que toman las variables por medio del coeficiente de correlación (Mendivelso & Rodriguez, 2022).

Al tener este tipo de correlación se entiende que hay un patrón que afecta directamente, si una interfiere la otra también lo hará ya que son factores determinantes, que depende tanto la empresa como el trabajador para lograr tener la eficiencia y optimización necesaria en sus procesos.

Esta encuesta se realizó y se aplicó a personas de niveles jerárquicos altos en sus empresas por lo que se entiende que este tipo de cualidades han permitido que sus empresas tengan un óptimo desarrollo y desempeño en el mercado, en próximos estudios sería recomendable hacer este mismo estudio a personas de mando bajos y entender si se logra tener los mismos resultados o no.

3.5. Redacción de resultados y discusión.

En este apartado se realiza el análisis y la discusión de los resultados obtenidos en la investigación y como estos se relacionan a los objetivos previamente establecidos, además de conocer la relación que se obtiene con respecto a la hipótesis planteada.

Para lo cual lo que se refiere al objetivo general, se planteó desarrollar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de empresas exportadoras que mejoren el desempeño y eficiencia del mercado, bajo los resultados obtenidos podemos deducir que luego de la aplicación de las encuestas donde conocemos que el personal técnico y administrativo que conoce específicamente su rol dentro de la empresa tiende a ser más eficiente. De la misma forma se puede asegurar que las personas que son reconocidas laboralmente en las empresas tienden a ser más eficientes y lograr mejores estándares en sus procesos, lo que nos permite inferir que el personal que se siente satisfecho logra tener mejores resultados que los que no consiguiendo una mejora en la productividad de la organización. Es decir aumenta la eficiencia de los trabajadores con respecto a los que no obtienen beneficios o reconocimientos por sus labores.

Por otro lado al relacionar la investigación con los objetivos los cuales abordan la fundamentación de bases teóricas y herramientas clave para la planeación estratégica; podemos determinar que esta investigación nos ha permitido identificar desde nuestro marco teórico, conceptual, teorías la cuales nos aportan sobre cómo ha sido el desarrollo de la administración,

como la propuesta de Henri Fayol en los años 1959, planeación estratégica propuestas por Weber y así como son varias herramientas que se han ido desarrollando en el transcurso de la historia para el desarrollo de estrategias de personal, de administración, de diagnóstico empresarial y gestión administrativa; como los ciclos PHVA propuesta en 1950 por Deming hasta el análisis Came publicada en 2015 por los sistemas de calidad. Estas herramientas han hecho grandes aportes para su desarrollo, aplicabilidad y elementos los cuales permiten tener una certeza para su evaluación. Mismas que han sido seleccionado ya que se adaptan a nuestro objeto de estudio y nos permite aplicarlas y desarrollar en el modelo de propuesta de transformación.

Con respecto a la hipótesis planteada en la investigación esta menciona que el tener un modelo organizacional permitirá la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, lo cual podemos analizar bajo la correlación de Spearman que se aplicó en la encuesta de pulso donde se encontró hallazgos contundentes por lo cual podemos aseverar que la hipótesis planteada es correcta. Esto si nos basamos en los resultados de correlación donde claramente se nota la relación que existe entre el liderazgo, comunicación, resolución de problemas y eficiencia, que nos permite asegurar que bajo esta relación la eficiencia y mejora de desempeño de una empresa está ligada explícitamente a la comunicación entre trabajadores y directivos. Del mismo modo el liderazgo que se presente de parte de la empresa hacia sus empleados ejerce un efecto positivo en sus actividades. Por último la resolución de problemas es más efectiva si existen los puntos anteriormente mencionados generando así una sinergia que permite a la empresa ser eficiente, productiva y mejore su desarrollo dentro y fuera del mercado siendo más competitiva implementando nuevas estrategias de gestión empresarial.

Por otro lado como parte de nuestros resultados obtenidos a partir de la aplicación de métodos y técnicas para la información primaria, en este saco y para esta investigación se aplicó métodos cualitativos y cuantitativos. Con respecto al método cualitativo se aplicó una revisión diacrónica, en la cual pudimos identificar varias herramientas de gestión empresarial, de manejo de personal humano, entre la cuales pudimos identificar un total de 13 y 8 herramientas respectivamente, mismas que han sido investigadas, aplicadas y desarrolladas a lo largo del tiempo en diferentes investigaciones con resultados favorables. Por lo cual luego de la revisión exhaustiva de todas las herramientas disponibles se procedió a que en esta investigación se de la selección del Ciclo PHVA desarrollado por Edwar Deming el cual se usa para la gestión

empresarial como parte para nuestra propuesta de modelo organizacional y como herramienta para la gestión humana se decidió usar las herramientas de Feedback 360 propuesta por Esso Research en 1950 y encuesta de pulso que se usaron para la obtención de información en la parte cuantitativa del estudio.

Con respecto a la investigación cuantitativa se utilizó una encuesta de pulso la cual nos permitió determinar que los usuarios encuestados arrojan aseveraciones positivas de conocer qué tipo de organización manejan sus empresas en un 90.7% lo que proyecta que existe comunicación de parte de gerencia o jefaturas en tratar de comunicar efectivamente los puntos de intereses de la empresa hacia sus colaboradores, por otro lado la preguntas que se enfocan en la satisfacción laboral, reconocimiento, comunicación están sobre el 60% respectivamente lo que aduce que existe un compromiso de parte de la empresa para con sus trabajadores ejerciendo de diferentes modos y técnicas para lograr estos resultados positivos.

Por otro lado la encuesta 360° se evaluó cuatro pilares fundamentales que fueron liderazgo, comunicación, resolución de problemas, eficiencia; mismo que muestran que en los cuatro pilares existen respuestas positivas sobre las negativas con un porcentaje mayor al 70% que representa que las empresas que han sido evaluadas cumplen estos factores con respecto a sus trabajadores, además de esto se pudo comprobar luego de haber realizado un análisis de correlación de Spearman en la cual obtuvimos que existe una correlación de 0,234 y significancia de 0,015 entre liderazgo y eficiencia, así también una correlación de 0,275 y significancia de 0.004 entre comunicación y resolución de problemas, con respecto al liderazgo y comunicación se obtuvo una correlación de 0,300 y una significancia de 0.002 y por ultimo con respecto a la comunicación y eficiencia se obtuvo 0.0409 de correlación y 0.001 de significancia. Por lo cual se concluyó que en los parámetros evaluados existe una correlación directa y bidireccional, es decir un parámetro influye con el otro, si existe uno el otro también existe de forma positiva. Dando por conclusión que los parámetros que se analizaron son relevantes para nuestra investigación y puntos clave para el desarrollo de la propuesta de modelo que se desarrollara en el siguiente capítulo.

Una vez analizada toda la información obtenida mediante la recolección de información tanto primaria como secundaria se puede determinar que se ha cumplido con los objetivos planteados tanto general como específicos y así también como el poder dar una respuesta a

nuestra hipótesis. Con toda la información que se ha recolectado podemos concluir que nuestra investigación tiene aportes significativos y de carácter informativo el cual nos permitirá poder desarrollar la siguiente parte de la investigación que corresponde al desarrollo de nuestra propuesta de transformación con respecto a un modelo organizacional que permita mejorar el desempeño y participación dentro del mercado de empresas exportadoras bajo lineamientos de normas de calidad como la ISO 9001-2015, partiendo de la información que se ha recolectado hasta el momento y las falencias que se han encontrado en investigaciones previas que han sido detalladas anteriormente en los capítulos 2 y 3 de la presente.

Capítulo IV: PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Considerando los resultados que esta investigación ha proporcionado bajo los instrumentos y métodos previamente establecidos y explicados, se evidencia que existe desconocimiento y falta de práctica en la implementación de diagramas organizacionales, dirección organizacional en las empresas catalogadas como MiPymes exportadoras de productos frescos en la ciudad de Guayaquil.

Tomando en cuenta la etapa de investigación y por medio de la correlación de Spearman se evidencia que existe un nivel alto de relación entre la eficiencia, liderazgo, comunicación efectiva y resolución de problemas. Lo que nos da a notar que estos puntos son claves para poder proponer un modelo organizacional a partir de estas bases el cual permita a las empresas tengan un mejor desenvolvimiento y puedan competir en el mercado de forma eficiente.

Dicho esto la propuesta para esta investigación se diseña bajo la culminación de la tesis doctoral, cuyo objetivo tiene mejorar la eficiencia y desarrollo empresarial bajo metodologías y el uso de estándares de calidad para lo cual lleva el título de Modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas exportadoras de productos frescos para contribuir a la mejora de la eficiencia y desempeño dentro del mercado, basado en lineamientos planteados por la norma ISO 9001-2015, en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2023-2025. Que nace a partir de toda la información recopilada en los capítulos anteriores. El propósito de este modelo es proponer una organización para las empresas el cual permita el cumplimiento de los objetivos a partir de una planificación adecuada, correcta organización, dirección y evaluación de sus procesos internos y externos. Permitiendo tener una dirección de lineamientos hacia dónde quiere ir la empresa.

A partir de estas inconsistencias en la información se plantea desarrollar este tipo de modelo organizacional enfocándonos en la aplicación de las 7S de McKinsey como modelo de herramientas de planificación el cual nos permite evaluar la eficiencia organizacional a partir de elementos que están interconectados. Además de esto se incluye como proceso de este modelo el Ciclo PHVA propuesto por Edwar Deming el cual nos permite transformar procesos operativos a un enfoque que se adapte a la empresa, que por medio de sus pasos podemos consolidar un

diagrama organizacional correcto, y por último incluimos la metodología de implementación de sistemas de calidad como aporte para el desarrollo del diagrama organizacional enfocado en la parte de capital humano, su selección y evaluación de desempeño.

Este tipo de modelo organizacional se desarrolla sobre la mejora en la administración empresarial que desprende todas las funciones de estrategia organizacional, el establecer de forma clara las funciones laborales, procesos de maquila y operación. A partir de la mejora en la competitividad de la empresa dentro del mercado, segundo la toma de decisiones dependiendo de cada departamento y por último la evaluación constante de desempeño que permite corregir errores que genera el no mejorar la calidad.

4.1. Fundamentación de la propuesta de transformación.

La propuesta de transformación hacia un modelo organizacional para MiPymes en Guayaquil nace a partir de los resultados obtenidos durante la investigación, la cual ha permitido identificar que la organización y estrategias empresariales que las empresas aplican y están desarrollando en la actualidad como MiPymes en la ciudad de Guayaquil se ve afectadas directamente en la eficiencia y desarrollo dentro del mercado, necesidad de superación de este tipo de empresas en el mercado. Como lo menciona Díaz y Avila (2014), sobre el análisis de un modelo basado en las 7s de McKinsey, determinan que existe un escaso trabajo en equipo que se ve influenciado por la comunicación efectiva y cumplimiento individual. Adicional a esto como también se evidencia en nuestra investigación se puede percibir que existe una relación directa entre eficiencia, comunicación efectiva, liderazgo. Debido a esta información proporcionada es que la propuesta de un modelo organizacional enfocado en empresas MiPymes emerge de la necesidad de proporcionar un sistema o modelo sistemático a seguir con el propósito de mejorar la eficiencia y desarrollo dentro del mercado a partir de una organización empresarial correcta y bajo estándares y normas de calidad.

El diagnóstico inicial que se aprecia en este tipo de empresas a pesar de ser una de las mas presentes en el lugar de estudio, presentar severos problemas con respecto a sus estructuras y limitaciones que no permiten una gestión empresarial correcta y sostenibilidad prolongada dentro del mercado. Por lo cual se ha identificado limitaciones que esta investigación nos ha proporcionado, tales como son falta de determinación de un modelo organizacional para este tipo

de empresas, determinación clara de puestos de trabajo, así también como sus roles actividades y responsabilidades de cada uno, brechas en planeación estratégica, eficiencia, estandarización. Problemas que no son del todo perceptibles por todos, pero tienen una incidencia fuerte en el desarrollo de la empresa.

