

**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL CON MENCIÓN EN GESTION
SOCIAL LABORAL**

TEMA:

**Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el
rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad
de Salcedo.**

AUTORES

**Saquina Chicaiza, Ana Gabriela
Salazar Segovia, María Belén**

**Previo a La obtención del Grado Académico de
Magíster en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral**

TUTOR

Mgs. Espinoza Pazmiño, Edio Rafael

Guayaquil, Ecuador

2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL CON MENCIÓN EN GESTION SOCIAL
LABORAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por las Lcdas. Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela y Salazar Segovia, María Belén, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Magister en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral**

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Espinoza Pazmiño, Edio Rafael

REVISOR

Ramírez Rave, Carlos Mario

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Mejía Ospina, Paola Ximena

Guayaquil, a los 4 días del mes de diciembre del año 2024



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL CON MENCION EN GESTION SOCIAL
LABORAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotras, Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela y
Salazar Segovia, María Belén

DECLARAMOS QUE:

El Proyecto de Investigación **Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo**, previa a la obtención del **Grado Académico de Magister**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

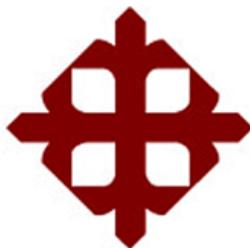
En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 4 días del mes de diciembre del año 2024

LAS AUTORAS

Lcda. Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela

Licda. Salazar Segovia, María Belén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN TRABAJO SOCIAL CON MENCIÓN EN GESTIÓN SOCIAL
LABORAL**

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela y
Salazar Segovia, María Belén

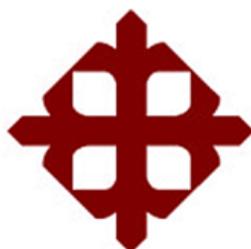
Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación Magister** titulada: **Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 4 días del mes de diciembre del año 2024

LAS AUTORAS

Lcda. Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela

Licda. Salazar Segovia, María Belén



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN TRABAJO SOCIAL CON MENCIÓN EN GESTION SOCIAL
LABORAL**

REPORTE URKUND



TESIS ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE SALCEDO.



Nombre del documento: TESIS ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DE UNA EMPRESA COMERCIAL UBICADA EN LA CIUDAD DE SALCEDO..docx
ID del documento: f4218088b305717439d3394314d36776b0b71d9b
Tamaño del documento original: 1,11 MB
Autores: []

Depositante: Adriana Carolina Salazar Ayala
Fecha de depósito: 20/12/2024
Tipo de carga: interface
fecha de fin de análisis: 20/12/2024

Número de palabras: 28.741
Número de caracteres: 191.682

Agradecimiento

Agradecemos profundamente a nuestros padres. Ellos nos han brindado amor y apoyo en todo momento y nos han impulsado en este camino de la tesis. El agradecimiento también lo hacemos extensivo a nuestros profesores por su contribución a nuestros conocimientos y superación. No pueden faltar en este agradecimiento nuestras compañeras de estudio, con quienes guardamos experiencias maravillosas. Gracias a todos por el apoyo hasta la culminación de este proyecto.

Dedicatoria

Dedicamos este logro a Dios, por su infinita gracia, que nos ha concedido vida, salud y fortaleza para perseverar en cada paso de este camino. A nuestros padres, cuya dedicación, amor y sacrificio han sido la base de nuestro crecimiento y fortaleza. A mi hija, que con su presencia me recuerda cada día la importancia de seguir adelante y a nuestra familia, que con su apoyo incondicional han estado a nuestro lado, brindándonos comprensión y aliento, tanto en los momentos de dificultad como en los de celebración. También a mi tutor, por su orientación, paciencia y constante ánimo, elementos que han sido clave para la realización de esta tesis. Sin el amor y el apoyo de todos ustedes, este logro no hubiera sido posible.

Índice de Contenidos

Agradecimiento.....	VI
Dedicatoria.....	VII
Resumen	XV
Abstract.....	XVI
1. Introducción	2
1.1. Formulación del problema	3
1.2. Pregunta investigativa.....	6
1.4. Sub-preguntas investigativas	6
1.5. Antecedentes.....	6
1.5.1. Antecedentes Investigativos.....	6
1.5.2. Antecedentes Contextuales	8
1.5.2. Antecedentes Normativos.....	9
1.6. Justificación	10
1.7. Objetivo general	11
1.8. Objetivos específicos	11
2. Descripción de la empresa	12
2.1. Historia y fundación	12
2.2. Misión y visión de la empresa	13
2.3. Sector industrial.....	13
2.4. Estructura organizacional	13
2.5. Cultura organizacional.....	14
2.6. Productos y servicios	15
2.7. Desempeño en el mercado	15
2.8. Importancia de la investigación para la empresa.....	15
3. Marco teórico.....	17
3.1. Estructura organizacional	17

3.2.	Teorías modernas y estudios recientes	18
3.2.1.	Teoría contingente	20
3.3.	Importancia de la estructura organizacional.....	22
3.4.	Ventajas de la estructura organizacional	22
3.5.	Tipos de estructura organizacional	23
3.5.1.	Estructura organizacional lineal	23
3.5.2.	Estructura organizacional funcional	23
3.5.3.	Estructura organizacional matricial	24
3.5.4.	Estructura organizacional divisional.....	24
3.5.5.	Estructura organizacional central	25
3.6.	Rendimiento laboral	25
3.6.1.	¿Cómo medir el rendimiento laboral?	26
3.6.2.	Ventajas de medir el rendimiento laboral	27
3.6.3.	Factores que influyen en el rendimiento laboral	27
3.7.	Comunicación.....	28
3.8.	Tecnología	29
3.8.1.	Impacto de la tecnología en la estructura organizacional.....	30
3.9.	Agilidad organizacional.....	31
4.	Marco metodológico	32
4.1.	Equipo de trabajo.....	32
4.2.	Enfoque de la investigación	33
4.3.	Modalidad de la investigación	34
4.4.	Nivel o tipo de investigación	34
4.5.	Técnicas.....	35
4.6.	Población y muestra.....	36
4.6.1.	Muestra	36
4.7.	Plan de recolección de información	37
5.	Análisis de datos	39
5.1.	Resultados de encuesta de análisis estructural	39
5.1.1.	Moda, media y desviación estándar de encuesta (estructura organizacional)	59

5.2.	Resultados de encuesta rendimiento laboral	61
5.2.1.	Autoevaluación	61
5.2.1.1.	Moda, media y desviación estándar de encuesta (autoevaluación del rendimiento laboral).....	71
5.2.2.	Trabajo en equipo	73
5.2.2.1.	Moda, media y desviación estándar de encuesta (trabajo en equipo).....	83
5.2.3.	Directivos	85
5.2.3.1.	Moda, media y desviación estándar de encuesta (directivos).....	93
5.3.	Chi Cuadrado (Correlación entre variables).....	94
6.	Discusión	98
6.1.	Comparación con la literatura.....	98
6.2.	Implicaciones teóricas y prácticas.....	103
6.3.	Limitaciones del estudio	106
7.	Conclusiones y Recomendaciones	108
7.1.	Resumen de Hallazgos.....	108
7.2.	Recomendaciones prácticas	110
7.3.	Sugerencias para futuras investigaciones	112
8.	Bibliografía	115
9.	Anexos	121

Índice de tablas

Tabla 1. Personal de la Empresa Comercial.....	36
Tabla 2. Personal de la Empresa Comercial.....	37
Tabla 3. Pregunta 1 (Análisis estructural).....	39
Tabla 4. Pregunta 2 (Análisis estructural).....	40
Tabla 5. Pregunta 3 (Análisis estructural).....	42
Tabla 6. Pregunta 4 (Análisis estructural).....	43
Tabla 7. Pregunta 5 (Análisis estructural).....	45
Tabla 8. Pregunta 6 (Análisis estructural).....	47
Tabla 9. Pregunta 7 (Análisis estructural).....	48
Tabla 10. Pregunta 8 (Análisis estructural).....	50
Tabla 11. Pregunta 9 (Análisis estructural).....	51
Tabla 12. Pregunta 10 (Análisis estructural).....	53
Tabla 13. Pregunta 11 (Análisis estructural).....	55
Tabla 14. Pregunta 12 (Análisis estructural).....	57
Tabla 15. Resultados de encuesta (estructura organizacional).....	59
Tabla 16. Desviación estándar (estructura organizacional).....	60
Tabla 17. Pregunta 1 (Autoevaluación).....	61
Tabla 18. Pregunta 2 (Autoevaluación).....	62
Tabla 19. Pregunta 3 (Autoevaluación).....	64
Tabla 20. Pregunta 4 (Autoevaluación).....	65
Tabla 21. Pregunta 5 (Autoevaluación).....	67
Tabla 22. Pregunta 6 (Autoevaluación).....	69
Tabla 23. Resultados de encuesta (autoevaluación al rendimiento laboral).....	71

Tabla 24. Desviación estándar (autoevaluación de rendimiento laboral)	72
Tabla 25. Pregunta 1 (Trabajo en equipo)	73
Tabla 26. Pregunta 2 (Trabajo en equipo)	74
Tabla 27. Pregunta 3 (Trabajo en equipo)	76
Tabla 28. Pregunta 4 (Trabajo en equipo)	78
Tabla 29. Pregunta 5 (Trabajo en equipo)	80
Tabla 30. Pregunta 6 (Trabajo en equipo)	81
Tabla 31. Resultados de encuesta (trabajo en equipo)	83
Tabla 32. Desviación estándar (trabajo en equipo).....	84
Tabla 33. Pregunta 1 (Directivos)	85
Tabla 34. Pregunta 2 (Directivos)	86
Tabla 35. Pregunta 3 (Directivos)	88
Tabla 36. Pregunta 4 (Directivos)	89
Tabla 37. Pregunta 5 (Directivos)	91
Tabla 38. Resultados de encuesta (Directivos)	93
Tabla 39. Desviación estándar (Directivos)	93
Tabla 40. Frecuencia observada.....	96
Tabla 41. Frecuencia esperada	96
Tabla 42. Cálculo de Chi Cuadrado.....	97

Índice de figuras

Figura 1. Organigrama de la empresa	14
Figura 2. Pregunta 1 (Análisis estructural)	39
Figura 3. Pregunta 2 (Análisis estructural)	41
Figura 4. Pregunta 3 (Análisis estructural)	42
Figura 5. Pregunta 4 (Análisis estructural)	44
Figura 6. Pregunta 5 (Análisis estructural)	46
Figura 7. Pregunta 6 (Análisis estructural)	47
Figura 8. Pregunta 7 (Análisis estructural)	49
Figura 9. Pregunta 8 (Análisis estructural)	50
Figura 10. Pregunta 9 (Análisis estructural)	52
Figura 11. Pregunta 10 (Análisis estructural)	54
Figura 12. Pregunta 11 (Análisis estructural)	56
Figura 13. Pregunta 12 (Análisis estructural)	58
Figura 14. Pregunta 1 (Autoevaluación).....	61
Figura 15. Pregunta 2 (Autoevaluación).....	63
Figura 16. Pregunta 3 (Autoevaluación).....	64
Figura 17. Pregunta 4 (Autoevaluación).....	66
Figura 18. Pregunta 5 (Autoevaluación).....	68
Figura 19. Pregunta 6 (Autoevaluación).....	70
Figura 20. Pregunta 1 (Trabajo en equipo)	73
Figura 21. Pregunta 2 (Trabajo en equipo)	75
Figura 22. Pregunta 3 (Trabajo en equipo)	77

Figura 23. Pregunta 4 (Trabajo en equipo)	79
Figura 24. Pregunta 5 (Trabajo en equipo)	80
Figura 25. Pregunta 6 (Trabajo en equipo)	82
Figura 26. Pregunta 1 (Directivos).....	85
Figura 27. Pregunta 2 (Directivos).....	87
Figura 28. Pregunta 3 (Directivos).....	88
Figura 29. Pregunta 4 (Directivos).....	90
Figura 30. Pregunta 5 (Directivos).....	91
Figura 31. Distribución de Chi cuadrado.....	95

Resumen

Las tendencias globales, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas requieren que las empresas sean flexibles y se ajusten a los nuevos desafíos que existen en el ámbito nacional y mundial, ello incluye la idea de que una estructura organizativa robusta es fundamental para expandirse y alcanzar la rentabilidad. En ese sentido, esta investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo. Para ello se planteó una metodología con un paradigma crítico propositivo de tipo correlacional, en la cual se espera comprobar si el análisis estructural incide en el rendimiento laboral. El enfoque cuantitativo permitió emplear instrumentos de medición que arrojaron resultados en cantidades numéricas, ello fue posible a partir del empleo de la encuesta estructurada con preguntas de selección múltiple, aplicada a una muestra de 50 colaboradores de la empresa. Como resultados se obtuvo, mediante la aplicación de la prueba Chi Cuadrado ($\chi^2_c = 177,2108$), que existe una incidencia de la estructura organizacional de la empresa en el rendimiento laboral de los trabajadores. Se aprecia que la labor de los directivos es buena, con una moda de 148 para esa opción de la encuesta, lo cual precisa de acciones organizativas y estructurales para que sea excelente. La percepción de los colaboradores sobre la gestión organizativa y estructural de la empresa mostró valores medios con una significancia de la moda en las opciones “de acuerdo” y “bueno”. Como conclusión se destaca el hecho de que a partir de los resultados obtenidos es necesaria la reestructuración de la estructura organizacional con la implementación de un diseño matricial, lo cual alivianaría los problemas que han surgido en el rendimiento laboral de la empresa comercial.

Palabras clave: estructura organizativa, rendimiento laboral, empresa, trabajadores, diseño matricial.

Abstract

Global, social, economic, demographic and technological trends require companies to be flexible and to adjust to the new challenges that exist at the national and global level, this includes the idea that a robust organizational structure is essential to expand and achieve profitability. In this sense, this research aims to analyze the impact of the organizational structure on the work performance of a commercial company located in the city of Salcedo. To do so, a methodology with a critical propositional paradigm of correlational type was proposed, in which it is expected to verify if the structural analysis affects work performance. The quantitative approach allowed the use of measurement instruments that yielded results in numerical quantities, this was possible from the use of the structured survey with multiple choice questions, applied to a sample of 50 company employees. As a result, it was obtained that through the application of the Chi Square test ($\chi^2 = 177,2108$) it was proven that there is an incidence of the organizational structure of the company on the work performance of the workers. In addition, it is appreciated that the work of the managers is good, with a mode of 148 for that option of the survey, which requires organizational and structural actions for it to be excellent. The perception of the collaborators on the organizational and structural management of the company showed average values with a significance of the mode in the options "agree" and "good". In conclusion, it is highlighted that from the results obtained, the restructuring of the organizational structure is necessary with the implementation of a matrix design, which would alleviate the problems that have arisen in the work performance of the commercial company.

Keywords: organizational structure, job performance, company, workers, matrix design.

1. Introducción

En un entorno empresarial cada vez más dinámico y competitivo, la estructura organizacional (EO) y el rendimiento laboral se destacan como pilares fundamentales para garantizar la eficiencia, sostenibilidad y crecimiento de las empresas. La forma en que una organización está estructurada influye directamente en la comunicación interna, la asignación de responsabilidades, el clima laboral y, en última instancia, en la productividad de sus colaboradores.

No obstante, cuando se trata de compañías en crecimiento, como la que concierne a este estudio, los retos inherentes a una organización con políticas estructurales desactualizadas devienen en dificultades marcadas, entre ellas sobrecargo laboral, falta de motivación y faltas en la comunicación.

La presente pesquisa pretende hacer un análisis de la correlación entre la estructura organizacional y la productividad laboral, teniendo en cuenta elementos fundamentales como liderazgo, comunicación, innovación y trabajo en colectivo. Empleando el enfoque cuantitativo, apoyado en la aplicación de cuestionarios a los colaboradores empresariales, se descubrieron puntos de inflexión que necesitan pronta atención. Aquí se incluyen la ausencia de roles bien definidos, la concentración de la autoridad y los retos en el manejo de los recursos humanos.

Por tal motivo, la razón de ser de la investigación es plantear soluciones prácticas y cumplibles, que ayuden a rediseñar la organización de la Empresa Comercial, teniendo en cuenta los requerimientos internos y externos de manera individualizada. Las intervenciones abarcan la puesta en práctica de un diseño matricial, la sistematización de procesos, y la consolidación de la dirección participativa y la comunicación, a fin de incrementar la productividad laboral y la satisfacción de los trabajadores.

A través de la metodología usada, se realizó la recolección y valoración de datos, empleando instrumentos tales como encuestas estructuradas, y herramientas estadísticas con el objetivo de demostrar la relación entre las variables en estudio. A partir de los resultados arrojados se logró un panorama detallado de las problemáticas de los problemas reales, y sirvió como referente para futuras pesquisas en renglones como la virtualización empresarial, el impacto tecnológico y la sostenibilidad de la organización.

Por consiguiente, este trabajo diploma trata una problemática notable, además de presentar un paquete de posibles soluciones integrales en pos del mejoramiento de trabajo de la Empresa Comercial, y al mismo tiempo favorecer los saberes sobre la influencia de las estructuras organizacionales en el rendimiento laboral, reforzando así su competitividad en el mercado.

1.1. Formulación del problema

Una estructura organizativa es esencial para la operatividad y éxito de cualquier empresa, sin importar su tamaño. Cada empresa que busca la excelencia y busca destacarse en los mercados competitivos debe organizarse siguiendo un esquema que defina las distintas áreas o departamentos y los roles asignados. Contar con una estructura organizacional sólida resulta primordial para expansión empresarial y la posterior rentabilidad. La ausencia de una distribución clara podría desencadenar en dificultades importantes, máxime cuando el grupo de coadjutores controla procesos que comprenden diversas áreas de la empresa. Lo anterior demanda la aplicación de un organigrama minucioso que defina roles, cargos y compromisos.

La EO media en la adaptabilidad de la empresa a los cambios del mercado en general. Además, define las bases operativas de una empresa. Los colaboradores pueden comprender mejor sus funciones a partir de un esquema claro. Esto coadyuva a la mejor ejecución de funciones y responsabilidades y así evitar desavenencias laborales. Si no existe esa claridad en el esquema de

la empresa las afectaciones se podrán afectar en el ambiente laboral, así como en la competitividad con el mercado.

Actualmente las tendencias globales, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas requieren que las empresas sean flexibles y se ajusten a los nuevos desafíos que existen en el ámbito nacional y mundial; debido a las exigencias que presentan los consumidores es necesario la ejecución de nuevos mecanismos, destrezas, diseños estructurales mismo que les permita ser más competitivos y eficientes, en donde el recurso humano es una herramienta crucial para el desarrollo de las empresas (Robayo, 2016).

En un primer momento hay que tener en cuenta que desde la producción unitaria hasta la del proceso en sí, mientras la tecnología es más compleja la cantidad de gerentes y niveles administrativos aumenta, lo cual conlleva a que las organizaciones contengan estructuras altas (Bú, 2022). La implementación de la tecnología en las empresas ofrece varios beneficios, en particular en el ámbito laboral ya que facilita la creación de estructuras organizacionales optimizando el trabajo a realizar, determinando las tareas de cada área de acuerdo con el avance tecnológico que alcanzado la empresa.

La relación entre tecnología y EO engloba al contexto interno y a las estrategias externas de la compañía. La implementación de tecnología avanzada contribuye a lograr una gestión con mayor eficacia tanto del talento humano como de los recursos materiales. También fomenta el desarrollo hacia la atención a las necesidades del mercado; sin embargo, estas transformaciones deben gestionarse de manera moderada para evitar organizaciones demasiado complicadas.

A nivel mundial se puede destacar a la empresa más exitosa como Apple inc., quien maneja un organigrama y estructura organizacional sencilla y puntual: detalla las actividades a llevar a cabo dentro de la corporación (Angarita y Porto, 2017). Esa estructura funcional los ayuda a tomar

decisiones de acuerdo con los objetivos corporativos. Con un organigrama empresarial se distribuyen las funciones laborales y se evita las sobrecargas laborales. Implementar un organigrama mejora el ambiente laboral ya que los colaboradores conciben de antemano su lugar de trabajo y sus funciones, por lo que se evita confusiones entre compañeros. También, mejora la comunicación debido a que se conocen mejor los equipos de trabajo.

De esta manera, se puede evidenciar en América Latina cambios en el ámbito laboral, quienes se enfocan en la calidad de empleo de sus colaboradores modificando su estructura organizacional donde detallan sus tareas y funciones que deben desempeñar cada trabajador con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la empresa. Cabe mencionar que cada compañía es distinta y funciona de diferente manera por tal razón deben adoptar una estructura organizacional que mejor se adopte de acuerdo con su actividad comercial (Botana, 2024).

En Ecuador, al examinar la estructura organizacional de las empresas familiares, se observa que muchas de ellas aún se basan en ideas antiguas fundamentadas en teorías clásicas de la organización. Estas empresas se caracterizan por tener estructuras piramidales rígidas, divisiones estrictas del trabajo, procedimientos estandarizados, normalizaciones y líneas de liderazgo tradicional. También existen empresas que no cuentan con una estructura organizacional definida, lo cual provoca que las acciones y actividades se deleguen bajo la intuición, y por consiguiente, esto trae problemas en el desempeño de los trabajadores (Brito y Cabezas, 2021).

A partir de lo descrito surge la necesidad en Ecuador de realizar un análisis y un rediseño de las estructuras organizacionales, de manera que puedan atemperarse a las exigencias del mercado y que la gestión de los recursos humanos se desarrolle de manera eficiente. Para el crecimiento de las empresas es importante tener en cuenta la concepción de un buen organigrama,

en el cual se incluyan aspectos innovadores como el uso de la tecnología y las concepciones sobre la calidad del empleo.

De esta manera, es importante destacar que las estructuras organizacionales juegan un rol fundamental en el éxito de las compañías, sobre todo en Ecuador, en donde muchas empresas se enfrentan a desafíos que tienen que ver con los modelos de jerarquía o carecen de un esquema claro en este sentido. Adaptar estas estructuras a las exigencias del entorno actual, mediante el uso de tecnología, la incorporación de organigramas funcionales y la gestión eficiente del talento humano, no solo mejorará el desempeño laboral, sino también permitirá a las empresas alcanzar sus metas estratégicas y garantizar su sostenibilidad en un mercado altamente competitivo.

1.2. Pregunta investigativa

¿Cómo incide la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo?

1.4. Sub-preguntas investigativas

- ¿Cuál es la importancia de la estructura organizacional en una empresa comercial?
- ¿Cómo influye la estructura organizacional en la comunicación y la productividad del equipo de trabajo?
- ¿De qué manera la tecnología y la innovación pueden impactar la estructura organizacional y el rendimiento laboral?

1.5. Antecedentes

1.5.1. Antecedentes Investigativos

En la época actual es importante destacar que la mayoría de las empresas comerciales se enfocan en la estructura organizacional para poder mejorar el rendimiento laboral de todos los

colaboradores en una institución, por ello esta investigación se apoya en diferentes investigaciones sobre las estructuras organizacionales y el rendimiento laboral.

El trabajo humano como vínculo social permite configurar y legitimar las distintas formas de organización del trabajo a la luz de los distintos sistemas productivos, tomando en cuenta en este estudio el caso específico de los países latinoamericanos, estos han ido tomando los patrones productivos y las formas de organización del trabajo surgidos en países del primer mundo como modelos referenciales y vinculantes que han contribuido a alcanzar los objetivos orientados al incremento de la productividad, de cara a la generación de capitales, siendo el fin económico determinante de la dinámica de los sistemas sociales, en el marco del desarrollo de los sistemas productivos, en las distintas sociedades, sean éstas desarrolladas o no (Mendoza y Rodríguez, 2007).

La dimensión organización del trabajo atiende a fenómenos ligados con producir, pues, la misma es producto de la normativa que regula la producción en la empresa. Según Lucena (2005), las formas de organización del trabajo son una construcción social, histórica, modificable y cambiante, por lo tanto, no pueden analizarse sin considerar los sistemas productivos a la luz de los paradigmas que los han signado. Siendo así, el trabajo y lo que ocurre en su ocasión, el plano regulatorio, concepción de su naturaleza y razón de ser, formas de organización, impacto social y determinante tecnológico, ofrecen un conjunto de características que diferencian y determinan los cambios en el mundo del trabajo (Mendoza y Rodríguez, 2007).

En el caso del modelo japonés, América Latina, ha incorporado ciertos rasgos que tienen que ver con las formas de organizar el trabajo, que apuntan hacia la simplificación de las tareas y la rotación de cargos. En cuanto a las premisas del modelo, se observa la aplicación de técnicas

puntuales y/o parciales en el proceso, tales como reducción de inventarios, círculos de calidad y el justo a tiempo (Mendoza y Rodríguez, 2007).

En América Latina se ha ido adaptando varios modelos para el beneficio de las empresas quienes generan trabajo para la población y los trabajadores quienes han sido los principales actores en búsqueda de derechos y tratos justos que han ido beneficiando a toda una sociedad quienes ahora gozan de los ya mencionados derechos.

1.5.2. Antecedentes Contextuales

El presente estudio se realiza para conocer como incide la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una de las empresas comerciales de la ciudad de Salcedo, en donde se investigará cómo trabajan los directivos de la empresa y sus colaboradores, quienes en conjunto trabajan en pro de mantener una adecuada producción, hasta los consumidores quienes perciben y consumen de los bienes y servicios que brinda la empresa.

La estructura organizacional es una herramienta muy útil, que consiente en tener un orden jerárquico y definir la organización de este, que implica a todos los trabajadores de una empresa, ya sean empleados o empleadores, de esta manera se delimita las tareas de los trabajadores, garantizando un cimiento fortalecido para tener eficiencia, productividad y calidad en los resultados.

De acuerdo con las particularidades que presenta cada empresa estas presentan una estructura diferente en su organización en función de los objetivos y metas que tengan propuestos. En ese sentido Quiroga (2024) recomienda que cada empresa debe especificar las características y responsabilidades de los puestos de trabajo de acuerdo con sus intereses y particularidades. Por ello es importante conformar la estructura organizacional a partir de los disímiles departamentos que existen y asimismo conformar la jerarquización de los puestos de trabajo definiendo los

perfiles, niveles de responsabilidad y tareas de cada miembro. De esta forma, Recursos Humanos realizará un organigrama en donde los empleados de la empresa puedan saber cuáles son las funciones que cada uno de los miembros de la organización cumple y a quien se podrán dirigir en caso de existir novedades.

La estructura organizacional puede ser centralizada o descentralizada, según quienes tomen las decisiones principales, ya sea altos cargos o cada departamento. La estructura elegida depende de la filosofía de la organización, es decir su visión, misión y valores. Esto contribuye a dilucidar la cantidad de recursos humanos que se precisan de acuerdo con las funciones de cada departamento. Además, es un proceso necesario para definir las responsabilidades de cada trabajador, lo cual tributa al buen funcionamiento de la organización (Rojas, 2018).