La investigación previa a esta investigación también nos ha permitido determinar falencias y problemáticas con respecto a la gestión empresarial basada en la dirección estratégica y organizacional en las MiPymes en Guayaquil la cual muestra que a sido deficiente en los últimos años, debido a la falta de estructuración empresarial, gestión de calidad, eficiencia y productividad. Estas deficiencias han causado que las empresas no puedan competir con las grandes empresas ya que a nivel operacional no logran sus estándares y el alto costo operacional ocasiona el cese de sus operaciones. Esta situación ha generado que las empresas clasificadas como MiPymes no logren el ciclo total de las empresas y únicamente lleguen a la etapa de crecimiento.

Pese a existir cámaras de comercio, entidades comerciales estatales las cuales ayudan a este tipo de empresa para su desarrollo en el mercado los beneficios que las empresas encuentran no son lo suficientemente justificados para integrarse al mercado competitivo. La gran cantidad de requisitos requeridos y las nuevas exigencias de certificaciones de calidad son un punto crítico para estas empresas a las cuales no es representativo en costo beneficio a obtener. Por lo cual ante estas situaciones es necesario desarrollar herramientas claves, accesibles y sobre todo con expresiones que resulten comprensibles y fáciles de desarrollar para que las empresas mejoren su desarrollo empresarial

Para esto desde la perspectiva teórica, esta propuesta lo que busca es solventar los problemas con respecto a los diagramas organizacionales que afectan la eficiencia y desarrollo dentro del mercado de las MiPymes, esto mediante el desarrollo de un modelo de las 7S de McKinsey como modelo de herramientas de planificación el cual nos permite evaluar la eficiencia organizacional a partir de y elementos que están interconectados. Este modelo fue desarrollado en los años 80 por Tom Peters y Robert Waterman que eran consultores de la firma McKinsey. Este modelo menciona que sus 7 aspectos internos necesitan estar alineados para que sea exitoso. Es decir este modelo una vez se tengan alineados todos los pilares permite identificar si existe la necesidad de realinear la organización para mejorar el desempeño, e implementar un

nuevo diseño. Este modelo también nos permite comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados y ayuda asegurar el impacto amplio en el cambio de áreas (Jaramillo,2022)

Además de esto se implementa y se incluye como parte del modelo antes mencionado el Ciclo PHVA propuesto por Edwar Deming el cual nos permite transformar procesos operativos a un enfoque que se adapte a la empresa, que por medio de sus pasos podemos consolidar un diagrama organizacional correcto. El análisis CAME es otra herramienta que se planea usar debido a que se enfoca en lineamientos planteados por la norma ISO9001-2015 con el fin de poder afrontar los riesgos de una forma más versátil. Evaluaciones de personal para conocer su desempeño de la empresa es un factor importante que permite saber si existe la necesidad de capacitaciones para así aprovechar fortalezas de cada empleado y suplir las debilidades; esto por medio de un Feedback 360° propuesta por varios autores desde 1950 como Esso Research and Engineering Company y General Electric complementando sus teorías en 1990, una herramienta de dirección de proyectos

Desde la perspectiva práctica, este modelo es una herramienta operativa contextualizada, aplicable y validada empíricamente, la cual nace de los problemas identificados en el capítulo 3, permitiendo así que este diseño pueda impactar positivamente en las empresas aportando beneficios de mejora de calidad en el trabajo, implementación de manuales de procesos que permitan tener una gestión de calidad, reducción de personal ya que se promueve métodos de evaluación continua.

Desde esta perspectiva también, la propuesta de transformación se fundamenta en la necesidad de proporcionar una gestión empresarial integral, que se estructure sobre bases de liderazgo, control, eficiencia, calidad, comunicación efectiva, participación dentro y fuera del mercado manteniendo procesos estandarizados que permitan mejorar el desempeño. Por tal motivo esta implementación se crea como un conjunto de modelos, estrategias, herramientas que aportan un cambio al sistema de gestión empresarial dentro de las MiPymes exportadoras de productos frescos en la ciudad de Guayaquil.

En conclusión, la fundamentación de la propuesta de transformación se basa en los hallazgos empíricos y con la teoría previamente revisada y analizada, en donde se demuestra que

la eficiencia y participación de mercado de las empresas depende directamente de tener un modelo organizacional que se adapte a sus actividades. Bajo estas premisas se propone el desarrollo de un modelo organizacional que contribuya al desarrollo de las empresas dentro de su rubro desde sus inicios.

4.2. Estructura de la propuesta de transformación.

El modelo organizacional propuesto se fundamenta **teóricamente** en una concepción sistémica sobre la gestión empresarial de empresas MiPymes, el cual en la gestión empresarial se engloba lo que son los diagramas organizacionales, se integra lo que es manejo de personal, prácticas empresariales, comunicación efectiva. Desde esta perspectiva, esta propuesta lo que hace es fortalecer la gestión estratégica de las empresas enfocándose en la eficiencia tanto del personal como operativa de la empresa.

La propuesta de transformación se enfoca en el proponer un modelo organizacional bajo estándares de calidad de la norma ISO 9001-2015, la cual responde a la problemática expresada en el capítulo 2 sobre las MiPymes y su falta de organización y gestión estratégica lo que no les permite sobresalir en el mercado nacional e internacional. Además de esto el no tener manuales concretos y desarrollados para implementaciones de sistemas de gestión de calidad.

El poder contar con un modelo organizacional establecido dentro de la empresa permite tener mejor control. Partiendo desde la gestión empresarial y diagnóstico por medio de herramientas proporcionadas por (Deming, 1950) Ciclo PHVA, Análisis CAME, (Research, 1950) Feedback 360, que proporcionan una elemental ayuda para conocer las deficiencias y problemáticas que las empresas presentan al momento de su aplicación y nos permita identificar que se debe hacer para mejorar y lograr establecer objetivos de mejora a largo plazo.

Como se ha demostrado, la falta de un modelo organizacional en las empresas catalogadas como MiPymes, ha llevado a la descoordinación de tareas, definiciones de roles, debilidades en competencias técnicas, clima laboral, sobre carga de trabajo, rotación de excesiva de personal; mismas que después de haber sido estudiadas y analizadas demuestran que son fallas individuales por parte de los trabajadores únicamente sino que parte de una carencia en la organización empresarial.

La literatura destaca sobre la influencia de los diagramas organizacionales, donde se menciona la importancia de los elementos y características de cómo organizar la empresa, además se define la autoridad, jerarquía, cadena de mando; todo esto en conjunto con los flujos de procesos que son herramientas útiles para la gestión empresarial, las cuales se usan para optimizar y estandarizar los procesos nuevos y los ya establecidos (González, 2019). Así también investigaciones realizadas por Pineda Pizarro & Erazo Álvarez (2021), demuestran que en Ecuador existen muchas empresas que no poseen una estructura organizacional acorde a sus necesidades, lo cual afecta ya que no permite tener una dirección correcta para la planificación, dirección y control de las actividades efectuadas, lo cual conlleva a tener un clima laboral conflictivo.

Esta propuesta también se justifica bajo la problemática presentada sobre la necesidad de poder ayudar a las MiPymes y presentar un modelo organizacional adaptable a este tipo de empresas que esté basado en normas de calidad que supla las necesidades de establecer directrices principales para cada área de trabajo, métodos de evaluación del personal, manuales de control para una implementación o recertificación de sistemas de calidad. Promoviendo así el enfoque innovador, buscando la sostenibilidad y eficiencia dentro de los procesos.

Es preciso también recalcar la relación de la teoría y los resultados obtenidos durante esta investigación que permiten identificar los componentes principales que contribuyen hacia la promoción de una estructura empresarial y su mejora en el desarrollo de la empresa. En este sentido los datos muestran que el personal al cual se le proporciona las herramientas y especificaciones adecuadas realiza su trabajo de manera efectiva en un 86.1%, del mismo modo con respecto a la correlación directa que existe entre los parámetros de liderazgo y eficiencia son positivos, así como comunicación y eficiencia se puede determinar que estos factores son determinante que se necesita priorizar para una gestión administrativa correcta enfocándonos en el mejoramiento de eficiencia de la empresa.

Lo que se pretende destacar en este modelo es una integración de herramientas con respecto a normas y estándares de calidad para mejorar la eficiencia en control del personal humano con la finalidad de mejorar la presencia en el mercado estandarizando sus procesos y teniendo claro la gestión administrativa que se debe llevar a cabo.

Metodológicamente, esta propuesta se desarrolla bajo el modelo de las 7-S de McKinsey, la cual es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a evaluar la eficiencia organizacional a través de 7 elementos interconectados; además de esto dentro de este modelo se integra los ciclos PHVA, y protocolos, registros que se debe incluir para cumplir con las normativas de estándares de calidad con respecto a la gestión de capital humano. Al incluir el ciclo PHVA al modelo de las 7s McKensey nos permitimos transformar los procesos operativos a un enfoque que se adapte a la empresa, que por medio de sus pasos podemos consolidar un diagrama organizacional correcto.

Con estos principios se detalla las fases del modelo de 7S de McKensey propuesto:

Estrategia: Se enfoca en el plan general para alcanzar los objetivos.

Estructura: Jerarquía organizacional y relaciones de reporte.

Sistemas: procesos y herramientas que respaldan las operaciones.

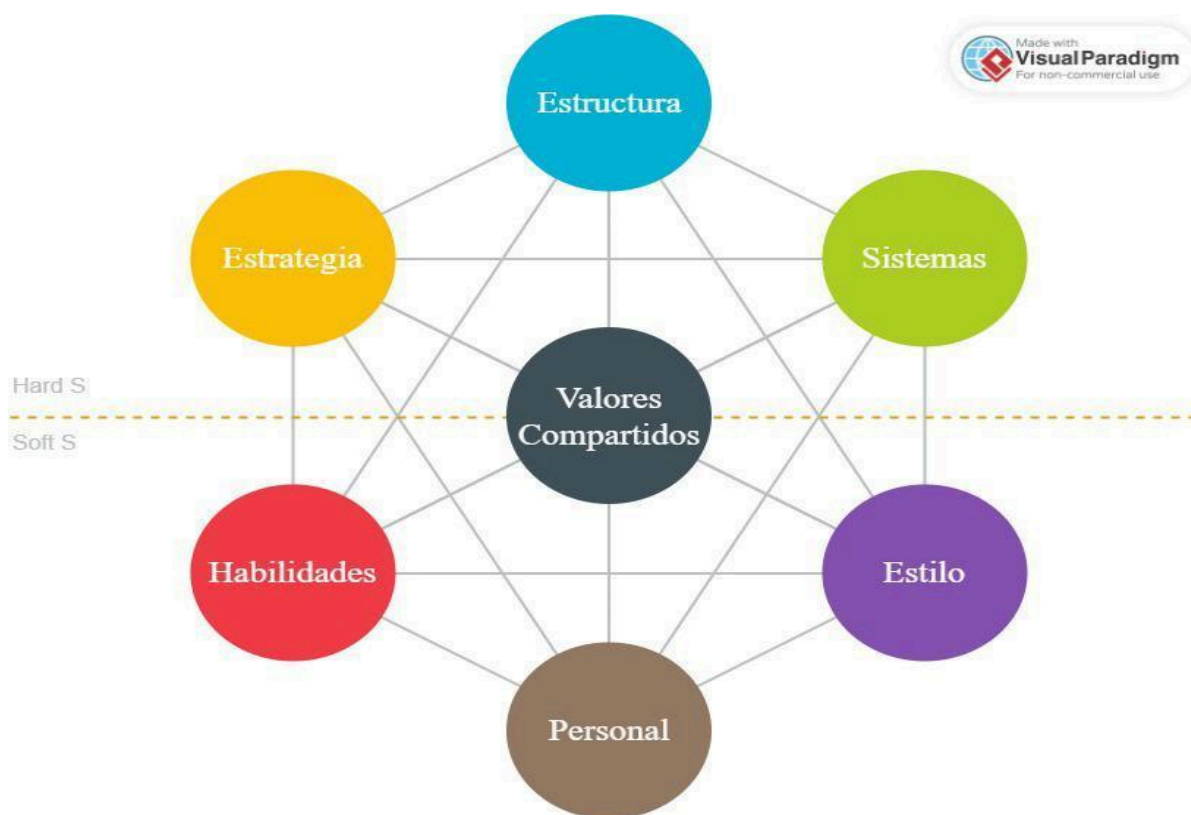
Valores compartidos: principios fundamentales que permiten la guía en las operaciones de la organización.

Estilo: Enfoque de liderazgo y gestión.