1.5.2. Antecedentes Normativos

El Artículo 1 del Código de Trabajo en el Ecuador denominado Ámbito de este Código menciona que: los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo. Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren (Congreso Nacional, 2005).

Este Código fue creado con el fin de regular las relaciones entre empleados y empleadores para que de esta manera las dos partes puedan gozar de derechos que beneficien a cada una, siendo así el ente principal el Ministerio de Trabajo, en donde las personas pueden acceder a sus derechos tanto como empleados como empleadores y de esta forma poder mantener sus empresas y sus trabajos de manera ordenada y legal.

Cualquier empresa u organización tiene una serie de deberes y obligaciones que debe cumplir según la legislación vigente de nuestro país. No obstante, además de ser una cuestión legal,

también es un asunto de reputación de la empresa u organización. Aunque lo común es que los empresarios adopten una actitud pasiva respecto del cumplimiento de las obligaciones y deberes legales, lo cierto es que su cumplimiento de forma activa redundará en la buena reputación de la empresa.

1.6. Justificación

Las empresas comerciales en el país son parte fundamental de la dinámica comercial pues son fuente de trabajo para la población local. La ciudad de Salcedo ha crecido en los últimos años y es reconocida por sus empresas comerciales ubicadas dentro y fuera de la ciudad.

Las principales actividades comerciales del cantón son la venta y distribución de alimentos y bebidas, principalmente helados y pinol, comercio de animales, servicio de restaurantes y venta de comida, entre otros. Dentro de esta investigación conoceremos cómo funciona una empresa comercial de la ciudad puesto que, se busca comprender su funcionamiento estructural a fin de proponer mejoras.

La estructura organizacional al establecer funciones específicas a los trabajadores posibilita un mejor rendimiento laboral ya que cada colaborador conoce cuáles son sus actividades y funciones a realizar en su puesto de trabajo, siendo esto fundamental para obtener resultados positivos en la empresa.

Al tener una estructura organizacional en la empresa, esta tiene que ser una fuente constante de lectura y consulta para los colaboradores de la empresa, siendo así que esto permita a su vez realizar un respectivo seguimiento en el rendimiento laboral para saber si esta estructura necesita modificaciones o actualizaciones.

1.7. Objetivo general

Analizar la incidencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo.

1.8. Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la estructura organizacional en una empresa comercial
- Identificar cómo la estructura organizacional influye en la comunicación y la productividad del equipo de trabajo.
- Definir el impacto de la tecnología y la innovación en la estructura organizacional y el rendimiento laboral.

2. Descripción de la empresa

2.1. Historia y fundación

Por el año 1980, en pueblito campestre de Salcedo, inició su funcionamiento una entidad de ocupación avícola que se constituyó como emprendimiento familiar. En principio se trataba de una pequeña granja con escasas aves de corral, luego evolucionó en un negocio de familia orientado a abastecer de huevos de elevada calidad a las comunidades aledañas.

Cuando comenzó la empresa, el núcleo de parientes centró su labor en el cuidado del ganado avícola, sin saltarse los ciclos naturales y asegurando productos de excelente calidad. Cabe destacar, compromiso de la entidad comercial con la producción sostenible y el respeto a la vida animal; de ahí que generara confiabilidad favoreciendo una rápida expansión en la década de los 80.

Para los 90, la empresa había crecido significativamente. Sus productos eran demandados de manera exponencial, lo que desembocó en una lógica ampliación y modernización de sus instalaciones a fin de perfeccionar los procesos productivos. Asimismo, incorporaron nuevas razas de gallinas ponedoras, además de optimizar las técnicas de alimentación de los animales lo cual se manifestó en mayor calidad y eficiencia.

De igual manera, la compañía transformó su oferta, agregando gran variedad de productos, entre ellos el brócoli, la leche y los huevos de codorniz. Esta mejora fortaleció su posicionamiento en el mercado de la localidad e impulsó su extensión hacia nuevas regiones. A partir de ahí la empresa experimentó un proceso de modernización continua.

Por su parte, la segunda generación en el árbol genealógico asumió labores primordiales con el aporte de ideas novedosas al negocio. Se aplicaron más eficaces sistemas de gestión, con experiencias agrícolas sostenibles y favorables al medio ambiente.

En la actualidad constituye una entidad comercial avícola reconocida a nivel de país, gracias al trabajo consecuente con los valores definidos desde sus inicios: calidad, sostenibilidad y compromiso comunal. Con casi 40 años de trayectoria, continúa siendo dirigida por la familia fundadora, en una mezcla de tradición e innovación con perenne adaptabilidad a los retos de un mercado cambiante.

2.2. Misión y visión de la empresa

Misión

Producir y comercializar huevos de gallina, codorniz y brócoli, con los más altos estándares de calidad mediante procesos productivos innovadores, los mismos que garanticen un producto alimenticio saludable. De modo que la Empresa satisfaga la necesidad del cliente.

Visión

La Empresa ansía el crecimiento tecnológico y humano para posicionarse en el mercado nacional, de este modo ser la comercializadora predilecta de los consumidores por sus excelentes productos.

2.3. Sector industrial

Empresa dedicada productora y comercializadora de huevos de gallina, codorniz y brócoli a nivel de las regiones Costa y Sierra del Ecuador.

2.4. Estructura organizacional

La empresa comercial inicia sus operaciones como una pequeña empresa familiar, en la que las estructuras formales no estaban a la vista. Con los años y al adquirir equipo tecnológico en los años 90 ingresa una cantidad considerable de trabajadores, de modo que a la cabeza de la

estructura se designó un gerente (dueño de la empresa), también fueron apareciendo otros profesionales como una contadora y una persona encargada de vigilar la calidad de los productos.

En ese orden, para los siguientes años, incrementa aún más su producción y con regulación de las empresas en el periodo de 2007 a 2014 fue necesario implementar otros departamentos y contratar otros profesionales. A pesar de este proceso de crecimiento, actualmente la Empresa no cuenta con un organigrama estructural detallado y actualizado para la ejecución de sus acciones. De modo que, a continuación, se presenta un esquema representado mediante la información facilitada por los directivos.

Figura 1 Organigrama de la empresa



2.5. Cultura organizacional

La Empresa considera a sus colaboradores el eje central de la producción, por lo que ha creado un lazo de pertenencia para que el talento humano se sienta confortable en el trabajo. De este modo, el clima organizacional ha reflejado resultados positivos en tanto a producción, rendimiento, permanencia, rotación de personal y atracción de talento humano.

La Empresa ha implementado estrategias corporativas para la conservación, preservación y cuidado del medio ambiente, de modo que cuenta con especialistas que han analizado las

condiciones del entorno para minimizar el impacto ambiental en las localidades cercanas a la industria de producción. Así, lograron implementar un sistema de compostaje a base de los desperdicios orgánicos que producen las aves.

La empresa mantiene una comunicación activa con las comunidades aledañas a las comunidades aledañas a sus instalaciones. De este modo, la Empresa ha logrado contribuir de forma activa y voluntaria con productos útiles a ser donados a personas afectadas por la pandemia del COVID-19.

2.6. Productos y servicios

Los productos que ofrece la empresa son: huevo de mesa, huevo de codorniz, brócoli. Además, ofrece el servicio de entrega a minoristas.

2.7. Desempeño en el mercado

La empresa compete en el mercado nacional, ya que ofrece servicios de distribución de sus productos a nivel de región Costa y Sierra, por lo que tienen un gran impacto y fuerte presencia, ya que ofrece el producto denominado Huevo Premium. Además, cuenta con un mix de productos en huevo, como: huevo blanco, marrones, omega 3, doble yema y de codorniz.

En cuanto a la producción de brócoli cuenta con la certificación BP'S para el cultivo. De este modo se garantiza un producto inocuo para el consumo humano.

2.8. Importancia de la investigación para la empresa

Con la investigación se podrá encontrar factores que dificulten la sinergia entre las diferentes áreas de trabajo. Ya que la estructura es el armazón y es el mapa con el que distribuyen las funciones de los departamentos es importante determinar su estado actual para posibles actualizaciones que se apeguen a las necesidades que la empresa necesita en este momento.

Analizar la estructura organizacional de una empresa brinda la posibilidad de conocer los diferentes niveles de autoridad y las responsabilidades, además de la interacción entre los diferentes niveles, por lo que se conoce tanto el flujo de mando como el de información.

Con esta investigación se podrá conocer la influencia que tiene la estructura organización en el rendimiento laboral, y, ya que la empresa no tiene una estructura definida es importante delinear los posibles alcances para un mejor desempeño y evitar los flujos incontinuos de producción.

3. Marco teórico

3.1. Estructura organizacional

Las empresas son entidades en constante evolución que logran crecer y alcanzar el éxito gracias a las estrategias que implementan frente a sus competidores y entorno. A través de los procesos y funciones que el personal de la organización lleve a cabo. Toda organización, ya sea grande o pequeña, necesita contar con una estructura organizacional que le permita destacarse de la competencia, con el fin de ofrecer un servicio de calidad respaldado por la tecnología y la innovación (Castro, 2010).

La estructura organizacional es la representación jerárquica de las unidades departamentales de la institución, es decir, es esquema del sistema de responsabilidades y roles diseñado deliberadamente para que cada colaborador comprenda y cumpla su función, de modo que todos colaboren en armonía con el máximo rendimiento y en busca de cumplir con los objetivos y metas establecidas. También, es crucial la creación de una estructura organizacional desde los inicios de una empresa, ya que garantiza un adecuado desempeño de los roles. Asimismo, factores secundarios pueden afectar los procesos, por lo que, de ser necesario, se realizará una reestructuración con el fin de lograr los objetivos instituidos (Marco, 2016).

La estructura organizacional en una empresa se basa principalmente en la naturaleza del trabajo o proyecto que se ejecute. Una definición clara de la estructura de la organización resulta esencial para instaurar los roles, el reglamento y las obligaciones de cada colaborador, así como para asegurar una distribución adecuada de las tareas y a tono con las políticas que gobiernan la compañía. Lo anterior beneficia el liderazgo al momento de administrar de manera eficiente y promueve un trabajo en equipo óptimo, promoviendo al mismo tiempo un ambiente laboral positivo y el desarrollo de habilidades profesionales (Oviedo y Saltos, 2011).

3.2. Teorías modernas y estudios recientes

Las empresas con un mismo producto o servicio tienden a reducir sus costos de producción y maximizar sus utilidades para sobresalir ante la competencia. Esta acción no resulta competente en el mercado globalizado y enteramente impactado por los dispositivos inteligentes y la comunicación virtual. De tal modo que, ciertas organizaciones miran hacia otros nichos de mercado y se diversifican ofreciendo productos y servicios por medio de las nuevas tecnologías. Mediante esta alternativa se les ha permitido implementar estrategias que se adapten a las necesidades del mercado y sus usuarios. Así, las organizaciones actuales buscan implementar en estructuras flexibles y funcionales. De este modo se tiene las siguientes estructuras organizacionales:

- Adhocrática: apenas y existe jerarquía vertical, tampoco divisiones departamentales, ni reglas, ni procedimientos para enfrentar los problemas. Existen una gran tendencia a la descentralización, lo que le permite responder con mayor velocidad a las necesidades del mercado o de la empresa. Es decir, puede cualquier miembro de la empresa tomar la dirección e implementar ideas. Por lo general se ve este tipo coordinación en empresas nuevas, de creación artística, diseño, editoriales (Angarita y Porto, 2017).
- Hipertexto: es similar a una empresa con estructura en red, sin embargo, su enfoque es el conocimiento y aprendizaje organizacional, para ello ha de crear formas de comunicación mediante dispositivos electrónicos. Esta comunicación es intermitente ya que suele manejarse mediante aplicaciones de celular. Su estructura es flexible por lo que su ambiente de trabajo es agradable. Se orienta a la innovación y gestión del conocimiento, servicios y productos. Esta clase de estructura las manejan las empresas que emplean apps para brindar servicios como transporte, delivery o FreeLancer. Entre ellas tenemos Cabify, Uber, Rapi o Workana.

Estas empresas contactan con sus colaboradores para brindar servicios a sus clientes por medio de plataformas virtuales (Angarita y Porto, 2017).

- **Hipertrébol:** toma la forma de trébol. En la primera hoja se ubican los administradores y técnicos de la empresa. La segunda hoja la conforman personas que no forman parte de la esencia de la empresa, por lo general, contrataciones tercerizadas como guardias de seguridad. La tercera hoja cuenta con las personas contratadas a tiempo parcial o temporal. Es una estructura flexible similar a la adhocrática que depende de sus necesidades para contratar personal. Además, sus funciones están dispuestas de manera simple. Esta clase de estructura se ve en empresas de sistemas de seguridad en las que, contratan personal dependiendo de la demanda de servicios (Angarita y Porto, 2017).

Gullo & Nardulli, (2015) proponen modelos basados en el manejo de la información, ya que ella dependerá el conocimiento de la organización, la capacidad de acción en el entorno, el impacto y certeza de los objetivos que se han planteado. La información cumple varios roles en la organización pues de su gestión dependerá el desempeño de los trabajadores. Desconocer o ignorar parte de la información provocará problemas en el entorno de trabajo.

Gullo & Nardulli, (2015) mencionan que existe un modelo piramidal de tres niveles que maneja la información desde la base (operarios) hacía los rangos altos (administrativos y directivos). Por lo que el acceso a la información obedece a una cadena jerárquica, en la que desde producción ascienden los datos hacía la directiva, mientras que desde la directiva descienden órdenes. En el medio se encuentra un nivel de control que se encarga de supervisar el canal de información. Este modelo podría ser considerado como una estructura clásica que se manifiesta verticalmente.

El segundo modelo propuesto por los teóricos se basa en la centralización con responsabilidad delegada. Se mantiene la misma figura piramidal, sin embargo, el nivel de control se halla en la base y comparte información con otros bloques departamentales de manera horizontal. De este modo, la directiva determina las estrategias de la organización, mientras que en la base se tiene una relativa autonomía para tomar y ejecutar decisiones.

Por último, proponen un modelo “empresa red” en la que se descentraliza la información. Los equipos y departamentos de la organización mantienen comunicación permanente, comparten y delimitan la información para designar y ejecutar tareas. En este modelo además de transmitir la información hacia la base, se delega la iniciativa y la toma de decisiones. Se dice que en este modelo se suprimen los puestos burocráticos para generar dinamismo y la reducción de costos salariales. Se tiene mayor flexibilidad e interconexión entre las distintas áreas por lo que se garantiza el flujo constante de información. También, potencia el trabajo en equipo y la posibilidad de adaptarse mejor a los cambios del entorno interno y externo. (Gullo & Nardulli, 2015)

3.2.1. Teoría contingente

Hernández, et al. (2024) mencionan que “la teoría contingente asevera que la estructura de la organización y el desempeño máximo sobrevienen por la conciliación entre las variables estructurales y los factores que tienen que ver con el entorno” (p.622).

Esta teoría contempla factores estructurales que ya han sido estudiados por Chapman, Donaldson, Child, entre otros. Se manifiesta que para comprender el funcionamiento de la empresa se tienen que estudiar sus distintas condiciones mediante las que se definirán los diseños estructurales. En ese sentido, se considera que la empresa puede ha de configurarse de distintas formas y ninguna de ellas será la que coteje todas las circunstancias por las que atraviese la

organización. Además, considérese que con el pasar de los años los modelos de negocios se hacen más complejos.

La teoría contingente parte de dos teorías anteriores. La teoría burocrática propuesta por el Grupo Aston define que los principales elementos de las formas estructurales corresponden al tamaño y la tecnología. Mientras que, la teoría orgánica (Burns y Stalker, Hage y Lawrence y Lorsch) tiene mayor relación con el grado de incertidumbre generado por el entorno, de este modo, a mayor grado de incertidumbre en el entorno le corresponderá una mayor diferenciación estructural. En ese sentido los diseños estructurales se forman a través de la diferenciación de unidades o departamentos que facilitan la especialización y potenciación de conocimientos y en lo posterior una mejor integración y coordinación (Hernández et al., 2024).

Hernández, et al., (2024) toman lo expuesto por Donaldson (1996, 2001) y aciertan en decir que la teoría contingente es funcionalista y positivista. Por lo señalan los siguientes literales:

Funcionalista puesto que: (a) en busca de sus objetivos la organización persigue determinados resultados funcionales; (b) para alcanzar la eficiencia se ajusta a las diferentes contingencias adaptándose al contexto y a los tiempos que transcurren; (c) los cambios en la estructura organizacional dependen de los niveles de adaptación funcional de cada una de las partes que la constituyen (Zapata et al., 2009,p.624).

Por su parte, la perspectiva positivista se sustenta en:

(1) La estructura de la organización se determina a partir de aspectos objetivos como la envergadura, el volumen, el tamaño, la tecnología y no considera aspectos subjetivos como las ideologías, percepciones etc; (2) se sustenta en investigaciones con enfoque empírico y deja a un lado las especulaciones y (3) existe preponderancia de estudios con enfoques

empíricos y cuantitativos, lo cual conlleva a la contribución de esta teoría para conformar estructuras organizativas óptimas (Zapata et al., 2009,p.624).

3.3. Importancia de la estructura organizacional

Una EO es el esqueleto que sustenta a una entidad empresarial, puesto que ofrece certeza absoluta acerca de las responsabilidades de cada uno de los empleados y las jerarquías en la toma de decisiones. Este contexto suministra la comunicación adecuada y la coherencia entre los diferentes departamentos, lo cual es primordial para lograr los objetivos de la corporación. Esto se revierte una operación eficaz y adaptable(Botana, 2024).

Al mismo tiempo, una EO bien montada, beneficia la optimización de recursos, eliminando redundancias y en favor la eficacia operativa, lo cual garantiza que las empresas se enfoquen en su crecimiento innovador, a la par del control efectivo sobre sus operaciones. La correcta organización de la empresa motiva a los trabajadores pues proporciona metas claras de desarrollo profesional y con la asignación de responsabilidades de acuerdo con las capacidades de cada cual. Por eso, una empresa que entiende y aplica los presupuestos de una EO resistente y flexible sobrevive y crece largo plazo. En este sentido, la EO determina la jerarquía y las responsabilidades, además de ser un fiel reflejo de la cultura y los valores empresariales. (García et al., 2019).

La presente revisión de la literatura científica pretende combinar los fundamentos clásicos con teorías modernas y ejemplos actualizados, que exponen la preeminencia y necesidad de estructuras organizacionales eficaces y con poder de adaptación al contexto empresarial moderno.

3.4 Ventajas de la estructura organizacional

- Mejorar la toma de decisiones
- Distribución de la autoridad

- Permite evaluar las habilidades de los colaboradores
- Logra de metas, objetivos y resultados
- Prevención / solución de problemas
- Facilitar que los empleados determinen su posición en la compañía y a quiénes deberán reportar.
- Identificar los departamentos que conforman la empresa (Oviedo y Saltos, 2011).

3.4. Tipos de estructura organizacional

Se pueden enumerar varios tipos de estructuras organizativas con sus respectivas ventajas y desventajas. Estas se pueden definir como:

3.4.1. Estructura organizacional lineal

El modelo de toma de decisiones es centralizado y ello hace que los colaboradores de menor rango deban acatar las órdenes y directrices de su jefe inmediato. Esto provoca que el rol de la autoridad tenga como esencia una comunicación directa con el resto de los empleados. Esto puede resultar contraproducente pues, pues el jefe puede tomarse mucho tiempo para tomar decisiones y ello puede afectar el ritmo y productividad de la empresa. En una organización con estructura lineal: cualquier miembro de que desee tomar una decisión deberá consultar a su jefe de departamento y luego este al gerente. Este tipo de organización se puede encontrar en empresas pequeñas que no tienen más de dos o tres departamentos, por lo que su comunicación no afectaría en los procesos de producción (González, 2018).

3.4.2. Estructura organizacional funcional

La clave de este enfoque es que cada individuo realice sus labores según su área de especialización, de modo que se distribuye el trabajo detallando las funciones para las cuales cada

empleado está capacitado. La responsabilidad asignada a cada persona es autónoma, ya que al trabajar en su área especializada se espera una mayor eficiencia. No obstante, este enfoque puede ocasionar problemas de jerarquía y aislamiento. En este caso, empresas como Amazon tienen estructura organizacional funcional, de modo que los empleados están organizados por departamentos como: contabilidad, marketing, ventas, producción. Así, la empresa genera sinergia, ya que sus empleados están divididos por equipos o departamentos que, a su vez colaboran en conjunto para alcanzar los objetivos de la empresa (Minsal y Pérez, 2007).

3.4.3. Estructura organizacional matricial

Una estructura matricial es apropiada para empresas que trabajan bajo metas en tiempos establecidos; ya que necesitan ofrecer resultados de manera inmediata. Se unifican elementos funcionales y divisionales de manera que algunos encargados del departamento funcional laboran en diferentes áreas. Coca Cola es un ejemplo práctico para determinar una estructura matricial, ya que a partir de sus divisiones puede controlar las diferentes regiones y líneas de productos que tiene a su cuenta. De modo que esta empresa logra combinar las percepciones del mercado local con sus estrategias globales (Minsal y Pérez, 2007).

3.4.4. Estructura organizacional divisional

La estructura divisional en las empresas es un esquema organizativo que se fundamenta en la formación de divisiones internas dentro de una empresa, las cuales se ocupan de diversas áreas de negocio o productos. Cada división posee su propio grupo de colaboradores, recursos y metas particulares, lo que facilita una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones y en la adaptación a las variaciones del mercado. Google es una empresa que se organiza con una estructura divisional por productos, ya que depende de la línea de negocio como: Google Maps,

Gmail, Youtube, etc. Por lo que, tiene una estructura descentralizada en la que sus colaboradores cuenta con autonomía para tomar decisiones orientadas a resultados (López, 2019).

3.4.5. Estructura organizacional central

La estructura central se emplea con mayor frecuencia en empresas de grandes, cuya operativa es más completa. Por consiguiente, cada trabajador debe rendir cuentas a varios directivos o supervisores que ocupan distintas áreas o se sitúan en diferentes lugares. Por lo general se encuentra esta estructura en empresa públicas, así por ejemplo en la Empresa Eléctrica Quito se tiene una Gerencia General que se relaciona con las otras Gerencias a cargo de los procesos de producción como: Gerencia y Subtransmisión, Distribución, Comercialización, Proyectos de Gestión de la Energía, Oferta y Demanda, así también, responden a la misma directiva Gerencia Administrativa, Financiera, Planificación, entre otras (López, 2019).

3.5. Rendimiento laboral

El rendimiento laboral se trata de la productividad que un operario demuestra en su contenido de trabajo. Es así que se valora si la persona es idónea para el cargo asignado. Dentro de aspecto intervienen la efectividad, la calidad y la eficacia de su labor. Cada trabajador supone una inversión considerable para la entidad, por lo cual su desempeño debe ser óptimo (Brito y Cabezas, 2021).

En el campo de los Recursos Humanos, el rendimiento se refiere a la valoración sistemática la labor de los empleados en contraposición con las expectativas y metas determinadas por la corporación. Esto involucra el análisis de la eficiencia y la calidad de las faenas efectuadas por cada obrero, así como su aportación al cumplimiento de los objetivos empresariales. La gestión la productividad en recursos humanos requiere llevar a cabo evaluaciones, retroalimentación, abrir

la puerta al desarrollo y ofrecer reconocimiento para optimar el rendimiento individual y colectivo en la organización (Brito y Cabezas, 2021).

Evaluar el desempeño laboral de forma adecuada posibilita a la organización ubicar a los empleados en roles que mejor se ajusten a sus habilidades, optimizar la coordinación de los procesos, fortalecer áreas de mejora, incentivar a los empleados y, en última instancia, resolver problemas de productividad en todas las áreas y potenciar la operatividad de la empresa.

3.5.1. ¿Cómo medir el rendimiento laboral?

Para realizar una evaluación exhaustiva y apropiada de los empleados es fundamental que los programas de evaluación de desempeño se lleven a cabo al menos una vez al año. De esta manera, será posible corregir los errores identificados de manera oportuna. La evaluación de desempeño en las empresas suele depender del departamento de Recursos Humanos, el cual está integrado por un gerente, un director, expertos técnicos y responsables del área que está siendo evaluada. Las evaluaciones de desempeño se llevan a cabo con el propósito de motivar a los empleados para que, de esta forma, se reduzcan las prácticas negativas y las debilidades de la empresa, al tiempo que se incrementa la productividad laboral (Gabini, 2018).

Existen algunos procedimientos que las empresas implementan para la evaluación de sus empleados:

- Programar una reunión cara a cara.
- Control de calidad del trabajo.
- Prueba de desempeño.
- Autoevaluación.

- Prueba de desempeño laboral por parte de los compañeros del puesto.
- Encuesta para empleados.
- Prueba realizada por el cliente (Gabini, 2018).

3.6.2. Ventajas de medir el rendimiento laboral

- Determinar ventajas acordes a las responsabilidades de cada empleado.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento o promociones en los cargos laborales según su desempeño laboral.
- Identificar desafíos en la estructura corporativa.
- Reducir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los colaboradores (Gabini, 2018).

3.6.3. Factores que influyen en el rendimiento laboral

Según Thorpe et al. (2010), existen varios aspectos que influyen en la productividad laboral de una empresa, por lo tanto, es crucial que los entiendas bien para poder abordar cada uno de ellos adecuadamente. Algunos de los factores comunes que afectan al rendimiento laboral son:

- **Factores técnicos:** Involucran el equipo, el espacio de trabajo y las herramientas empleadas que son cruciales al evaluar el desempeño laboral.
- **Factores organizacionales:** Poseer procedimientos organizativos bien estructurados y documentados favorece que los empleados conozcan sus responsabilidades y cómo estas afectan al equipo. Determinar labores puede reducir problemas internos y perfeccionar las habilidades del personal, inherente a la productividad. Normalmente estos menesteres corresponden al Departamento de Recursos Humanos en colaboración con otros colectivos.

- **Factores productivos:** resulta crucial que los operarios sepan y comprendan sus deberes para contar con procesos de producción estandarizados que incidan en el desempeño laboral.
- **Factores personales:** En la elección es importante tener en cuenta los saberes, formación y habilidades específicas de cada empleado para certificar que sean capaces de cumplir con las funciones asignadas. Mantener su motivación y un ambiente laboral positivo fomentará el compromiso con la empresa.
- **Factores de liderazgo:** Contar con un equipo directivo sólido y una gestión eficaz permitirá que los demás factores operen en equilibrio de manera adecuada.

3.7. Comunicación

La importancia de comprender cuál es la percepción de los ejecutivos de la comunicación sobre su aporte en la estrategia puesto que una variable interesante para comprender el nivel de importancia que se le otorga a la comunicación es el lugar que se le da en el organigrama; es decir, que muchas organizaciones no le ubican a la gestión de la comunicación y sus componentes en el espacio estratégico que le corresponde para dar viabilidad a los procesos de innovación y por ende en el desarrollo organizacional (Méndez y Palacios, 2020).