Personal: Capacidades y distribución de fuerza laboral.

Habilidades: Competencias organizacionales.

Figura 7.7-S de McKinsey.



Como bien se menciona este tipo de modelo nos permite estudiar, estructurar y diseñar modelos organizacionales que se adapten a los requerimientos de las empresas. Por lo cual por medio de todos los puntos presentados en este modelo se desarrollará en base a la mejora y eficiencia personal bajo estándares de calidad.

Con estos principios anteriormente mencionados se detallan las fases del modelo organizacional

Fase1: Planificación de los componentes del modelo organizacional, en esta fase nos permitiremos identificar cuáles son los componentes para la planificación de un modelo organizacional enfocado en una MiPymes exportadora de productos frescos.

Fase2: Hacer una planificación empresarial y la recreación de un diagrama organizacional funcional que se adapte a nuestro objeto de estudio que son las MiPymes.

Fase3: Verificación de los métodos de evaluación propuestos para tener una evaluación de desempeño correcta y adaptables a las diversas funcionalidades dentro de las empresas.

Fase 4: Actuar con respecto a la elaboración de guías de implementación de normas de estándares de calidad como son las ISO9001.

En conjunto, el modelo organizacional propuesto responde en concreto a nuestro problema de investigación planteado, en como contribuir a las empresas MiPymes para mejorar su eficiencia en personal y desarrollo dentro del mercado basado en normas de calidad, al diseñar un modelo organizacional apto y con bases teóricas para su implementación.

Esta propuesta de modelo organizacional en la parte **práctica**, esta desarrollada en base a la estructura organizacional propuesta, los niveles jerárquicos, roles, responsabilidades, componentes, funciones, medios y componentes para evaluación de personal mediante KPI estándares que dicta la norma de calidad, mismo que están descritos y elaborados en este capítulo. Por tanto, existe una evidencia de integración y conjunción de la parte operativa del modelo teórico-metodológico el cual permite la aplicación para la gestión empresarial de las MiPymes

Objetivo general

Mejorar la eficiencia y desempeño dentro del mercado a través de un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos de las empresas MiPymes exportadoras de productos frescos en la ciudad de Guayaquil.

Objetivo específico

Estructurar los componentes del modelo organizacional

Formular guías para el desarrollo de valores empresariales en base a herramientas para mejorar el desempeño organizacional

Diseñar un modelo de estructura organizacional basada en el orden jerárquico para las empresas

Desarrollar departamentos a considerar en cada orden jerárquico que permita establecer procesos estándares en calidad laboral.

Mejorar la comunicación efectiva entre el personal laboral, implementando controles, plataformas que faciliten la coordinación y operacionalización.

Justificación del Modelo Propuesto

Elaborar un modelo de organización empresarial es indispensable para poder suplir las deficiencias que presentan las empresas al no tener el acceso directo a la información detallada sobre gestión empresarial. Como hemos visto en los capítulos anteriores se enmarca que el mayor problema de las MiPymes es el no tener una estructura clara que no permite tener identificado al personal a cargo ni actividades plenas a realizar por cada uno.

Para esto se ha identificado herramientas como PHVA, Análisis CAME, Feedback 360 que al ser implementados en nuestro modelo de las 7s de Mckensey nos van a permitir sintetizar procesos y a su vez proporcionar lineamientos, procesos claros para que las empresas logren estructurar los departamentos laborales como sea posible sin dejar un lado la gestión de calidad empresarial.

Estructura de modelo

Para la ejecución de este modelo se empieza con el desarrollo las 7s de McKinsey, enfocándonos en los primeros puntos hacia la estrategia, estructura, sistemas y valores compartidos, y con esto se desarrolla una estrategia empresarial para las empresas a partir del uso del ciclo PHVA.

La propuesta del modelo organizacional parte del uso de las herramientas PHVA, que se enfoca en la gestión empresarial y de calidad. Por lo cual desde este punto podemos empezar el diagnóstico empresarial para las empresas tomando en cuenta todos los puntos que menciona esta herramienta con la finalidad de tener un enfoque directo y saber la necesidad de las empresas para un modelo organizacional.

El ciclo PHVA, ofrece formas eficaces para solucionar problemas y desafíos que nos permite evaluar oportunidades de mejora con la finalidad de que los cambios sean efectivos. La importancia de este ciclo se puede resumir en los siguientes puntos.

Promueve un enfoque basado en datos y evidencia.

Fomenta la colaboración y aprendizaje continuo.

Permite una rápida adaptación a los cambios y nuevas circunstancias.

Ayuda a evitar retrabajos y desperdicios.

Mejora la toma de decisiones informadas.

El modelo PHVA propuesto por Deming en 1950, nos dice que son herramientas para la gestión empresarial la cual consta de 4 pasos que proporcionan ayuda en la mejora de procesos de manera sistemática y cíclica (Deming, 1950).

Planificar: Por medio de la planificación podemos determinar las fases que se van a seguir y cómo se construye este ciclo, donde se desglosa cada aspecto importante. El establecer metas claras y objetivos definidos es la parte inicial para el éxito de cualquier proyecto por lo cual estas deben ser específicas, relevantes, alcanzables y con durabilidad.

Otro aspecto que parte de la planificación es la identificación de los problemas existentes u oportunidades. La identificación es crucial para poder aportar soluciones inmediatas que no afecten a la productividad y calidad de la empresa.

Recopilar información también hace parte de la planificación, en la cual el objetivo es obtener la mayor cantidad de información de la empresa en cuestión, para así conocer la situación actual de la empresa y entender cuáles serían los pasos para seguir. Ya que el siguiente paso es efectuar el plan de acción que se tomará con toda la información que se ha obtenido con la finalidad de tener actividades precisas que se llevarán a cabo y los responsables de estas. Este es un mapa guía que debemos seguir para lograr los objetivos definidos.

Hacer: En este paso se realizarán las actividades planificadas, en el tiempo establecido con los responsables asignados, haciendo el uso eficiente de los recursos disponibles. Para este paso la comunicación efectiva es de suma importancia ya que mediante el proceso permite poder comunicar a todo el equipo y a su vez que tengan claro sus funciones y responsabilidades, con el fin de poder estar informados sobre el progreso.

Asignar recursos permite la adecuada ejecución de las tareas, esto incluye recursos financieros, materiales y el recurso humano. Por medio del cual se debe asegurar que las tareas han sido asignados al personal de forma correcta y que permita la operación eficiente. Una vez asignadas recursos y tareas es necesario llevar un control o monitoreo de como avanza el proceso, esto se puede hacer por medio de métricas e indicadores de desempeño que nos ayuden a corroborar si todo se está dando cómo se mantiene en planificación o si es necesario ajustar tiempos y recursos.

Varias veces lo que se estableció en la planificación no se logra cumplir, por lo cual debemos estar conscientes y renuentes a enfrentar y buscar medidas que nos permitan seguir adelante y buscar nuevos enfoques para volver a la dirección que se planteó en un inicio.

Verificar: La etapa de verificación es donde podemos medir el éxito de las operaciones y constatar si se logró lo establecido. Lo que esta etapa nos permite es evaluar los resultados obtenidos con las metas establecidas haciendo uso de las métricas e indicadores que se han establecido anteriormente.

El uso de gráficas y métricas estadísticas son útiles en esta etapa para poder medir los rendimientos y tener un mejor análisis. Ya que se puede realizar comparaciones con los objetivos planteados en la planificación. En esta etapa de igual forma podemos reconocer si se presentan patrones o tendencias en los procesos y desempeño para lograr corregir y predecir cómo esto nos ayuda o afecta en un futuro. Una vez realizadas todas las evaluaciones antes mencionadas podemos ver los resultados y determinar si la implementación tuvo éxito o no en el alcance de los objetivos planteados.

Actuar: La etapa final donde es momento de aplicar las lecciones aprendidas y realizar los cambios necesarios en dependencia de los resultados obtenidos. En esta fase es el momento

donde se toma decisiones con respecto a los resultados obtenidos ya que depende de esto si corregimos las desviaciones, adoptamos el plan planteado o se sigue con la estrategia existente.

Varias veces durante la evaluación notamos que el plan implementado no se alinea con la realidad, por lo cual es imperativo que se decida si se hace un nuevo plan o se modifica los errores arrojados, esto implica mayor tiempo y recursos. Durante este proceso debemos tomar en cuenta que todas acciones y procesos deben ser documentadas de manera detallada con la finalidad de llevar un historial o bitácora de los errores cometidos, los procesos implementados y las correcciones realizadas.

Figura 8. Ciclo PHVA.



Una vez detallado los pasos y fases a seguir para el desarrollo del modelo hasta la obtención del modelo organizacional con todos sus componentes, empezamos con el desarrollo de los elementos que integran a un modelo organizacional con el fin de entender cuáles son los puntos clave desde donde nace la empresa, la gestión empresarial para poder en base a esto estructurar un modelo organizacional que se adapte a los requerimientos base y se pueda

determinar roles y actividades de cada uno, para que con esto poder aumentar la eficiencia del capital humano.

Elementos que conforman el Modelo Organizacional

Figura 9. Elementos del modelo organizacional



Los modelos organizacionales son la parte central para el desarrollo de una empresa, ya que contribuye a suplir todas las insuficiencias que se presentan. Por lo cual iniciamos desde el desarrollo de la estrategia empresarial.

En la actualidad el constante cambio y diversificaciones ha hecho que las empresas se adapten y sean capaces de responder rápida y eficazmente a lo que demanda el mercado. Por lo cual cada administrador o persona a cargo de una empresa debe tener la capacidad de formular objetivos y ejecutar planes que beneficien a la empresa (Ghemawat, 2002).

El establecer como primer paso las estrategias empresariales determina cuales son los objetivos de la empresa, que busca la empresa dentro y fuera del mercado, establecer su visión, misión, valores corporativos e institucionales. Una vez que se determina los objetivos se puede desarrollar un diagrama organizacional con el fin de poder cumplir con los objetivos antes

establecidos y seguido de esto se puede desarrollar los medios para la evaluación y medidas de desempeño.

Una vez explicados los procesos a seguir en el uso de la herramienta PHVA, se plantea en la etapa de Hacer, primero determinar lo que la empresa busca dentro del mercado.

Tabla 13. Estructura empresarial

Estructura Empresarial	
LOGO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA UBICACIÓN
Objetivos de la empresa Cuando hablamos de objetivos, hacemos referencia a las estrategias que la empresa formulará para ser parte de su estrategia gerencial y que le permitan alcanzar las metas propuestas. Los objetivos que se planteen dependen de las necesidades de la empresa no existe un número máximo.	
Visión Hace referencia a la imagen de la empresa y la aspiración en el futuro, una guía de a dónde quiere llegar la empresa en un futuro	
Misión Es un tipo de declaración de la empresa hacia su propósito fundamental y su razón de ser, responde a las preguntas de; ¿Qué hacemos? ¿Para quién lo hace? ¿Por qué lo hacemos?	
Valores corporativos Son aquellos principios éticos y profesionales que guían las acciones y decisiones de una empresa. Determinan la identidad de la empresa.	
Base legal Se fundamenta la base de las políticas internas de la empresa	
Propuesta de valor El valor que la empresa ofrece a sus clientes con la cual es capaz de crear una ventaja competitiva frente a su competencia	
Ventaja competitiva Acciones o diferencias que la empresa ofrece a sus clientes que hace que se diferencia de su competencia	