La captación de los líderes o ejecutivos como los llama el autor sobre la comunicación recalca que la comunicación es importante sobre el organigrama que lleve una organización, en ocasiones esta estrategia no es utilizada lo cual limita la capacidad de los trabajadores para expresar ideas innovadoras, el ubicar a la comunicación como un componente estratégico puede mejorar la coordinación, cohesión fomentando de esta manera una cultura dinámica entre los trabajadores (Méndez y Palacios, 2020).

Un líder al valorar la estrategia de la comunicación asegura otras ideas innovadoras para que puedan ser comprendidas y apoyadas por todo el equipo de trabajo, de esta manera se obtiene

un ambiente laboral adecuado para todos. Es por ello que es fundamental valorizar la comunicación en el organigrama de una institución u organización ya que así se lograría direccionar al crecimiento sostenible de la empresa y también del equipo de trabajo.

3.8. Tecnología

Se considera el diseño organizacional a partir de la planificación de transformaciones culturales y estructurales de la organización y que incluye la institucionalización de un conjunto de tecnologías. De esta manera, la empresa tiene la posibilidad para realizar procesos de diagnóstico, planificación e implementación de esas transformaciones. Se considera que es una labor educacional con carácter complejo pues está destinada a la transformación de valores, actitudes, comportamientos, así como de la propia estructura organizacional. Ello permite la adaptación al contexto, que generalmente se muestra de manera dinámica y hostil (Bú, 2022).

La tecnología y la innovación tienen un gran impacto en la estructura organizacional y en el rendimiento laboral de los trabajadores de diferentes maneras como pueden ser:

- Automatización de procesos.
- Mejora y aumenta la comunicación.
- Productividad en los trabajadores.
- Acceso a la información necesaria para facilitar procesos.
- Innovación continua.
- Colaboración por plataformas digitales en tiempo real.
- Formación y desarrollo.
- Optimizar recursos (Bú, 2022).

Por otra parte, es importante mencionar que la tecnología es importante en todos los ámbitos especialmente para las empresas productivas ya que de esta manera realizan marketing

por diferentes plataformas como pueden ser las redes sociales (Facebook, Instagram, Tik – tok, entre otras) o utilizan programas especiales con el fin de crear ideas innovadoras que llamen la atención a los consumidores, brindando la posibilidad de tener varios datos computarizados (Bú, 2022).

Las empresas que han implementado tecnología tienen altos índices de consumo debido a las propagandas que realizan, de esta manera se las puede conocer a nivel nacional o internacional, facilitando la compra de productos e incluso llegando a exportarlos. El uso de la tecnología permite tener seguridad sobre datos importantes o privados de la empresa, sistemas informáticos que de igual manera sirven para respaldar elementos de uso empresarial, las herramientas productivas que ayudan o facilita el trabajo de personas con discapacidad, los sistemas de contabilidad son de gran apoyo para administrar varios departamentos empresariales.

3.8.1. Impacto de la tecnología en la estructura organizacional

Actualmente las grandes, medianas y pequeñas empresas obligatoriamente emplean las TIC para la gestión de los procesos organizacionales. La cantidad de TIC utilizadas en el ambiente corporativo se incrementó potencialmente en las últimas décadas. De modo que las TIC pasaron a formar parte de la cotidianidad laboral, ante esta nueva realidad cabe señalar que la sobrecarga de información irrelevante produjo “infoxicación” que estorba ante los procesos naturales de las empresas. Adicional a esto, se ha producido en las generaciones mayores resistencia a su utilización para la comunicación o gestión de actividades (Volpentesta, 2016).

A través de la tecnología se han adaptado las estructuras organizacionales, ya que proveen un alcance comunicativo de flexibilidad en el desarrollo de actividades. También, han mejorado las fórmulas administrativas para dotar de mayor flexibilidad ante situaciones sociales. En la actualidad las empresas no son lugares visuales y tangibles, ya que no es necesario reunir a todos

los miembros presencialmente para realizar su trabajo. Las TIC han brindado cierta autonomía a unos cuantos colaboradores de las empresas (Volpentesta, 2016).

Las TIC impulsan los cambios estructurales en dos formas: hacia dentro y hacia afuera. En el interior de las empresas decae la burocracia y se apela al horizontalismo para mejorar la competitividad mediante la flexibilidad y agilidad en la comunicación entre miembros. En cuanto a lo externo, se tiene una estructura formada por redes. De tal modo que, lo que se busca son conexiones para una gran sinergia mediante la interacción de expertos pluridisciplinarios. Además de mejorar las cadenas de competencia y externalización de las actividades (Volpentesta, 2016).

3.9. Agilidad organizacional

La dinámica de los entornos provoca que las organizaciones sean más ágiles y puedan adaptarse a los cambios ambientales, la incertidumbre del mercado y a la complejidad de los sectores industriales locales, regionales, nacionales e internacionales. La agilidad organizacional puede entenderse como la capacidad para visualizar las oportunidades, comprender, predecir y responder a los cambios que ocurren en los negocios y a las necesidades de mejoras internas. La agilidad organizacional permite tomar decisiones rápidamente, tener mayor flexibilidad y adaptar el talento humano a los cambios futuros del mercado. Se dice que la agilidad organizacional es el factor clave para el éxito y sobrevivencia en los entornos altamente dinámicos (Miranda, 2021).

4. Marco metodológico

4.1. Equipo de trabajo

Un equipo de trabajo se podría definir como la agrupación de personas que buscan un mismo fin, interactuando de manera dinámica y adaptándose al medio de todos, compartiendo resultados ya sean positivos o negativos.

De acuerdo con Hernández et al., (2024) se identifican competencias importantes para el correcto desarrollo de un equipo: para la dirección del equipo es importante la identificación de un líder; proporcionar claridad en la dirección del trabajo a partir de la incorporación de un conjunto de valores que deben ser visibles; fomentar el consenso a partir de la cultura de equipo y el enfoque interdisciplinario; el enfoque de servicio debe ser garantizado a partir de las garantías de infraestructura adecuada; documentar los resultados de calidad de servicio al cliente y promover la retroalimentación al respecto; emplear mecanismos de comunicación para promover la participación y la toma de decisiones desde dentro del grupo; el personal debe tener una combinación de competencias, habilidades y características de la personalidad que permitan el correcto desempeño de sus funciones; tener en cuenta varios aspectos para la contratación de personal, entre ellos sobresaltan el liderazgo, la experiencia y las competencias interdisciplinarias.

Estas competencias mencionadas que son importantes para el desarrollo de un equipo, al tener un líder nos ayuda a marcar la dirección y la visión que es crucial debido a que proporciona orientación y apoyo a los integrantes del equipo, la incorporación de valores alinea el esfuerzo del equipo y por ende los objetivos o metas que se propone el equipo. El fomentar una cultura de confianza y colaboración es vital para valorar las múltiples aportaciones de cada uno de los miembros al realizar cada actividad.

La orientación hacia los servicios de calidad centrados en el cliente recalca la importancia de adaptarse para llegar a cumplir los objetivos y las estrategias de comunicación claras y participativas hacen que el tomar decisiones en equipo sea para fortalecer el trabajo o la comunicación entre todos.

4.2. Enfoque de la investigación

De acuerdo con las *Preguntas de investigación* se planteó un paradigma crítico propositivo para una investigación de tipo correlacional, en la que se verifica la incidencia de dos variables Vi y Vd. En todo caso, se espera comprobar si un análisis estructural incide en el rendimiento laboral. De este modo se puede comprobar la relación que existe entre ambas variables y de qué manera incide el análisis estructural en el rendimiento laboral.

La pesquisa se cimenta en el paradigma crítico propositivo, que va dirigido a determinar y discutir las estructuras de poder y procesos dentro de la entidad empresarial que pueden afectar la productividad. Este modelo resulta muy útil para la investigación, ya que ayuda a describir y analizar las condiciones actuales, además de plantear soluciones prácticas basadas en los resultados. En lo concerniente al presente estudio, esta visión beneficia el entendimiento de cómo las políticas de talento humano y las estructuras organizacionales intervienen en la productividad.

La investigación tiene un enfoque cualitativo ya que se busca un cambio para la empresa. Estos cambios contribuyen a la productividad e innovación empresarial. Así mismo, expone indicadores calificables de las dos variables.

Además, la investigación es de tipo cuantitativo porque se emplearán instrumentos de medición que arrojarán resultados en cifras y cantidades numéricas. De este modo fue práctico expresar mediante tablas y gráficos los datos que se obtuvieron durante la investigación.

4.3. Modalidad de la investigación

Se establecieron las siguientes modalidades en esta investigación:

4.3.1. Investigación bibliográfica o documental

Esta investigación fue bibliográfica ya que se emplearon archivos digitales de tesis, artículos científicos, manuales, libros y otros textos. La información de estos textos atravesó un proceso de análisis crítico para llegar a establecer una fundamentación especializada de las dos variables. Por lo que se tienen un banco teórico del tema que se investigó. La investigación bibliográfica permitió ampliar el panorama de la investigación.

4.3.2. Investigación de campo

Fue una investigación de campo ya que se tuvo contacto directo con los involucrados de la Empresa Comercial. En las investigaciones de campo se obtiene información directa de los individuos a investigar. De tal forma que se pudo levantar la información de los colaboradores de la Empresa Comercial.

En un principio se tuvo un acercamiento con los directivos de la empresa para explicar el método para aplicar los instrumentos de medición. De este modo, en primer lugar, se empleó un plan piloto en el que se seleccionó a cinco personas de diferentes departamentos. Una vez comprobada la factibilidad, se procedió a aplicar los instrumentos a la población muestra.

4.4. Nivel o tipo de investigación

4.4.1. Investigación exploratoria

Las investigaciones exploratorias se emplean en general para estudiar un problema que no está claramente definido. En este caso aún se desconocía los resultados del análisis estructural y

su incidencia en el rendimiento laboral, por lo que se procedió a investigar en los colaboradores de empresa. De este modo, se obtuvo resultados cualitativos y cuantitativos.

Las investigaciones de este tipo responden a preguntas qué, por qué y cómo, de tal manera, como se las ha postulado y se contestan en las conclusiones de esta investigación.

La investigación exploratoria permitió entrar en el campo de acción y observar las problemáticas de la población que se estudió. De este modo fue posible esclarecer la necesidad de proceder con el estudio y aplicar los instrumentos.

4.4.2. Investigación descriptiva

La investigación fue descriptiva ya que se exponen características del funcionamiento organizacional y el rendimiento laboral de los colaboradores de la Empresa Comercial. Este tipo de investigaciones tienen como objetivo describir la naturaleza de una población. De tal manera, que fue posible mediante los datos cuantitativos aclarar las condiciones de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral.

4.5. Técnicas

Para esta investigación se empleó dos encuestas estructuradas con preguntas de selección múltiple. La primera encuesta tuvo como objetivo determinar las condiciones de la estructura actual de la Empresa Comercial. La segunda evaluó el rendimiento actual. Se empleó la técnica de la encuesta ya que mediante esta se obtuvieron datos de primera mano de la muestra poblacional. Así, los resultados obtenidos son directos y sin mayor instrucción de agentes externos.

Se abordó un banco de preguntas que luego fueron subidas a la plataforma virtual Google Forms. De este modo se envió el instrumento a los teléfonos inteligentes de los colaboradores de la muestra.

4.6. Población y muestra

La empresa tiene 150 colaboradores de los que se tomó una muestra para aplicar una encuesta. En la siguiente tabla se exponen los colaboradores y cargos.

Tabla 1

Personal de la Empresa Comercial.

Puesto	Número
Gerencia	2
Contabilidad	2
Producción	3
Talento Humano	1
Trabajo social	1
Importaciones	1
Operativo	140
TOTAL	150

Nota: Esta tabla representa la cantidad de trabajadores que laboran por área en la empresa. Tomado de la información brindada por la Empresa comercial.

4.6.1. Muestra

De acuerdo a la ratio de muestreo, se considera que si el tamaño de la población es menor a 1000 individuos se recomienda trabajar con un mínimo de 30% de la población. Es decir: de una población de 150 colaboradores se tomará el 30%, siendo el resultado 50 colaboradores los que fueron encuestados.

Tabla 2*Personal de la Empresa Comercial*

Puesto	Número
Gerencia	2
Contabilidad	2
Auxiliar en contabilidad	10
Producción	3
Talento Humano	1
Trabajo social	1
Importaciones	1
Operativo	130
TOTAL	150

4.7. Plan de recolección de información

La selección de 50 empleados como muestra también se basa en consideraciones prácticas, incluyendo la disponibilidad de los empleados para participar en la investigación y los recursos disponibles para manejar la recolección y análisis de datos. Utilizamos un muestreo estratificado para garantizar que todos los sectores y niveles jerárquicos de la organización estuvieran adecuadamente representados en la muestra, lo que permite una generalización más precisa de los resultados a toda la empresa

En primer lugar, se consiguió los permisos para aplicar las encuestas en la Empresa Comercial, luego se procedió a indicar a los directivos los objetivos de los instrumentos. Se procedió a aplicar un piloto de encuesta a 5 colaboradores de los distintos departamentos. Luego se seleccionó a un grupo de 50 personas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, logística y el departamento al cual pertenecía.

A continuación, se hizo una pequeña inducción con las 50 personas, en la que se explicó concretamente los objetivos de las encuestas, su funcionamiento, los baremos en los que se mide y cómo deben ser llenados los casilleros. Los integrantes del grupo tenían alrededor de 72 horas para responder a los temarios en sus hogares.

Esta información los datos se concentraron en una base de datos de Excel para luego ser representada en tablas y gráficos de porcentajes. También, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo. Las baterías de preguntas se encuentran en los Anexos de esta investigación.

La encuesta de Análisis estructural fue la primera en ser aplicada y luego la de rendimiento. Todo este proceso duró alrededor de dos semanas.

5. Análisis de datos

A continuación, se exponen los resultados de las encuestas expresados estadísticamente

5.1. Resultados de encuesta de análisis estructural

Pregunta 1: ¿Conozco mis funciones dentro de la empresa?

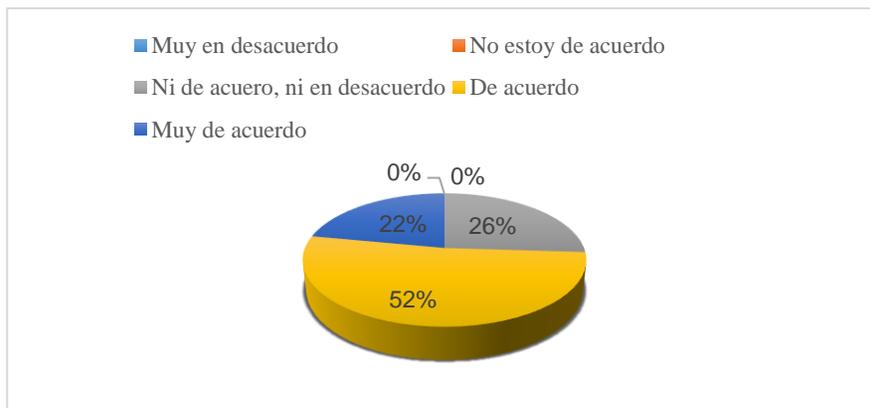
Tabla 3

Pregunta 1 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	0	0
Parcialmente (3)	13	26
De acuerdo (4)	26	52
Muy de acuerdo (5)	11	22
Total	50	100

Figura 2

Pregunta 1 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: los datos muestran que el 52% de la población encuestada respondió estar de acuerdo con conocer sus funciones, lo que da a entender que la mitad de los empleados pueden trabajar sin mayores inconvenientes porque conocen su rol en la empresa.

El 22% dice estar muy de acuerdo, este resultado en cambio muestra certeza al reconocer sus responsabilidades del puesto. Mientras que el 26% da una respuesta parcial, por lo que estos empleados deben tener dificultades para trabajar organizadamente. Estos resultados demuestran que más del 70% de los encuestados conocen sus funciones en la empresa, sin embargo, el porcentaje restante no está segura de su rol en la empresa. Trabajar con un grupo de personas que desconocen sus funciones causa desorganización, reprocesos y baja producción. En ese sentido, la empresa estaría perdiendo tiempo y materia prima que, a su vez equivaldría a dinero. Conviene a la organización revisar el manual de funciones de la empresa para comprender por qué algunos trabajadores desconocen parte de sus funciones, puede ser el caso que hay una pésima distribución o no se tenga definido el puesto de trabajo. De otro modo, podría resolverse este inconveniente con una inducción complementaria en la que se identifique las actividades del puesto de trabajo e inquietudes de los empleados al realizar labor. Además, al inducir a los empleados se reafirma la cultura, se refuerza la estructura e integra la comunicación al retroalimentar al trabajador sobre temas globales de la empresa y conocimientos prácticos y teóricos de su puesto. De acuerdo con Oviedo & Saltos (2011), (las estructuras organizacionales definidas claramente garantizan la comprensión de las funciones y políticas de la empresa, por lo que, estos resultados son el reflejo de la falencia del diseño organizacional e implica en el manual de funciones.

Pregunta 2: ¿Conozco la estructura de la empresa?

Tabla 4.

Pregunta 2 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	29	58
Parcial (3)	10	20

De acuerdo (4)	2	4
Muy de acuerdo (5)	9	18

Figura 3

Pregunta 2 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: el 58% de la población encuestada respondió que no está de acuerdo en conocer la estructura organizacional, lo que representa una pésima comprensión del orden jerárquico, la red de comunicación y el rol de cada departamento, y en general cómo se organiza la empresa. El 20% reacciona parcial, lo que indica que este grupo prefiere no responder por su conocimiento a medias. En un 18% parece estar muy seguro de conocerlo, sin embargo, es un porcentaje bajo en comparación con el número total de empleados de la organización. Y un 4% la conoce e indica que es un escaso grupo que entiende cómo se organiza la empresa. El alto porcentaje de personal que desconoce la estructura organizacional puede significar que no recibieron una inducción correcta al ingresar al trabajo, por lo que, sería pertinente una capacitación para garantizar la comprensión de cómo está organizada la empresa. Este indicador es la señal para que la empresa reorganice sus departamentos mediante la implementación de un diseño organizacional dinámico. Marco, (2016) afirma que estos factores afectan los procesos productivos, ya que desconocer la estructura organizacional afecta la

comunicación entre los empleados y departamentos. Implementar un organigrama dinámico en el que se refuerce la comunicación interna y determine objetivos para cada departamento, de este modo se equilibra la responsabilidad para toda la empresa. Así mismo, establecer una red de comunicación entre cada departamento mediante puntos de encuentro de producción.

Pregunta 3: ¿Conozco quién es mi jefe inmediato superior?

Tabla 5

Pregunta 3 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	3	6
Parcial (3)	19	38
De acuerdo (4)	18	36
Muy de acuerdo (5)	10	20
Total	50	100

Figura 4

Pregunta 3 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: El 36% de la población encuestada dice reconocer a su jefe inmediato superior, lo que indica a sí mismo un 20% contesta estar muy de acuerdo en conocerlo, estos dos porcentajes suman una cifra significativamente positiva, sin embargo, no representan un valor que garantice el trabajo en equipo y la buena comunicación en

los departamentos. Por lo que, el 38% que respondió parcialmente y 6% que no está de acuerdo, representan un grupo que tiene dificultades para comunicarse, seguir instrucciones y además tomar decisiones acordes a las políticas de la empresa. Conocer al jefe inmediato superior garantiza la eficiente producción, resolución de problemas y toma de decisiones oportunas. Este problema puede ser causado porque los trabajadores no fueron inducidos correctamente. La inducción garantiza que información importante como las funciones a cumplir, políticas y comunicación sean comprendidas por el trabajador.

No contar con una estructura definida provoca falencias en los canales de comunicación entre trabajadores y departamentos. Una estructura matricial podría resolver este inconveniente, ya que en esta se dividen las funciones y se designan líderes de equipo para que supervisen y garanticen la calidad del trabajo (Minsal y Pérez, 2007). Se puede trabajar una estructura en la que se dividan los departamentos, objetivos y responsabilidades. De este modo se descentraliza la empresa y se mantiene una conexión permanente en la que se comparte información mientras se definen tareas y acciones. A este modelo descentralizado Gullo y Nardulli (2015), lo llaman “empresa red”. Las empresas actuales prefieren dar mayor libertad para la toma de decisiones.

Pregunta 4: ¿La innovación de tecnología mejoró la comunicación y el rendimiento del trabajo?

Tabla 6

Pregunta 4 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	0	0
Parcialmente (3)	25	50
De acuerdo (4)	13	26

Muy de acuerdo (5)	12	24
Total	50	100

Figura 5

Pregunta 4 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: el 50% de la población indica que la innovación y tecnología han mejorado parcialmente la comunicación y el rendimiento del trabajo, esto quiere decir que en la empresa no se han implementado satisfactoriamente canales de comunicación mediante el uso de tecnología. También las innovaciones se han delegado únicamente a ciertos sectores de la empresa. El 26% dice estar de acuerdo con tal afirmación y el 24% está muy de acuerdo. Estos resultados muestran que otro sector de la empresa se ve beneficiado con las innovaciones tecnológicas. La empresa debe garantizar que los canales de comunicación brinden la misma eficiencia en todos los niveles. Como mencionan Gullo & Nardulli, (2015) , la información y las órdenes deben ser repartidas para toda la pirámide. En ese sentido la empresa descentraliza el poder de mando. De mantenerse este sistema de comunicación, sesgado e incompleto puede ocasionar retrasos en la toma de decisiones, ya que no se tiene una coordinación efectiva entre departamentos o las decisiones se toman únicamente desde la punta de la pirámide sin que intervengan los demás niveles.

Por otro lado, capacitar a los empleados para con el fin que empleen las nuevas tecnologías para mejorar su desempeño es fundamental para que la organización evolucione. Mediante capacitaciones, la empresa debe incentivar a los empleados para que eliminen la resistencia a las nuevas tecnologías mostrando las ventajas de utilizarlas en beneficio de su trabajo. López (2019), refiere al uso de tecnologías implementadas para la comunicación en empresas con una estructura divisional, ya que actualmente los grandes conglomerados como Google, Facebook o X tienen varias sedes en distintas regiones del mundo que son organizadas mediante redes de comunicación en la Internet.

Pregunta 5: ¿Tuve una inducción previa antes de ocupar mi puesto de trabajo actual?

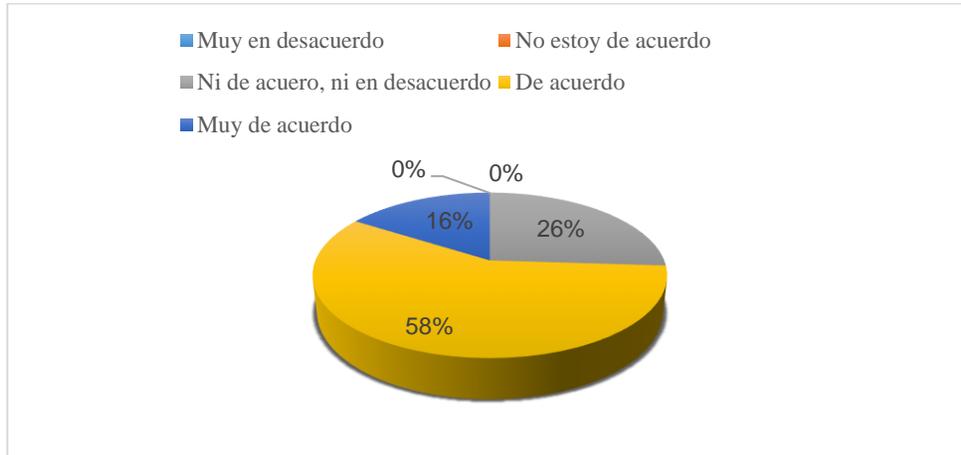
Tabla 7

Pregunta 5 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	0	0
Parcialmente (3)	13	26
De acuerdo (4)	29	58
Muy de acuerdo (5)	8	16
Total	50	100

Figura 6

Pregunta 5 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: el 58% y 16% indican estar de acuerdo y muy de acuerdo (respectivamente) que tuvieron una inducción, los resultados demuestran que hubo un intercambio de información importante que permitió a los empleados adquirir un mayor conocimiento del entorno. Este aspecto es importante ya que los empleados pueden trabajar con mayor libertad y no dependen de supervisores u otro trabajador experimentado para realizar su trabajo. Lo preocupante para la empresa es que un 26% respondió que recibió parcialmente una inducción. Es decir, recibió la información a medias, por lo que estos empleados pueden tener problemas de coordinación en la producción y comunicación con sus compañeros y otros departamentos. Sería recomendable revisar el temario con el que se da la inducción a los empleados y renovarlo. Así mismo, es importante adicionar los cambios que se han realizado a través de los años como innovación en maquinaria, tecnología, departamentos en crecimiento, cambios en la estructura y los canales de comunicación virtuales y físicos.

Pregunta 6: ¿Sé cuál es el objetivo de mi puesto de trabajo?

Tabla 8

Pregunta 6 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	33	66
Parcialmente (3)	2	4
De acuerdo (4)	1	2
Muy de acuerdo (5)	14	28
Total	50	100

Figura 7

Pregunta 6 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: 66% de los encuestados no estar de acuerdo, lo que indica que no conoce el objetivo de su puesto de trabajo. Este resultado indica que los empleados no reconocen lo implica fallar en sus funciones, de modo que el trabajo puede ser realizado sin nivel aceptable de compromiso. Un 4% responde parcialmente, esto indica que conocen lo que representa su puesto de trabajo a medias. Al igual que el resultado anterior complica la producción eficiente de la empresa. El 28% responde estar muy de acuerdo, sin embargo, es un bajo porcentaje que reconoce la importancia de su labor en la empresa, por lo que

convendría retroalimentar a los empleados para que ellos reconozcan el valor que tiene su puesto de trabajo para la producción de la empresa. En las empresas es importante compartir esta información, ya que debe estar claro el rol del trabajador, de esta forma se le otorga responsabilidad y afianza el compromiso con la empresa. En ese sentido, sería conveniente enviar un comunicado a los trabajadores en el que se les indique el objetivo de su puesto de trabajo, sus funciones y los factores que implican el incumplimiento de sus responsabilidades para la organización. Si es caso de un nuevo diseño organizacional, se prevé esclarecer las metas, objetivos, resultados y su posición en el organigrama como señalan Oviedo & Saltos (2011).

Pregunta 7: ¿Ha sufrido accidentes laborales por desconocer sus funciones?