Asignación de recursos

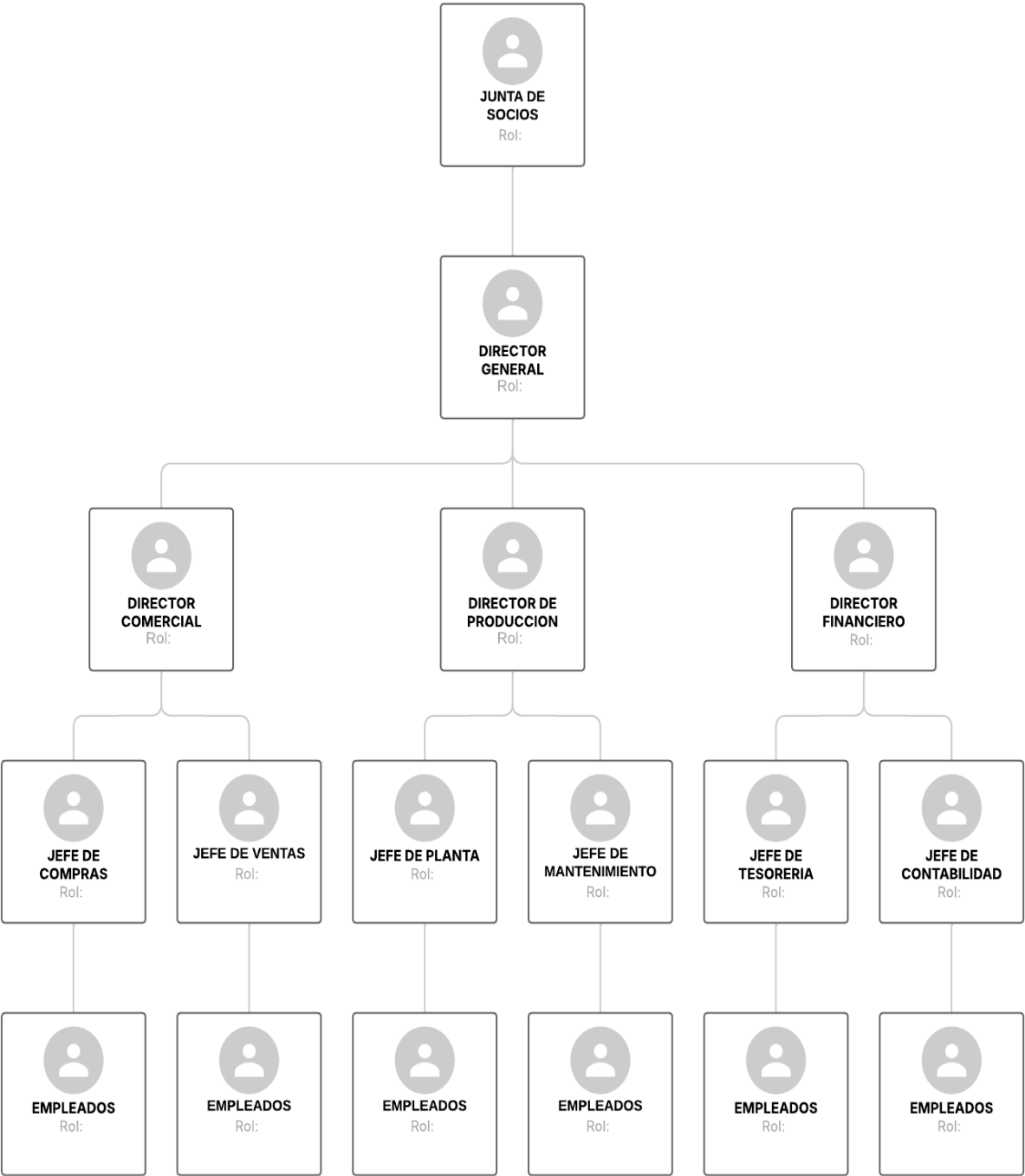
Se planifica la forma de cómo se adquiere, gestiona y asigna recursos sean financieros, tecnológicos o humanos para el desarrollo de la estrategia de la empresa.

Una vez estructurada la estrategia empresarial, se procede con la estructuración del organigrama empresarial propuesto. Con lo antes mencionado en el capítulo 2 donde nos referimos a la teoría de la contingencia la cual nos dice que no existe un modelo organizacional establecido para las empresas, sino que esto depende mucho de la elección de cada directivo, (Tobar,2009). Basándonos en la explicación propuesta por (Agüero, 2007) que nos dice que la cultura organizacional se centra en valores, creencias compartidas lo cual permite influir en la toma de decisiones. Se procede a proponer un modelo organizacional lineal, ya que este modelo nos permite mantener la línea jerárquica o de mando, además que nos ayuda a reforzar el principio de desarrollo piramidal (alta dirección). Este modelo específicamente es recomendado para empresas pequeñas y medianas que mantienen un sistema poco sofisticado y que requieren de un costo bajo de funcionamiento. Este modelo también permite la supervisión de las tareas y control de resultados de manera eficaz (Bueno,2007).

Bajo las premisas explicadas anteriormente se procede al desarrollo de un diagrama organizacional jerárquico vertical incluyendo las áreas más importantes que debe tener una empresa para un desarrollo adecuado. Que permita que cada área tenga operarios y responsables que dirijan y controlen cada actividad, y de la misma forma si existe situaciones problemáticas cada área sea independiente al momento de buscar soluciones para consiguiente su escala en el orden de jerarquía. Cuando contemplamos estas áreas se lo hace con la finalidad de suprimir a la menor cantidad de áreas con el fin de que una empresa MiPymes se permita manejar y controlar estas áreas siempre y cuando bajando también los parámetros por lo cuales se consideran a este tipo de organizaciones siendo unos de los puntos principales la cantidad de personal que debe mantener. Además de esto el modelo presentado consta de varias jefaturas las cuales muchas de las veces se pueden suprimir y se consolidadas en una sola, esto ocurre muchas de las veces cuando las operaciones comerciales en cuanto a movimientos económicos financieros no son muy grandes y permiten que una solo jefatura pueda controlarlos, siempre y cuando los procesos sean medidos y se tenga alta eficiencia en los mismos.

Diagrama Organizacional

Figura 10. Diagrama organizacional.



Organigrama funcional

Figura 11. Organigrama funcional.



En este diagrama como su nombre lo menciona es funcional, donde se explica de forma general las actividades principales que cada área debe realizar para tener un trabajo eficiente, así mismo los controles y quien debe realizar operaciones de control y vigilancia. Con un diagrama con actividades específicas se reduce la problemática de sobre cargas de trabajo en puestos o áreas de trabajo que no tienen establecidos cada rol y su actividad. Por lo cual tener esta información ayuda a distribuir de mejor forma las actividades y por ende tener un control sobre estas y saber específicamente quien fue la persona que lo realiza, esto si hubiera algún error o felicitación saben directamente quien es el responsable.

Métodos de evaluación para personal

El objetivo de este tipo de evaluación es poder regular y que exista una norma para el proceso de evaluación del personal de cada empresa que se alineen con la gestión del rendimiento y evaluación. Para esto la aplicación de este tipo de evaluaciones se realiza de forma personal y se ejecuta de manera manual para el registro de la información y archivo de estos como sustento de la aplicación y verificación de los datos. Una vez aplicada se debe proceder con la evaluación de los resultados y presentación a los colaboradores para que tengan conocimiento y retroalimentación de cada evaluación. Estos registros también son útiles a la hora de presentar estándares de calidad como sustento de las actividades y evaluaciones que se llevan para el control del personal.

El proceso a realizar parte de las responsabilidades desde los más altos mandos jerárquicos que se explica a continuación:

Gerencia: Diseña, modifica la guía de implementación del modelo organizacional y evaluación de desempeño laboral.

Jefe Inmediato: se encarga de la aplicación de cada uno de los recursos propuestos por la gerencia.

Colaborador: Es la persona que participa en las evaluaciones.

Formato de contratación de personal

Tabla 14. Formato de contratación de personal.

LOGO DE LA EMPRESA	Nombre de la empresa:	Fecha:	
		Código:	
	Contratación de personal		
	Puesto:		
Instrucciones			
La requisición de personal se debe realizar mínimo 8-10 días de antelación antes de comenzar labores, esto permite al departamento de recursos humanos tener tiempo de selección de personal			
Fecha de solicitud		Fecha de recepción	
Información del cargo requerido			
Cargo:			
Número de vacante:		Salario:	
Motivo de la vacante			
Creación del cargo:			
Renuncia colaboradora:			
Cancelación de contrato:			

Otro:	
-------	--

El formato de contratación de personal se elabora con la finalidad de poder obtener aquí la información específica de lo que la empresa requiere contratar y para el área donde se va desempeñar, logrando así ser más específico a la hora de requerir personal y no dejar vacíos e incertidumbre tanto para el encargado de entrevistas como para los aspirantes.

Formato instrucciones para evaluar desempeño laboral

Tabla 15. Formato de instrucciones para evaluación.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
	Formato de Evaluación de desempeño Laboral	Código	
		Puesto:	
Nombre:			
Tiempo laboral			
Evaluador:			
Instrucciones del evaluador			
El evaluador debe ser un jefe de departamento Determinar el desempeño del colaborador Evaluación imparcial Realizada la evaluación se debe realizar retroalimentación Elaborar un plan de acción y capacitación			
Cumplimiento de tareas			
Necesita mejorar 0	Desempeño regular 1	Cumple expectativas 2	Desempeño destacado 3
El colaborador no cumple con sus tareas	Cumple parcialmente sus tareas	El colaborador asume su responsabilidad con errores y los corrige	El colaborador cumple con todas sus asignaciones

Comportamiento y Aptitudes				
Necesita mejorar	Cumple con algunas expectativas	Cumple la mayoría de las expectativas	Cumple todas las expectativas	Cumple y excede las expectativas
1	2	3	4	5
Cuadro Resumen				
Cumplimiento de tareas	+	Comportamiento y aptitudes	=	Evaluación de desempeño
Firma del evaluador			Firma del colaborador	

El formato para evaluar desempeño se desarrolla con el objetivo como su nombre lo indica para evaluar desempeño laboral de cada uno de los colaboradores que se encuentren dentro de la empresa sean esto personal fijo o de temporada. Este mecanismo ayuda a identificar falencias en cada uno de los trabajadores y poder corregirlos para minimizar errores en un futuro que involucren el desarrollo normal de la empresa o del mismo trabajador.

Formato encuesta evaluación desempeño laboral

Tabla 16. Formato de evaluación de desempeño.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
	Encuesta evaluación de desempeño laboral	Código	
		Puesto:	
Nombre:			
El objetivo de la aplicación de esta encuesta es el conocer cómo se realiza las actividades en las empresas por parte de cada colaborador			
1. ¿Conoce la misión, visión, política de la empresa? SI__ No__			
2. ¿La capacitación y acompañamiento dada por su jefe de departamento es?			

Muy buena__ Bueno __ Regular____ Nula__
3. ¿Qué considera la empresa para promover cargos según su opinión? Habilidad__ Conocimiento____ Antigüedad__ Favoritismo____
4. ¿Cómo califica el trabajo de sus compañeros? Excelente__ Buena__ Regular__
5. ¿Cómo se califica usted con respecto a su trabajo? Excelente__ Bueno__ Regular__
6. ¿Considera usted que se trabaja en equipo? Si__ No__
7. ¿Considera que las relaciones interpersonales dentro de la empresa son? Excelente__ Buena__ Regular__
8. ¿Cómo califica el servicio que da la empresa? Excelente__ Buena__ Regular__
9. ¿Considera que la imagen corporativa de la empresa debe mejorar? Si__ No__

Este formato de encuesta se lo desarrolla con el objetivo que poder aplicarlo a cada uno de los colaboradores de una empresa sin importar su rango dentro de la empresa, es decir se lo puede aplicar desde los más altos puestos jerárquicos hasta los más bajos. Esto con el fin de conocer si todos y cada una de las personas que integran la empresa en cuestión conocen y están al tanto de todos los protocolos, requisitos y respeta los objetivos planteados por parte de la empresa u organización.

Formato para evaluar competencia

Tabla 17. Formato para evaluar competencia.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
	Evaluación de competencia	Código	
		Puesto:	
Nombre:			
Cargo:			
1	2	3	
Nunca	A veces	Siempre	
Competencias			Valoración
1. Compromiso: Asume responsabilidades con respecto a los objetivos de la empresa			
2. Innovación: Tiene la capacidad de innovar a través de las herramientas que posee.			
3. Trabajo en equipo: Es capaz de realizar trabajo en equipo			
4. Relación pública: Tiene la capacidad para relacionarse con las demás personas de su área y fuera de la misma			
5. Planifica actividades futuras para la empresa con respecto a sus actividades			

6. Responsabilidad: Asume la responsabilidad de las acciones que realiza dentro de su puesto de trabajo	
7. Pensamiento estratégico: Comprende el entorno en función de los cambios que presenta la empresa, identifica las fortalezas y debilidades	

Formato de evaluación de desempeño laboral

Tabla 18. Formato para evaluación de desempeño.