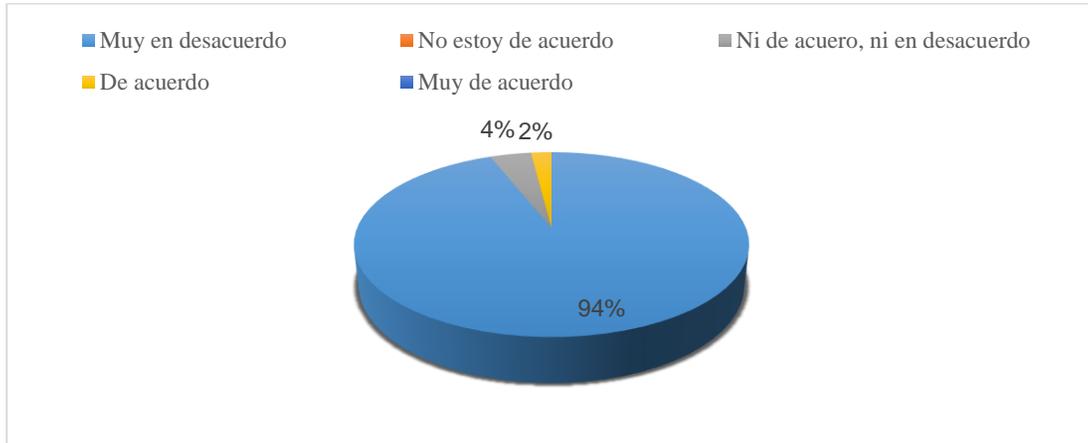
Tabla 9

Pregunta 7 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	47	94
No estoy de acuerdo (2)	0	0
Parcialmente (3)	2	4
De acuerdo (4)	1	2
Muy de acuerdo (5)	0	0
Total	50	100

Figura 8

Pregunta 7 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: El 94% de la población indica no estar de acuerdo, este resultado indica que no han sufrido un accidente laboral por desconocer sus funciones, es un buen porcentaje, sin embargo, es necesario tener una absoluta certeza, ya que los accidentes de trabajo cortan la producción por largos periodos de tiempo e impacta en los trabajadores. Un 4% indica una respuesta parcial, lo que representa que posiblemente sufrieron algún percance porque no conocían del todo la labor que se les había encargado. Mientras un 2% dice estar de acuerdo. Los resultados muestran que una minoría ha sufrido algún accidente laboral por desconocer sus funciones, no obstante, que un empleado sufra un accidente laboral puede repercutir en la imagen de la empresa. Por lo que es necesario definir las funciones de cada trabajador para que no ocurran percances. Marco (2016), refiere que una empresa, desde sus inicios, debe tener una estructura para determinar los roles de cada puesto de trabajo. Oviedo & Saltos (2011), mencionan que una estructura permite evaluar las habilidades de los colaboradores y de este modo se previenen problemas o se buscan soluciones más oportunas. En este caso, una revisión a los requerimientos del puesto servirá como base para reconocer los empleados idóneos para ejecutar tareas específicas. Así, se evitarán accidentes laborales futuros.

Pregunta 8: ¿Comúnmente siente que tiene sobrecargas de trabajo?

Tabla 10

Pregunta 8 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	0	0
Parcial (3)	8	16
De acuerdo (4)	5	10
Muy de acuerdo (5)	37	74
Total	50	100

Figura 9

Pregunta 8 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: El 74% de los encuestados y un 10% adicional indican estar “muy de acuerdo” y “de acuerdo” respectivamente con que sufren sobrecarga de trabajo, mientras que el 16% señala que estas sobrecargas no son recurrentes. Esto significa que gran parte de los trabajadores tiene exceso de trabajo, debido a una incorrecta planificación de la estructura organizacional. Es importante destacar que cuando existe sobrecarga de trabajo las afectaciones se pueden advertir en la propia productividad de la empresa, así como en el estado psicológico de los empleados, disminuyendo los niveles de compromiso y motivación.

Según Botana (2024), una empresa con funciones claramente definidas es más eficiente y se adapta mejor a los cambios del entorno. En este caso, revisar la estructura organizacional para redistribuir las funciones de manera equitativa es una solución esencial. Una delegación adecuada no solo mejorará el rendimiento laboral, sino que también reducirá los problemas de salud de los trabajadores, Adicionalmente García (2019) señala que una estructura organizacional bien diseñada puede motivar a los empleados al delegar tareas de acuerdo a sus habilidades, pasiones y formación académica.

Para implementar esta solución, se recomienda realizar un análisis de las funciones actuales y utilizar herramientas como mapas de procesos o sistemas de gestión del trabajo (por ejemplo, Trello o Asana) para equilibrar las cargas laborales. Esto no solo potenciará la productividad, sino también el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados.

Pregunta 9: ¿Tengo buena comunicación con mis compañeros, superiores y los colaboradores de otros departamentos?

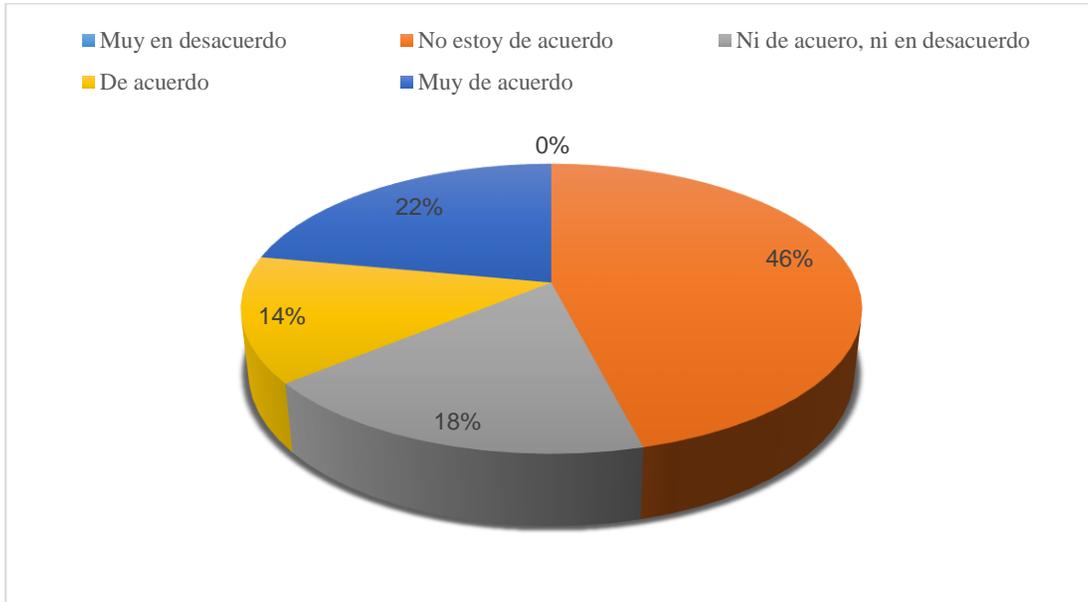
Tabla 11

Pregunta 9 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	23	46
Parcial (3)	9	18
De acuerdo (4)	7	14
Muy de acuerdo (5)	11	22
Total	50	100

Figura 10

Pregunta 9 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: El 46% de los encuestados dice estar en desacuerdo con tener una buena comunicación con sus compañeros, superiores y colaboradores de otros departamentos, lo que indica que los canales de comunicación actuales no son eficientes. Esto repercute directamente en el trabajo en equipo, los procesos internos y la producción, generando retrasos y malentendidos. Por otro lado, solo el 22% y el 14% están muy de acuerdo y de acuerdo respectivamente, lo cual es insuficiente para garantizar la eficiencia en la producción, donde la comunicación es un pilar fundamental.

La estructura organizacional no solo divide la empresa por departamentos, sino que también establece los canales de comunicación, reflejando la cultura y los valores de la empresa (Garcias, 2019). Cuando la comunicación no muestra eficacia, los resultados negativos pueden reflejarse en la toma de decisiones y la incoherencia entre los equipos de trabajo.

Por ello es imprescindible la mejora de las vías de comunicación con actividades que contribuyan a la interacción entre los colaboradores y ayuden a salir de las rutinas cotidianas. Ello puede tener sus efectos positivos en las relaciones interpersonales, cargan de energía a la cultura organizacional y ayudan a que el rendimiento laboral sea mejor. Adicionalmente, implementar herramientas de comunicación interna, como Slack o Microsoft Teams, puede mejorar la transparencia y rapidez en el intercambio de información, fomentando un ambiente colaborativo. De este modo, un diseño organizacional claro e integrado será clave para mejorar la comunicación entre los trabajadores en todos los niveles.

Pregunta 10: ¿La organización cumple con mis expectativas profesionales, personales y laborales?

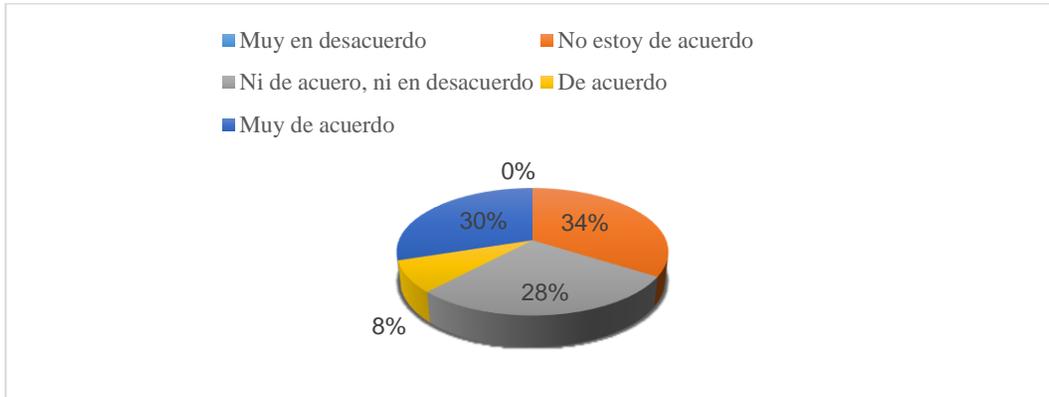
Tabla 12

Pregunta 10 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	17	34
Parcial (3)	14	28
De acuerdo (4)	4	8
Muy de acuerdo (5)	15	30
Total	50	100

Figura 11

Pregunta 10 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 34% de los encuestados no está de acuerdo con que la empresa cumpla con sus expectativas profesionales, personales y laborales. Mientras que un 30% dice estar muy en desacuerdo. Los dos valores suman más del 60%, lo que indica que hay un alto nivel de insatisfacción del trabajo en el entorno laboral, esto perjudica la motivación y a su vez en el compromiso con la empresa lo que equivale a un bajo rendimiento. Únicamente el 8% dice estar de acuerdo, lo que corresponde a un pequeño grupo que está comprometido con los objetivos de la empresa, ya que recibe lo que necesita de la organización. El 28% responde parcialmente, lo que indica trabajadores que trabajan medianamente motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa. Los resultados exponen diferentes perspectivas de la empresa, para algunos cumple sus expectativas, mientras que para otros no o parcialmente. Esto puede ser por varios factores como: deficiente comunicación, desmotivación o sobrecargas de trabajo. En anteriores preguntas se hallaron resultados que refuerzan esta afirmación. Para estos factores se ha recomendado la revisión del organigrama estructural y desarrollar espacios para la interacción del personal. No obstante, es necesario reconocer los beneficios que ofrece la empresa para que sus empleados se sientan seguros en su puesto de trabajo. Establecer condiciones laborales adecuadas para el desarrollo de

actividades potencia el rendimiento laboral. Así también, identificar e investigar a trabajadores con bajos niveles de motivación puede abrir el panorama para planificar programas de fortalecimiento motivacional. Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional o facilidades para formarse profesionalmente ocasionará cambios repentinos en la actitud de los empleados. Recuérdese que existen varios factores que afectan el rendimiento laboral como los organizacionales, productivos, personales, de liderazgo y técnicos que deben ser revisados para encontrar su nivel de influencia en el personal.

Pregunta 11: ¿Considera que la organización en la empresa es clara y precisa para el desarrollo de sus funciones?