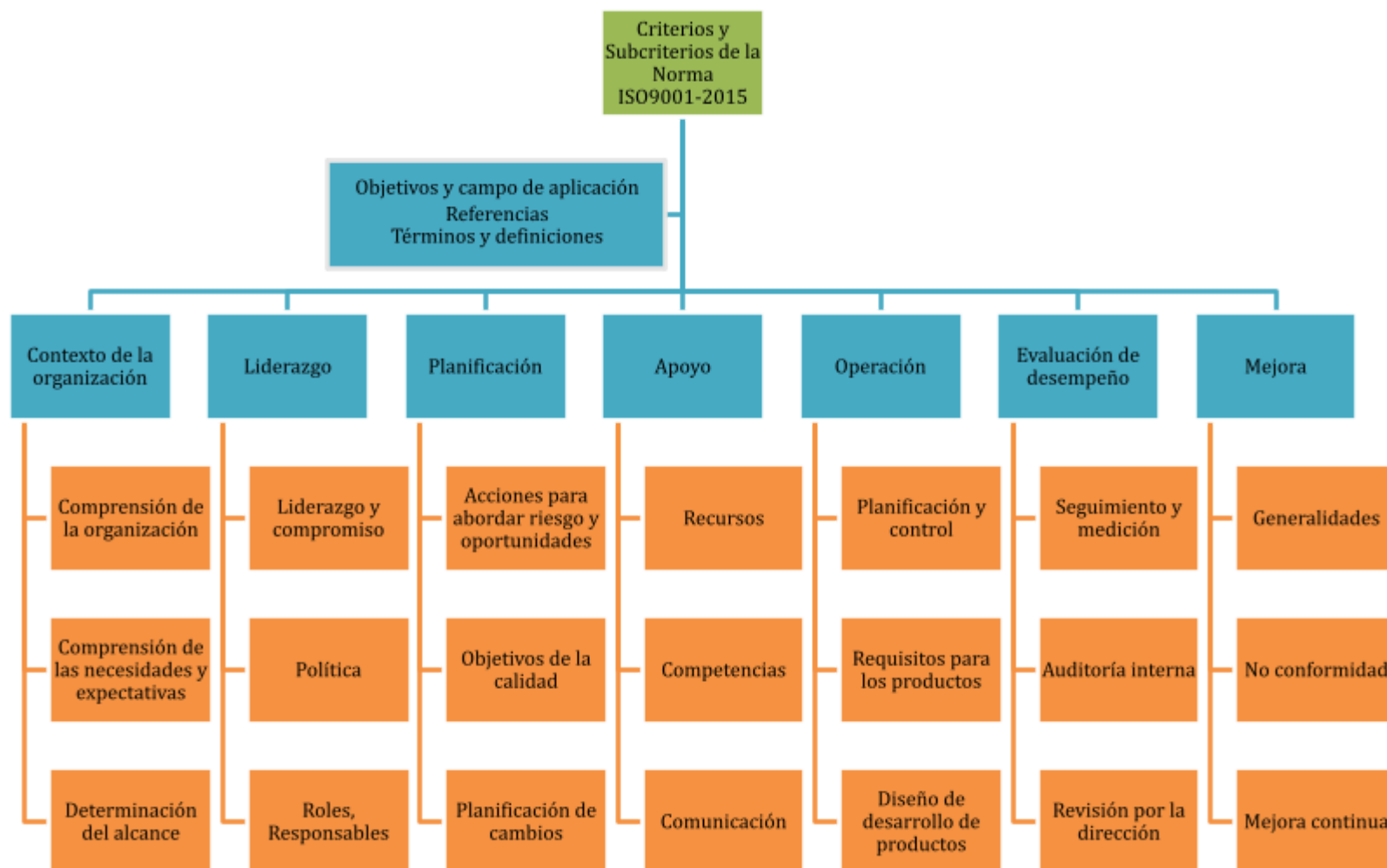
Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
	Formato de Evaluación de desempeño Laboral	Código	
		Puesto:	
Nombre:			
Tiempo laboral			
Cumplimiento de tareas			
No cumple 0	Cumplimiento bajo 1	Cumplimiento medio 2	Cumplimiento excelente 3
El colaborador no cumple con	Cumple parcialmente sus tareas	El colaborador asume su responsabilidad con errores y los corrige	El colaborador cumple con todas sus asignaciones
Salud y seguridad de los colaboradores			Calificación
Cumple con las políticas de seguridad y medio ambiente.			
Reconoce situación de higiene			
Opera equipos con seguridad y equipo de protección			
Total:			
Disponibilidad y trabajo en equipo			

Coopera el trabajo con los demás colaboradores	
Escucha instrucciones	
Realiza actividades correctas con y sin supervisión	
Productividad	
Empieza labores en el horario acordado	
Empatía al realizar sus trabajos	
Aporta comentarios y sugerencias para mejorar los trabajos	
Total	
Observaciones:	
Firma:	

Una vez que se ha realizado las tablas de evaluación de personal y desempeño con la finalidad de tener un control de cómo cada empleado se va desarrollando dentro de la empresa el siguiente paso es conocer cuáles son los criterios y subcriterios de la norma ISO9001-2015 y enfocarnos en los que son de importancia en nuestra investigación

La norma ISO9001-2015 como norma de sistema de gestión de calidad abarca 10 criterios de calidad los cuales abarcan distintas áreas que corresponden al liderazgo, planificación estratégica, operación, evaluación de desempeño entre otros. Para lo cual se realiza la representación gráfica a continuación:

Figura 12. Criterios norma ISO 9001.



Basándonos en los criterios expuestos por la norma y bajo los criterios de investigación que estamos realizando y con enfoque en solventar los objetivos planteados en esta propuesta y tomando en cuenta el estilo, personal y habilidades que son herramientas claves de nuestro modelo; nos permitiremos desarrollar los criterios de liderazgo, planificación y evaluación de desempeño.

Liderazgo

Liderazgo y comunicación

Para el liderazgo de este tipo de empresas nos enfocamos en el diagrama organizacional que se planteó anteriormente donde el gerente es quien debe liderar este tema y estar comprometido con todas las actividades a desarrollar para la implementación de un sistema de gestión de calidad, desde su planificación hasta la implementación. En el cual deberá encabezar el equipo de gestión de calidad y verificar el cumplimiento. Adicionalmente a esto deberá desarrollar socializaciones constantes con todos los involucrados dentro de la empresa, con periodos determinados para los de carácter estratégico semestral y de carácter operativo mensual.

Para esto se debe crear una minuta de reuniones de liderazgo para llevar el control y posterior tener sustento de cada actividad realizada.

Tabla de revisión de liderazgo

Tabla 19. Revisión de liderazgo.

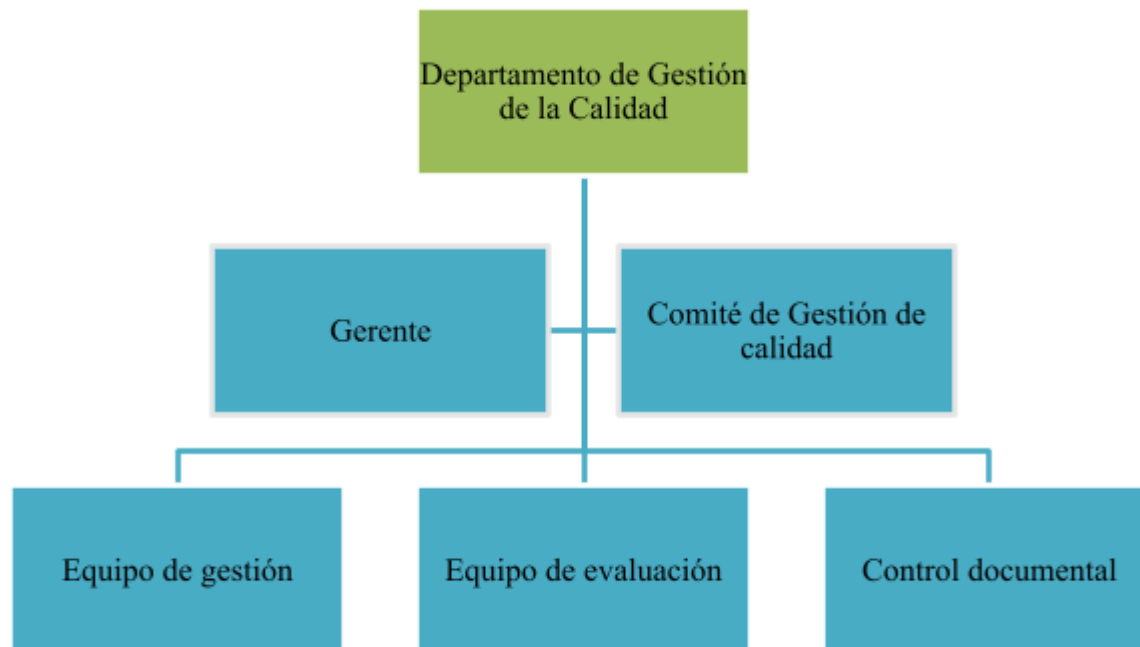
Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
		Código:	
	Minuta de revisión de liderazgo	Área:	
Selección del motivo de la revisión			
Junta de comunicación interna y recursos humanos			
Junta de comunicación de liderazgo			
Junta de planificación estratégica			
Planificación y ejecución			

Otro			
Nombre de la revisión	Objetivo	Fecha y hora	Moderador
Temas tratados en la reunión			
Tema	Descripción		
Firma:			

Las tablas de registro de liderazgo se usan exclusivamente como un reporte de control para la empresa que este realizando este tipo de registro, esto se lo hace con la finalidad de tener registros de la evaluaciones, reuniones o capacitaciones que se realiza ya que es un requisito principal para manejar estándares de calidad tener registro de todas y cada una de las actividades que se realice dentro de la empresa.

Luego de haber elaborado las tablas de evaluación de personal se debe establecer un organigrama que permita conocer los encargados de cada área para el sistema de gestión de calidad. El sistema de gestión de calidad también cuanta con un organigrama de desarrollo donde se establece las áreas de estudio, evaluación y las personas encargadas de cada una de las áreas. En la mayoría de los casos el mismo personal de la empresa asume estos cargos con respecto a la gestión de calidad, lo que no ocurre en empresas grandes donde existe un único departamento exclusivo que se encarga de este tipo de cosas referentes a la gestión de la calidad. Este equipo es el que se encarga de que todos los procesos se estandaricen y se lleve control registro de toda la norma que engloba la calidad del sistema operativo, operacional y capital humano para tener la mayor eficiencia en el proceso.

Figura 13. Departamento gestión de calidad.



Planificación

Para la planificación del talento humano se debe tomar en cuenta sobre que es desarrollado por parte del sistema de gestión de calidad donde se explican cómo es la secuencia para la planificación y su correcto uso, a partir de esto podemos diseñar una gráfica de seguimiento cuales son los procesos para seguir y esto permitirá tener un control estable de nuestro capital humano y a su vez tener un proceso estándar ya que aquí podemos apreciar todo lo que desde su planificación donde se establece quien y como va a ser el equipo de talento humano, como se debe clasificar los puestos de trabajo según se jerarquía, como se debe hacer el reclutamiento del personal que tengamos en mente para ocupar los distintos departamentos que la empresa dese desarrollar, la formación y capacitación que se debe dar a cada uno de los integrantes del equipo de trabajo, mismas que deben ser documentadas y dadas seguimiento, y la evaluación que es la parte principal de todo este ciclo donde se debe realizar las evaluaciones de personas según como determine la empresa en los tiempos y metodologías establecidas por cada uno.

Figura 14. Planificación de talento humano.



Con respecto a la planificación de talento humano cada empresa debe tener una planificación la cual se desarrolla desde la gestión estratégica, para esto también hay pasos que se debe seguir para su desarrollo:

Diagnóstico institucional de talento humano: En esta área se debe evaluar la capacidad operativa que tiene la empresa y la generación de servicios con la finalidad de optimizar la operación y racionalizar el personal.

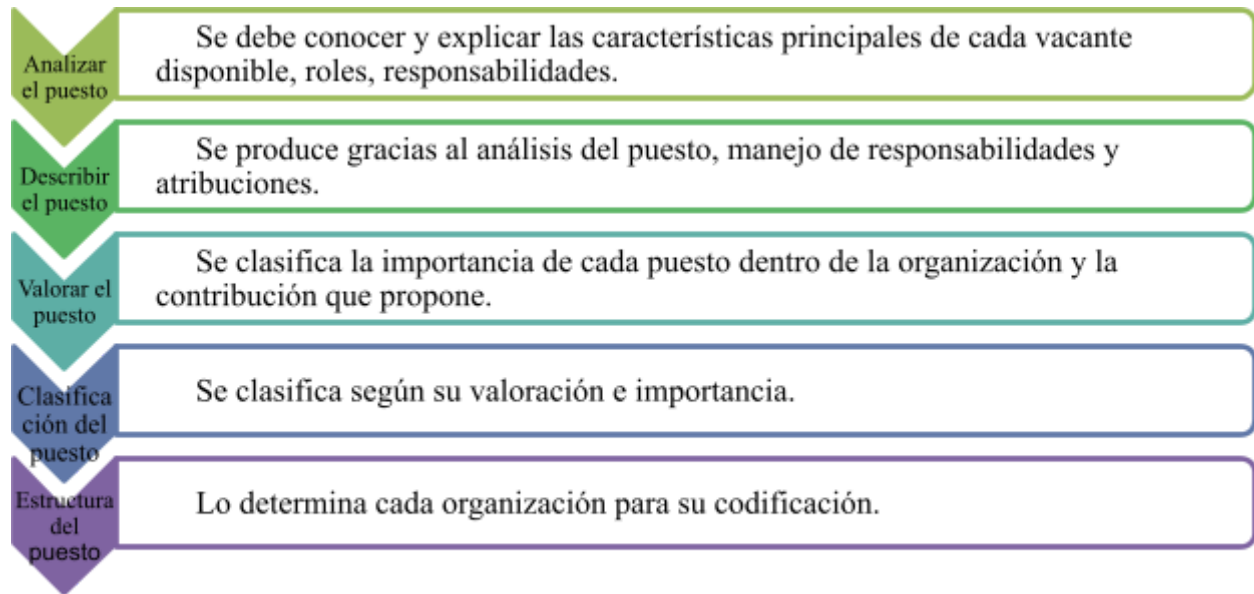
Determinación de la plantilla de talento humano: se basa en el número de servidores o vacantes que existe en cada área.

Optimización y racionalización de talento humano: se basa en el análisis previo de los perfiles disponibles y requerimientos necesarios para completar la plantilla.

Clasificación de los puestos

Se refiere al analizar, valorar y determinar la estructura de los puestos que se requiere para la implementación del SGC.

Figura 15. Clasificación de puestos.



Reclutamiento y selección de personal

Para el reclutamiento de personal como anteriormente se había mencionado, la elaboración de la vacante o vacantes disponibles se debe realizar con antelación para que el departamento de talento humano tenga la predisposición de evaluar las necesidades requeridas y evaluar candidatos potenciales. Para la cual se debe seguir los siguientes pasos

Preparar el proceso de reclutamiento: en este proceso se debe realizar la planificación anual o por periodo de contrato para conocer las necesidades de la organización

Realizar convocatoria: este proceso se realiza dependiendo de las plataformas y medios que tenga cada una de las organizaciones para hacer pública su requerimiento de personal.

Evaluar y seleccionar: en este proceso se realiza la evaluación de cada posible candidato donde se analiza todas sus capacidades y su aporte para con la empresa.

Formación, capacitación y desarrollo profesional

Esta etapa hace referencia a capacitar el personal que ha sido aceptado y contratado para ser parte de la organización donde el equipo de gestión de calidad debe realizar un programa acorde a cada área para proporcionar capacitación necesaria la cual permita al operador tener todas las herramientas e información necesaria de las actividades a realizar y los procesos a seguir. Esto con la finalidad de incrementar el desempeño laboral.

El proceso de capacitación se lo puede desarrollar de la siguiente manera:

Diagnóstico

Para el desarrollo del programa de capacitación primero parte desde el análisis de la capacidades y conocimientos de cada nuevo operador y los que ya forman parte, esto con la intención de conocer sus capacidades y evaluar las deficiencias de conocimiento que se tiene en cada área y así saber de mejor forma que es lo que se debe reforzar

Determinación de las técnicas de capacitación

La organización debe planear estrategias interactivas que permitan impartir y capacitar a sus colaboradores tales como talleres, charlas, proyectos de integración.

Elaboración del plan

A partir de todos los pasos anteriormente mencionados se procede a desarrollar un plan de capacitación y método de control de cada uno.

Plan de capacitación de personal

Tabla 20. Plan de capacitación de personal.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
		Código:	

	Plan de capacitación de personal	Área:	
Tema de capacitación:			
Gestión de calidad:	Sistema institucional:	Imagen empresarial:	
Mejora de procesos:	Valores empresariales:	Mejoras:	
Otro:			
Actividades de la empresa: Justificación: Alcance: Fines de la capacitación: Objetivos de la capacitación; Metas: Estrategias:			
Tipo de capacitación: Capacitación Inductiva: Capacitación preventiva: Capacitación correctiva: Capacitación de desarrollo:			
Modalidades de capacitación Formación: Actualización: Complementación:			
Nivel de capacitación Básico: Media: Avanzado:			
Acciones para desarrollar			

Recursos
Presupuesto
Cronograma
Aprobado por:
Firma:

Mediante esta tabla nos permitiremos llevar un control de las capacitaciones realizadas, hacia que segmento va dirigido, hacia quien o a que departamento, esto con el objetivo de mantener registro de cada una y nos sirva como apoyo al momento de una evaluación personal tener sustento de que se dio capacitación antes de una evaluación.

Ejecución

Durante este proceso se debe llevar a cabo una exhaustiva capacidad de observación con la finalidad de entender el comportamiento de los colaboradores durante el proceso, observar cómo reaccionan e interpretan la información y nuevos conocimientos proporcionados. Para esto se debe tener un medio en el cual se registre asistencia y evaluación de cada uno de los integrantes para conocer su avance y detectar anomalías y falta de compromiso.

4.3. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación.

La evaluación y validación de la propuesta en el desarrollo de modelos organizacionales basados en la norma ISO se realiza con la finalidad de que cumpla con los objetivos planteados en cuanto a tener control y medir satisfacción laboral, capacitación y desempeño de los trabajadores por medio de capacitaciones establecidas para mejorar la eficiencia y desempeño en los procesos. En este análisis se presentan tablas de control de capacitación, indicadores que permiten medir el proceso de desarrollo de los trabajadores, cada uno de estos elementos se

encuentran mencionados en el capítulo 3 y 4 que se identificaron como puntos clave para un desarrollo correcto de un modelo organizacional.

Para cada uno de los procesos, el equipo encargado o personal a cargo debe realizar objetivos de calidad para garantizar que los procesos sean estructurados y desarrollados de forma correcta y permita que sean evaluados, estos objetivos deben ser planteados en el modelo de gestión.

Para cada uno de los procesos que se realice dentro de la empresa se debe realizar y diseñar indicadores para cada objetivo con el fin de conocer si se llegó a cumplir o no, tomar decisiones y establecer un plan de contingencia de ser necesario. Para esto se debe seguir los siguientes pasos:

- Selección y clasificación: seleccionar mínimo un indicador por cada objetivo establecido para los procesos
- Denominación de indicador: determinar el nombre representativo que sintetice lo que se mide en los objetivos
- Forma de cálculo, unidad de media, frecuencia: describir la fórmula para obtener resultados, la unidad de medida debe ser expresada en valores de donde se saque información y conclusiones.
- Forma de representación: Definir el tipo de gráfico que mejor se adapte a los resultados.
- Definición de responsabilidades: se debe definir un responsable en obtener los datos y tomar medidas en cuanto a lo que se obtienen.

Para esto también se debe tomar en cuenta que se debe realizar documentos donde se registren todos los resultados obtenidos ya que esto nos permite tener una base de datos y sustentos para futuras evaluaciones.

Indicadores de proceso

Tabla 21. Indicador de proceso.

Logo de la empresa	Nombre de la empresa	Fecha:	
	Ficha de indicador de proceso	Código:	
		Área:	
Macroproceso:			
Perspectiva del indicador:			
Financiero Proceso interno Aprendizaje innovación			
Tipo de indicador			
Resultados Esfuerzo			
Descripción del indicador			
Nombre:			
Objetivos:			
Fórmula:			
Unidad de medida:			
Aprobado por:			
Firma:			

Con esta table lo que aporta es que cada equipo desarrolle indicadores en una matriz donde se vincule el indicador y el proceso el cual permita monitorear la situación actual planteando los tiempos donde se ejecutará cada evaluación. Con el fin de tener monitoreado los procesos y cada encargado para así conocer el estado actual de su ejecución y si esta está cumpliendo los tiempos establecidos para su desarrollo.

Matriz de indicadores de evaluación

Tabla 22. Matriz de indicadores.

Logo de la empresa		Matriz de indicadores		Fecha:	
				Código:	
				Verificación:	
Área	Proceso	Objetivo	Fórmula	Criterio de aceptación	Frecuencia de medición
Procesos	Procesos internos	Optimizar la ejecución de actividades	$\frac{\# \text{ de usuarios capacitados}}{\# \text{ capacitaciones programadas}}$	Bueno >70 % Malo <70 %	Mensual
Aprendizaje	Aprendizaje e innovación	Mejora en la orientación y procesos	$\frac{\# \text{ de usuarios capacitados}}{\# \text{ capacitaciones programadas}}$	Bueno >70 %	Trimestral

				Malo <70 %	
Aprobado por:					

Mediante la tabla presentada se presentan varias fórmulas las cuales nos permiten evaluar mediante números en porcentaje la capacidad de aprendizaje que tiene cada operador y de la misma forma evaluar los procesos que se realizan dentro de la empresa y cuales están siendo efectivamente desarrollados a la necesidad que son requeridos.

Valoración de puestos de trabajo

Tabla 23. Valoración de puesto de trabajo.

Factores	Sub-factores	Ponderación	Subtotal
Competencia	Instrucción formal	200	500
	Experiencia	100	
	Habilidades de gestión	100	
	Habilidades de comunicación	100	
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo	100	200
	Toma de decisiones	100	
Responsabilidad	Rol del puesto	200	300
	Control de resultados	100	
TOTAL			10000

Con respecto a la valoración de cada puesto e importancia de las vacantes laborales, estas se hacen en base a las competencias, complejidad y responsabilidades que se asume en los

diferentes puestos; debido a esto se debe clasificar y se hace referencia a la propuesta por el mismo sistema de gestión de calidad para entidades públicas y privadas que se expresa a continuación.

Evaluación de capacitación y desempeño

Para evaluar el plan de capacitaciones que se proporciona se recomienda tener instrumentos cuantitativos que permitan medir el alcance y el impacto que se crea luego de cada una con referencia a las expectativas del personal. Para lo cual mediante este proceso se puede proporcionar diferentes medios para constancia y evaluación:

- Formularios y encuestas para medir satisfacción.
- Buzón de sugerencias para próximas capacitaciones.
- Evaluación de desempeño

Para la evaluación de desempeño se recomienda a las empresas basarse en la técnica proporcionada por el ministerio de trabajo del país para tener mejores indicadores de rendimiento, los cuales se enfoca en los siguientes factores:

- Indicadores de gestión operativa de cada proceso interno
- Niveles de eficiencia del desempeño individual
- Niveles de satisfacción del personal
- Cumplimiento de normativas internas
- Ejecutar evaluación de desempeño
- Notificar resultados, consideraciones
- Realizar informes de resultados

Realizar todos estos procesos antes mencionados es un cumplimiento del punto 9 de los requisitos establecidos por la norma ISO lo cual permitirá a las empresas si adoptan estas medidas optar por una certificación de forma más sencilla hacia la integración de un modelo de gestión de calidad. Adicional a esto el tener el registro de evaluaciones antes explicadas y proporcionadas va a permitir a las empresas poder llevar un control del desarrollo de su capital

humano y de esta forma poder solventar falencias en su sistema antes de que se interrumpa la eficiencia personal y productiva.

La implementación de un modelo organizacional basado en los criterios de la norma de gestión de calidad permitirá a las empresas tener un impacto positivo ya que esto les permitirá reducir la inoperancia y la insatisfacción laboral de sus colaboradores ya que estas debilidades fueron detectadas en el capítulo tres mediante la aplicación de instrumentos. Además que esto permitirá que la eficiencia interna en las empresas mejore ya que al tener controles de satisfacción y evaluación laboral permitirá corregir errores en tiempos más cortos reduciendo así costos de operación. Del mismo modo la comunicación efectiva, capacitación constante y un eficiente liderazgo crean un ambiente laboral competitivo que permite mejorar los desempeños dentro y fuera de la empresa. El conocer y tener establecido las necesidades laborales y actividades por cada uno de sus operadores la eficiencia laboral aumenta ya que cada departamento tiene asignado sus actividades de forma concreta.

En cuanto a los recursos humanos, que constituyen un eje primordial y operativo para nuestro modelo, en el cual integra a los directivos, jefes y operativos cuya articulación es de importancia para la correcta funcionalidad de una empresa. Además de esto los recursos materiales son indispensables para la óptima aplicación del modelo: lo manuales para la determinación de la estrategia empresarial, modelo organizacional de funcionalidad, manual de desempeño, manual de capacidades, plan de liderazgo, plan de capacitación, son mediadas y recursos que deben ser aplicados para llevar el control y monitoreo del capital humano y como este se desenvuelve en su área de trabajo.

Los recursos económicos que se requieren para una implementación de un modelo de este tipo en las empresas mucha de las veces no es tomada en cuenta o planificado en un inventario inicial, ya que el departamento de recursos humanos lo puede hacer y desarrollar al ya tener todos los modelos y parámetros a medir, lo que se debe hacer es adaptar a los requerimientos de cada empresa pero con la misma estructura presentada.

La articulación y utilización de todos los recursos presentados aseguran la eficiencia del modelo propuesto en todo su contexto estudiado.

Validación de pertinencia mediante el método W de Kendall

Selección de expertos

Para la validación del modelo propuesto se realizó por medio del método W de Kendall, en el cual se requirió la participación de expertos en el campo de la investigación y alto ejecutivos empresariales que conozcan sobre el manejo de capital humano y desarrollo empresarial. Con este fin se seleccionó a 2 expertos en el tema y 1 ejecutivo de alta gerencia involucrado en el desarrollo organizacional para su empresa, resguardando la información de cada persona que intervino en esta evaluación por restricción de información para su difusión. El propósito de esta evaluación se conocer el valor de la pertinencia, coherencia interna, viabilidad y aplicabilidad del modelo al ser este de carácter propositivo.

Experto 1: Doctor en administración de empresas con enfoque en desempeño laboral y desarrollo de organizaciones en Latinoamérica.

Experto 2: Doctor en comunicación organizacional, docente y auditor empresarial para corporaciones en Ecuador.

Experto 3: Gerente general de la corporación de exportadores de Ecuador.

EL proceso de validación de la propuesta se realizó en las siguientes etapas

Primero se socializó con los expertos sobre la propuesta, para así hacer la entrega completa de la propuesta con su fundamentación teórica, metodológica y con sus respectivos objetivos

Luego de esto se realizó la aplicación del cuestionario de manera individual para completar el cuestionario.

Se recopiló la información, se sistematizó y se realizaron los procesos correspondientes mediante un documento de Excel.

Para el análisis de resultados, este se lo realizo mediante el aplicativo de SPSS bajo el estadístico de W de Kendall.

Una vez analizado los resultados del cuestionario se obtuvieron respuestas que serán analizadas y explicadas en los siguientes párrafos.

Proceso estadístico para el procesamiento de información

Para esto se diseñó un cuestionario de 5 ítems en escala de Likert (1 muy desacuerdo; 5 muy de acuerdo) con la finalidad de que se evaluara los criterios de pertinencia, objetivos del plan, diseño de estrategia, evaluación y seguimiento y por último el impacto esperado. Para esto se obtuvo los siguientes resultados de los expertos.

Tabla 24. Evaluación de expertos.

Evaluator	Pertinencia	Objetivos del plan	Diseño de estrategia	Evaluación y seguimiento	Impacto esperado
Evaluator 1	4	5	4	4	5
Evaluator 2	5	5	4	5	4
Evaluator 3	5	5	5	5	4

Para la interpretación de la validez del contenido se utilizó el método estadístico W de Kendall el cual es una medida no paramétrica que se utiliza para evaluar el nivel de consenso que existe entre varios jueces o expertos observadores, el coeficiente que indica el grado de asociación de las evaluaciones ordinales, es estadístico en resultados de esta prueba nos muestra que mientras el valor de W se acerca más al 1 existe mayor grado de consenso entre los jueces (Herrera J. , 2022).

De este modo seguimos con el planteamiento de la hipótesis para este caso basados en la información proporcionada por (Escobar, 2028).

Ho: Los rangos son independientes, no concuerdan

H1: Hay concordancia significativa entre los rangos

Conclusión: Se debe rechazar la H_0 cuando el valor que se observa excede el valor científico de (0.05), Cuando el SPSS indica que el nivel de significancia es menor a 0,005 se rechaza la H_0 y se acepta la H_1 que significa que existe asociación entre los rangos asignados por los jueces.

Luego de aplicar el estadístico W de Kendall se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 17. Rangos juicio de expertos.

Rangos	
	Rango promedio
PERTINENCIA	3,17
OBJETIVOS DEL PLAN	3,17
DISEÑO DE ESTRATEGIA	3,17
EVALUACION Y SEGUIMIENTO	2,33
IMPACTO ESPERADO	3,17

Figura 16. Estadísticas prueba W de Kendall.

Estadísticos de prueba	
N	3
W de Kendall ^a	,074
Chi-cuadrado	,889
gl	4
Sig. asin.	,926

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

En los resultados se obtiene que el grado de significancia es de 0,926 y W de Kendall de 0,074; por lo tanto podemos inferir que rechazamos la H_0 y aceptamos la H_1 , que corresponde a que existe una asociación entre los expertos con respecto a sus respuestas.

Considerando estos resultados, se puede determinar que los encuestados muestran respuestas similares y consistentes lo que afirma que el modelo presentado presenta confiabilidad, validez y pertinencia en el aporte científico y su desarrollo y que es aceptable para su aplicación y puede ser propuesto formalmente. Estos resultados reflejan un alto consenso entre los expertos, lo que se puede percibir que esta propuesta es sólida y estructurada. Así mismo el impacto esperado tiene una alta probabilidad de ser viable y replicable con viabilidad lo que se sugiere que este modelo puede ser replicado en varias empresas ya que tiene procesos estándares basados en normas ya establecidas.

Por otro lado los resultados obtenidos en la evaluación y seguimiento que se propone para este modelo se pueden observar que son efectivos y que permiten controlar, supervisar, y solventar necesidades que se presenten por medio de las evaluaciones presentadas.

Finalmente, la propuesta se desarrolló en base a una fundamentación teórica y contextual lo que permitió identificar los problemas consecuentes y la opción a buscar metodologías y propuestas para solventar esta necesidad y así suprimir los problemas que se han presentado hasta la actualidad. De esta forma la estructura de la propuesta contempla y sostiene los objetivos planteados ya que se ha considerado la parte operativa, áreas integrales de intervención, sistemas de control y evaluación pertinente para su seguimiento y desarrollo.

La propuesta ha sido evaluada por medio de expertos capacitados en el tema y por medio de pruebas estadísticas como W de Kendall que permitió conocer de forma pertinente que esta tiene una consistencia y validez con referencia al contexto del estudio. Así mismo como anteriormente se menciona esta evaluación se la hizo por medio del juicio de expertos que constituye una estrategia ampliamente reconocida para garantizar el contenido de instrumentos de medición con la finalidad de corroborar el sustento teórico del constructo de evaluación. De acuerdo con Sampieri (2019), en este tipo de validación se lo hace desde la pertinencia y claridad de los ítems, mediante varias herramientas estadísticas que nos permitan tener mediciones.

En conclusión este capítulo finaliza con la severidad que la propuesta presentada es pertinente para solventar la necesidad de las empresas en desarrollar un modelo organizacional bajo un modelo de las 7S de MaKensey y herramientas de PHVA, todos enfocados en normas de calidad para solventar las deficiencias y problemáticas con respecto al capital humano. Con el objetivo de mejorar la eficiencia dentro de la empresa y así mantener estandarizados sus procesos operativos, esto podemos afirmarlo mediante todos los sustentos presentados en este capítulo del desarrollo del modelo y los métodos de evaluación que permiten tener una evaluación de efectividad de implementación del modelo, así también como KPIS que miden el proceso de aprendizaje y evaluación de implementación del sistema en cada una de las empresas.

CONCLUSIONES

Las conclusiones del estudio se redactarán en correspondencia a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación doctoral, asegurando así que se proporcione un sustento explicativo y lógico de respuesta a la investigación desde el inicio.

La presente investigación busca una propuesta de modelo organizacional para empresas exportadoras enfocado en mejorar la eficiencia y mejora dentro del mercado. Por lo cual en el marco de la investigación se ha logrado obtener varios modelos organizacionales que se han ido desarrollando a lo largo de los años para mejorar el desempeño de cada empresa, como el Modelo de Michigan o Harvard que se han ido modificando según la necesidad de cada una de las empresas intentando acoplarse a sistemas estándares de calidad. Lo que nos lleva a entender que varias empresas buscan mantener un sistema organizacional para el correcto funcionamiento y desempeño en el mercado dependiendo como el mercado vaya evolucionando y con la intención de cada empresa se mantenga a la vanguardia y así poder solventar las necesidades del consumidor y satisfacer sus requerimientos.

El análisis de los modelos organizacionales aplicados en varias empresas puso en evidencia la necesidad de desarrollar un modelo estándar que se adapte a los requerimientos necesarios para el tipo de empresa en esta investigación. En el caso especial de las MiPymes se pudo identificar que no existe un modelo en el cual se especifique los roles, funciones y obligaciones de cada uno de los integrantes de las empresas lo que produce un efecto negativo a la hora de tomar decisiones afectando así la eficiencia personal y operativa de las empresas.

Durante la investigación realizada se planteó la identificación de las herramientas claves para la planeación estratégica, bajo el análisis exploratorio se logró identificar herramientas que datan de los años 1950 hasta la actualidad. Que bajo el criterio y objetivos de la investigación se seleccionó las más acordes a la problemática. Involucrando enfoques no tradicionales; que se direccionan a la satisfacción del empleado, comunicación efectiva, resolución de problemas. De este modo dichas herramientas se han puesto en consideración para el desarrollo de la propuesta de un modelo organizacional afocándonos siempre en el mejoramiento y aprovechar las

capacidades del capital humano en cada empresa con la finalidad de hacer eficiente a sus operaciones.

El desarrollo del estudio en la parte investigativa y aplicación de métodos para la obtención de información permitió obtener resultado con respecto a las correlaciones de variables confirman que los niveles de liderazgo, eficiencia, comunicación, resolución de problemas se relacionan entre sí. Lo que evidencia que estos puntos son claves para desarrollar un modelo bajo estos supuestos y con herramientas útiles podrían beneficiar a las empresas que decidan implementar un modelo bajo estas premisas y con estándares de calidad enfocada en la participación, mejora del capital humano durante sus actividades.

La elaboración de un modelo organizacional determinado con bases de evaluación enfocadas en las normas de gestión de calidad permitió establecer qué criterios son los que se deben evaluar y los procesos a seguir para mejorar la eficiencia laboral, comunicación y liderazgo en las empresas que no tenían claro su estructura y dotando de medios e instrumentos que permitan evaluar la gestión empresarial, la gestión del capital humano con la finalidad de mejorar la eficiencia y participación dentro del mercado.

En este punto, el modelo propuesto se convierte en una referencia organizacional que se enfoca en la eficiencia personal como eje principal, el cual tiene el potencial de aplicación a las MiPymes y adaptación a otro tipo de contexto empresarial, contribuyendo así con una innovación en la gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

A partir de los hallazgos obtenidos en esta investigación y tomando en cuenta la validez de la información presentada, se consideran las siguientes recomendaciones. Estas son consideradas en base a mejorar la propuesta proporcionada con la finalidad de afianzar aún más la información y mejoras para siguientes investigaciones.

Desde el punto de vista metodológico

Validar el modelo en empresas más pequeñas y grandes con la finalidad de ajustar las fases los niveles de evaluación y verificar su eficiente y desarrollo.

Emplear técnicas estadísticas para la evaluación de productividad con términos financieros después de la implementación de la información proporcionada que refuercen la confiabilidad de los parámetros y herramientas presentadas.

Desde el punto de vista académico

Desarrollo de herramientas de gestión estratégica y su implementación en proyectos de grado para su conocimiento y desarrollo en emprendimientos más pequeños que permitan entender y mejorar la gestión empresarial.

Gestionar convenios entre universidades y empresas de bajo, mediano y alto impacto que permitan utilizar esta información y conocer su viabilidad para su aplicación.

Desde el punto de vista práctico

Incluir términos y metodologías para la estructuración de efectos de la no calidad y sus efectos dentro de las empresas

Inclusión de normas ambientales, capital social, comercio justo para evaluar su efecto en el desarrollo de los diagramas organizacionales y cómo estos influyen en su planteamiento.

Instruir el uso del ciclo PHVA, como una herramienta de uso casi obligatorio para el desarrollo de la gestión empresarial en todos los ámbitos sin importar su dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

Acosta, J. (2009). *Universidad a Distancia de Madrid*. Cursos del área de administración y dirección de empresas: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-2-el-sistema-de-direccion-y-organizacion-principios-y-modelos-organizativos/5-modelos-basicos-de-organizacion/>

Amoros, G. (16 de Abril de 2019). *Tipos de cultura organizacional y síndrome de burnout*. ESAN Graduate School Of Business: https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1562/2019_MAOD_P_16-2_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arraut, L. (Agosto de 2017). *La innovación de tipo organizacional en las empresas manufactureras de cartagena de Indias*. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v11n22/v11n22a9.pdf>

Ayuso, J. (2019). *Mejora cuantitativa de las prestaciones de los espacios de trabajo, empleo de vegetación, luz natural y madera*. Universidad Politécnica de Madrid: https://oa.upm.es/55352/1/JULIA_AYUSO_SANCHEZ%2C.pdf

Batalina, S. (2017). *El transitar en la investigación narrativa y su empleo en la construcción de teoría*. Universidad Pedagógica experimental. <https://doi.org/0798-0329>

Beardwell, I. (2014). *Human Resource Management*. <https://www.worldcat.org/es/title/Human-resource-management-:-a-contemporary-approach/oclc/450324044>

Bu-Alba, B. (2018). Procesamiento de la información en las investigaciones sociales. *Maestro y sociedad revista electrónica para maestros y profesores*, 4, 14. <https://doi.org/ISSN 1815-4867>

CAF. (2023). Las Pymes en Ecuador. https://doi.org/https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/2132/CAF_PYMES_ECUADOR.pdf

Colmenares, O. (2020). *Medicion de la productividad empresarial*. <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2007/07/medicion-de-la-productividad-empresarial.pdf>

Compañías, S. d. (2021). *Super de compañías*. <https://mercadodevalores.supercias.gob.ec/reportes/directorioCompanias.jsf>

Contreras, A. (2 de Abril de 2018). *Universidad de Guadalajara*. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas: <file:///C:/Users/ROGER/Downloads/iebenavides,+Articulo+4.pdf>

Deming, E. (1950). *Calidad moderna*. <https://doi.org/https://deming.edu.ec/blog/index.php/2024/08/15/porque-edwards-deming/>

Escobar, J. (2028). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Universidad del Bosque*, 6, 10. <https://doi.org/ISSN 1692-0023>

Espinoza, R. (08 de 12 de 2008). *El fayolismo y la organizacion contemporanea*. ISSN 1317-8822

Garcia, M. (2016). *Metodologias de la Investigación*. Capitulo IV: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_m_f/capitulo4.pdf

García, T. (2003). El Cuestionario como Instrumento de Investigación/Evaluación. *Almendalejo*, 29. https://doi.org/http://www.univsantana.com/sociologia/El_Cuestionario.pdf

Gomez, A. (2018). *Experience Transformation Lead*.
<https://izo.es/que-es-una-encuesta-de-pulso/#None>

Gonzales, P. (2010). *Organigrama empresarial en Marketin de la Empresa Farmaceutica*. Universidad del Sol.
<https://doi.org/https://www.unades.edu.py/wp-content/uploads/2025/03/Articulo-Cientifico-17-Empresariales.pdf>

Gutiérrez, A. (Mayo de 2020). *Bo}urnout: efectos de la racionalidad empresarial en las sociedades de control*. Pontificia UniversidadJaveriana:
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/50077/Alejandra%20Guti%c3%a9rrez%2c%202020-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Herrera, J. (2022). El método de consulta a expertos en tres niveles de validación. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 11. <https://doi.org/ISSN 1729-519X>

Herrera, S. (8 de mayo de 2017). *Dirección general de Investigación*. Universidad San Carlos Guatemala:
<https://digi.usac.edu.gt/sitios/capacitaciones2017/xela2017/presentaciones/MetodosPlanRegionalSandra.pdf>

INEN. (2019). *Servicio ecuatoriano de normailización*.
<https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>

Jácome, M. (12 de 02 de 2017). *Clima Laboral: Efecto del Agotamiento Profesional "Burnout" en la Calidad de Vida de trabajo*. Latindex: ISSN No. 1390-3748

Jaramillo, E. (2022). Aplicación del modelo de las 7s de Mckensey para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plastico en la ciudad de Guayaquil. *Universidad Politécnica Salesiana*.
<https://doi.org/https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23989/1/UPS-GT004140.pdf>

Jaramillo, E. (Aplicacion de las 7s de Mckinsey, para el diagnostico interno organizaciona de las empresas procesadoras de plasticos en la ciudad de Guayaquil). 2022.

<https://doi.org/https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23989/1/UPS-GT004140.pdf>

Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. Nueva Editorial Interamericana Capitulo 8.

<https://padron.entretemas.com.ve/INICC2018-2/lecturas/u2/kerlinger-investigacion.pdf>

Lasso, E. (2021). *Efecto de la aplicación de la NORMA ISO 9001-2015 dentro de las empresas situadas en el DM Quito*. Universidad Politecnica Salediana:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/20980/1/TTQ420.pdf>

Latorre, F. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos y El Desempeño Laboral*. Universitat de Valencia:

<https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/24582/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lopez, D. (2019). *Análisis del proceso administrativo y su incidencia en la operatividad de la empresa Mecredi S.A.*

search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.BE9E474A&lang=es&site=eds-live

Louffat, E. (04 de Marzo de 2017). Que se entiende por diseño organizacional:

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-se-entiende-por-diseno-organizacional#:~:text=El%20dise%C3%B1o%20organizacional%20es%20un,en%20el%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa.>

Louffat, E. (02 de agosto de 2022). *Relaciones humanas Cómo administralas en el interior de la empresa?*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/relaciones-humanas-como-administrarlas-en-el-interior-de-la-empresa>

Mayo, E. (Buenos Aires de 1959). *Problemas humanos en una civilización industrial*. Editorial Galatea .

Mendivelso, F. (2021). *Prueba no paramétrica de correlación de Spearman*, 1, 1.

Mendivelso, F., & Rodriguez, M. (2022). Prueba no paramétrica correlación de Spearman. 1, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.26852/01234250.578>

Mendoza, J. (2002). *Fundamentos Administrativos*. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/gestion/unidad_1/pdf.pdf

Molina, L. (2016). Comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. 1, 13. <https://doi.org/ISSN: 2477-8818>

Moncayo, F. (2021). Analisis del ciclo PHVA en la gestión de proyectos una revisión documental. 2, 36. <https://doi.org/https://doi.org/10.33571/rpolitec.v17n34a4>

Morales, P. (marzo de 2016). *Aplicación de los coeficientes correlación Kendall y Spearman*. <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/agrollania/2016/agro8.pdf>

Nava, V. (2018). *Desempeño de las organizaciones mexicanas certificadas en la norma ISO9001-2000*.

Nieto, E. (13 de Junio de 2019). *Repositorio Institucional USDG*. Repositorio Institucional: <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>

Ortega, C. (2021). *QuestionPro*. <https://www.questionpro.com/blog/es/analisis-de-datos-de-una-investigacion-cualitativa/>

Pineda, A. (1994). Metodología de la investigación Manual para el desarrollo del personal de salud. Serie Paltext.

Quintana, J. (2020). Importancia de la gestión empresarial para las organizaciones. *Revista de investigación en Ciencias de la Administración*, 4, 13. <https://doi.org/ISSN: 2616-8219>

Ramírez, J. (2018). *Revistas Banco Mex*. Los modelos de organización de las industrias de exportación en México: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/331/4/RCE4.pdf>

Reyes, V. (2020). *Vigencia de la teoría burocrática de Max Weber y su relación con la satisfacción laboral en una institución pública*. Universidad Andina Simón Bolívar: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7786/1/T3189-MDTH-Reyes-Vigencia.pdf>

Ruiz, C. (2022). *Relación entre manual de organizaciones y funciones, organigrama y escala salarial*. Revista Investigación y Desarrollo vol 5 N°8 . <https://doi.org/ISSN: 2789-5696>, ISSN: 2519-7975

Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (México de 2003). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana: <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>

Sumba, R. (4 de octubre de 2022). *Mipymes en el mercado de Ecuador y su rol en la actividad económica*. Recimundo: <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/1866>

Varela, R. (2021). *Innovación Empresarial*. Pearson education: https://virtual.uptc.edu.co/ova/cursos/gestion/unidad_1/pdf.pdf

Yáñez, C. (2018). *Sistema de Gestión de Calidad en Base a la Norma ISO9001*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-libre.pdf?1404437749=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DARTICULO_AREADEGESTION.pdf&Expires=1698121309&Signature=JZEhBp241mvccuh~rrn5mROPo1rusvalYNE1sD0oD8e21457gYZ-elfhNtdDGbbB~33O

Zavala, J. (2018). *Estrés y burnout docente: conceptos, causas y efectos*. Revista PUCP: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/educacion/article/view/1802/1743>

ANEXOS

Anexo 1

Encuesta de Pulso

1. Conoces el tipo de organización que maneja la empresa.

2. En una escala del 1 al 10, siendo 10 el máximo, basado en tu experiencia con la organización, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestra organización a un amigo o familiar?

1___ 2___ 3___ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___
3. ¿Qué tan feliz te sientes de trabajar en esta organización?
4. Tengo las herramientas adecuadas para hacer mi trabajo de manera efectiva.

Si

No
5. Recibo el reconocimiento de mis gerentes cuando realizo mi trabajo correctamente.

Si

No

6. Estoy satisfecho con el equilibrio entre el trabajo y mi vida privada.

Si

No

7. Estoy contento con el papel y las responsabilidades del trabajo.

Si

No

8. Los valores de mi empresa son claros para mí.

Si

No

Por qué?

9. Mi organización promueve la comunicación libre y transparente.

Si

No

ENCUESTA 360

Liderazgo

1. ¿Confía y delega responsabilidades en su equipo?
2. ¿Es capaz de tomar decisiones difíciles y responsabilizarse de los resultados?
3. ¿Es capaz de influir y persuadir a los demás para lograr los objetivos del equipo?

Comunicación

4. ¿Se comunica de forma clara y concisa con compañeros de trabajo o clientes?
5. ¿Si no entiende algo, ¿pregunta hasta comprender la información?
6. ¿Escucha las sugerencias de los demás?

Resolución de problemas

7. ¿Reconoce cuando hay un problema?
8. ¿Sugiere soluciones útiles para resolver el problema?
9. ¿Es capaz de solucionar por sí mismo un problema?

Eficiencia

10. ¿Cómo prioriza sus tareas?
11. ¿Completa sus tareas de manera efectiva?
12. ¿Supera las expectativas en su trabajo?

Anexo 3

Juicio de expertos

1 ¿Cómo considera la pertinencia de la propuesta de transformación propuesta?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

2 ¿Qué tan de acuerdo esta con los objetivos planteados para la propuesta de transformación?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

3 ¿Cómo percibe el diseño de la estrategia para la implementación del modelo organizacional propuesto?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

4 ¿Qué tal de acuerdo esta con los métodos de evaluación que se propone para esta propuesta de transformación?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

5 ¿Cómo califica el impacto que tendrá esta propuesta de transformación en las empresas y en la población?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____