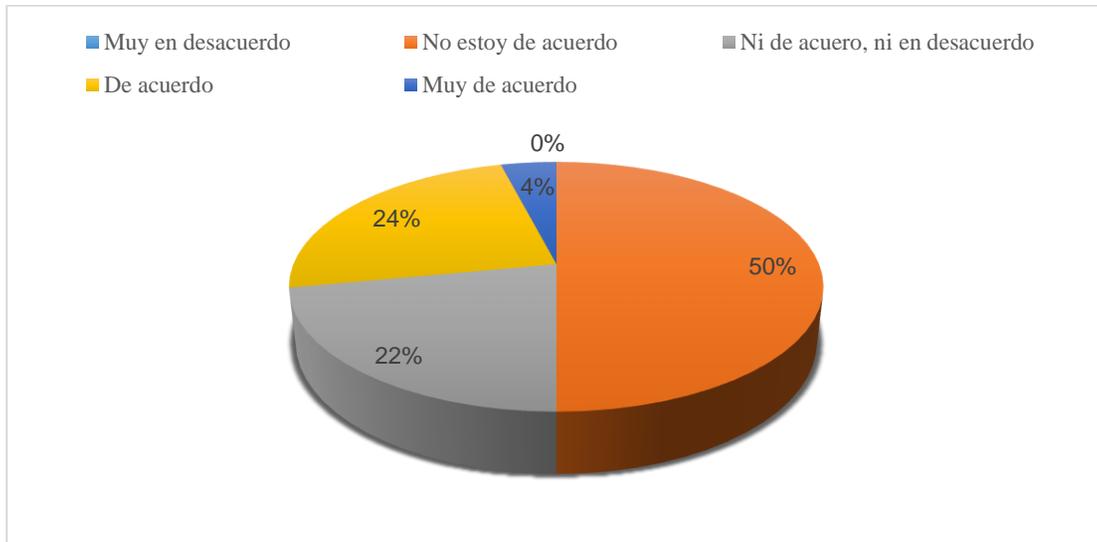
Tabla 13

Pregunta 11 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	0	0
No estoy de acuerdo (2)	25	50
Parcialmente (3)	11	22
De acuerdo (4)	12	24
Muy de acuerdo (5)	2	4
Total	50	100

Figura 12

Pregunta 11 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 50% de la población considera que la empresa no está organizada, lo que indica que el trabajo se realiza de forma mecánica e inclusive llega a ser empírica en la empresa, este tipo de circunstancias pueden provocar accidente laboral causados por la desorganización. contra un 24% y 4% responde estar de acuerdo y muy de acuerdo, respectivamente, no son resultados altos, pero demuestran que existe un tipo de orden para realizar el trabajo y el cual debe ser fomentado en toda la empresa. Otro 22% responde parcialmente, es decir en ocasiones le resulta organizado el trabajo, es decir que falta un direccionamiento con una mejor comunicación y liderazgo. La mitad de la población considera que la empresa no está bien organizada, esta respuesta puede deberse a sobre cargas de trabajo o falta de comunicación entre colaboradores. La desorganización puede ocasionar retrasos en la producción y entrega de bienes y servicios. Lo ideal para mejorar la organización es establecer profesiogramas en los que se definan los pasos para realizar cualquier tarea de la empresa. En ese sentido, se tiene un mapa con el que se genera sinergia y potencia el rendimiento de trabajo. La

organización claramente depende del organigrama estructural en el que se definen cada departamento, sin embargo, al ser más incisivo, se comprende que dentro de cada departamento también existe una micro-(sub)-organización que tiene su propia personalidad, por tal razón, al revisar la teoría se motiva a emplear una estructura matricial, en la que cada departamento tiene sus metas particulares con lo que se dividen las responsabilidades y se tiene mayor flexibilidad para tomar decisiones. Además, si se recurre a la teoría contingente, la organización debe estar en constante cambio para solventar los inconvenientes que se le presentan en el momento.

Pregunta 12: ¿Realiza actividades que no competen a su puesto de trabajo?

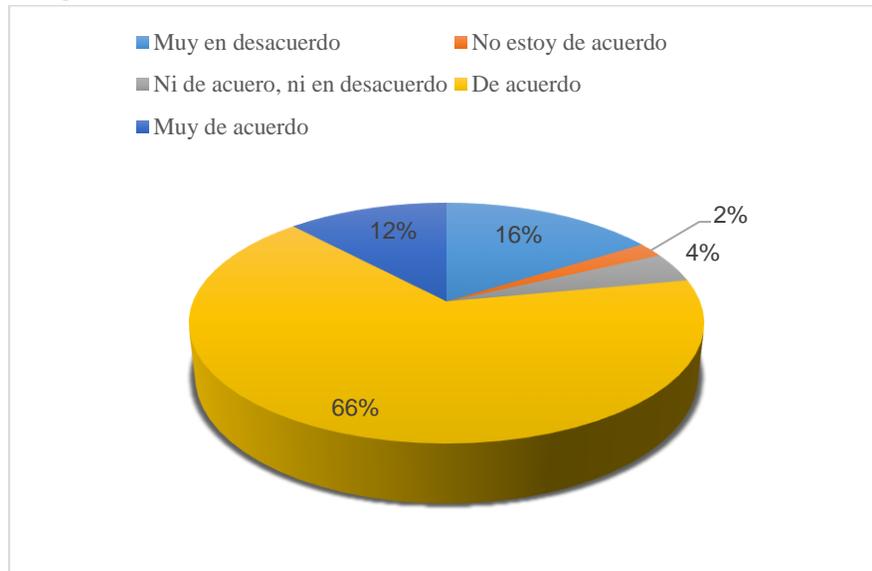
Tabla 14

Pregunta 12 (Análisis estructural)

	Frecuencia	Porcentaje
Muy en desacuerdo (1)	8	16
No estoy de acuerdo (2)	1	2
Parcial (3)	2	4
De acuerdo (4)	33	66
Muy de acuerdo (5)	6	12
Total	50	100

Figura 13

Pregunta 12 (Análisis estructural)



Análisis e interpretación de resultados: el 66% y 12% de la población encuestada respondió estar de acuerdo y muy de acuerdo, lo que indica que las funciones y puestos de trabajo no están totalmente definidas, estas acciones pueden ocasionar accidentes laborales y afectar la imagen de la empresa y a su vez la producción, ya que el personal no se encuentra cómodos en el trabajo. Mientras que el 4% reacciona parcialmente, lo que quiere decir que a veces realiza tareas que no le competen, por lo que este grupo puede sentirse poco comprometido con la empresa y realizar su trabajo con menor potencial. El 16% se muestra muy en desacuerdo, es un porcentaje bastante bajo que puede estar direccionado a ciertos sectores en los que las tareas y funciones están bien definidas. Estos resultados demuestran que es necesaria una reorganización en la estructura de la empresa, ya que pueden existir personas con funciones que no les competen de acuerdo a su perfil profesional. En ese sentido, las funciones deben ser definidas para equilibrar las responsabilidades de todo el personal. Una mejor distribución puede mejorar la calidad de la producción, generar sinergia y mejorar el rendimiento. La teoría contingente menciona que, a

mayor incertidumbre del entorno, equivaldrá un mayor análisis y complejidad del diseño estructural. También, hay que recordar que no todas las soluciones benefician a toda la empresa, por lo que, se debe estar en constante cambio.

5.1.1. Moda, media y desviación estándar de encuesta (estructura organizacional)

Tabla 15

Resultados de encuesta (estructura organizacional)

Resultados de encuesta (estructura organizacional)						
Pregunta	Muy en desacuerdo	No estoy de acuerdo	Ni de acuerdo/ ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	
1	0	0	13	26	11	
2	0	29	10	2	9	
3	0	3	19	18	10	
4	0	0	25	13	12	
5	0	0	13	29	8	
6	0	33	2	1	14	
7	47	0	2	1		
8	0	0	8	5	37	
9	0	23	9	7	11	
10	0	17	14	4	15	
11	0	25	11	12	2	
12	8	1	2	33	6	
TOTAL	55	131	128	151	135	

Moda: en a la tabla 15. Se puede observar que al sumar los resultados la alternativa “de acuerdo” fue la respuesta mayormente empleada (151), por lo que representa la moda.

Media: el valor de la media es la suma de cada uno de los valores a calcular dividida por la cantidad de valores evaluados. De modo que, en la Tabla 16. Se muestran los valores de la suma por cada alternativa (600) dividido para la cantidad valores a tratar (60) como resultado se tiene una media de 10.

Desviación estándar: para la desviación estándar se empleó la siguiente fórmula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (x_i - \bar{x})^2}{N}} \quad (1)$$

Donde:

σ = Desviación estándar

\bar{x} = Media

x_i = Cada uno de los valores

N = Cantinda de valores evaluados

Tabla 16

Desviación estándar (estructura organizacional)

Desviación estándar					
	Xi	xi-x	xi-x²	xi-x²/N	√ xi-x²/N
a1	55	45	2025		
a2	131	121	14641		
a3	128	118	13924		
a4	151	141	19881		
a5	135	125	15625		
Media	600	600/60=10			
Desviación			66096	1101,6	33,19

El valor 33,19 se encuentra fuera del rango de la media de las alternativas A1 a A5 (10), por lo que el resultado representa: dispersión de datos. De este modo se considera que, en cuanto al conocimiento de la estructura organizacional de la empresa las respuestas son dispersas de la media poblacional evaluada. Lo que significa que los empleados conocen parcialmente sobre la estructura organizacional de la Empresa Comercial. Considerando los resultados de la encuesta, desconocer la estructura organizacional, su funcionamiento y las líneas de jerarquía y comunicación que definen su diseño en gran medida genera un bajo rendimiento. Un sistema organizado por departamentos con fines y objetivos propios puede ayudar a alivianar las

responsabilidades y dar cabida a la identificación, motivación y cultura organizacional ejemplar del personal.

5.2. Resultados de encuesta rendimiento laboral

5.2.1. Autoevaluación

Pregunta 1: ¿Cómo calificarías tu rendimiento?

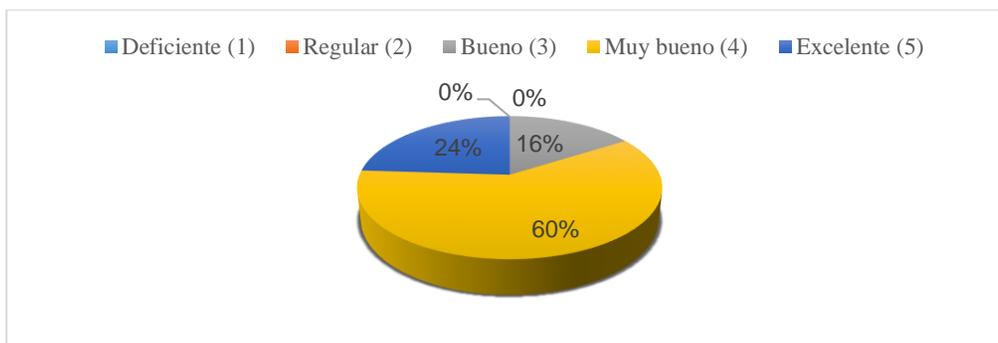
Tabla 17

Pregunta 1 (Autoevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	8	16
Muy bueno (4)	30	60
Excelente (5)	12	24
Total	50	100

Figura 14

Pregunta 1 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: Los resultados muestran que el 60% y 24% de la población considera que su rendimiento en el trabajo es muy bueno y excelente respectivamente,

estos valores indican un alto rendimiento que puede mantenerse a través la motivación e unitivos para el desarrollo del personal. Mientras que el 16% dice ser bueno, este grupo de trabajadores debe ser motivado, ya que puede repercutir en la producción de la empresa. Un grupo de trabajadores que realiza su trabajo mediamente tendrá resultados medianos y provocará deficiencias en la producción. Se puede interpretar que la población encuestada considera tener un rendimiento aceptable en su puesto de trabajo. El rendimiento laboral depende de varios factores intrínsecos como extrínsecos, de este modo, la organización será la encargada de mantener los niveles de rendimiento positivos. En este caso, la mayoría considera que su trabajo es muy bueno, no obstante, existe un porcentaje que debe ser examinado para determinar las razones por las que no considera su trabajo muy bueno o excelente. En ese sentido, determinar tareas definidas, evitar el mobbing laboral y fortalecer las relaciones interpersonales mediante charlas, capacitaciones y dinámicas que integren al grupo e inviten a la reflexión, provocarán que ese porcentaje de trabajadores tenga un rendimiento excelente.

Pregunta 2: ¿Cómo calificarías tu motivación del último trimestre?

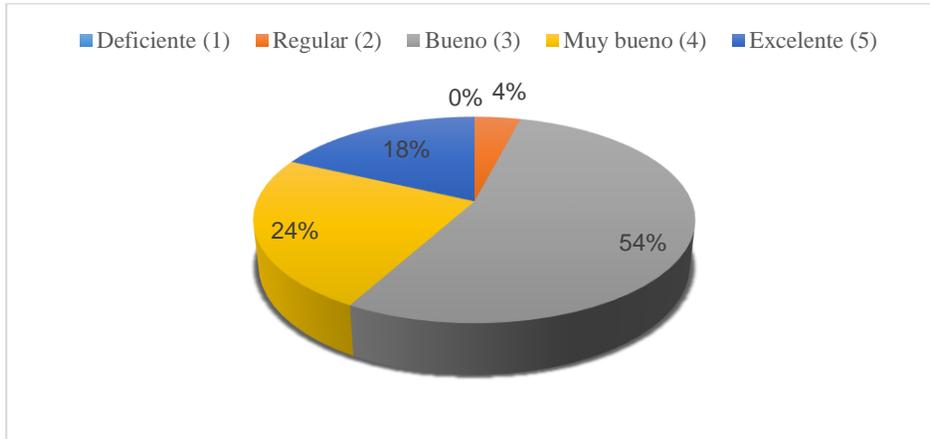
Tabla 18

Pregunta 2 (Autoevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	2	4
Bueno (3)	27	54
Muy bueno (4)	12	24
Excelente (5)	9	18
Total	50	100

Figura 15

Pregunta 2 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: El 54% de la población considera que su motivación en el trabajo es buena, lo que indica que lo que recibe de la empresa no lo satisface completamente, y puede repercutir en el desarrollo de actividades. El 24% y 18% dicen que es muy buena y excelente, respectivamente, estos resultados son positivos y se debería mantenerse para garantizar la productividad en el entorno laboral y afianzar su compromiso con la organización. El 4% dice que es regular, siendo el grupo que debería ser investigado ya que puede afectar a un departamento o a toda la empresa contar con personal desmotivado. Los resultados muestran que existe una buena motivación en el personal de la empresa, sin embargo, no es del todo satisfactoria. Los resultados son diversos, no todo trabajador siente de la misma forma la motivación en el trabajo. Este aspecto puede ser causado por varios factores que van desde los personales hasta los colectivos. Por un lado, la empresa debe ofrecer los beneficios y facilidades para que el trabajador se desarrolle profesionalmente. Mientras que, al mismo tiempo, debe proveer un ambiente armonioso y organizado para que las actividades se realicen sin inconvenientes. Una empresa sin orden ni lineamientos para la distribución de trabajo provocará en sus empleados disconformidades. De modo que, la empresa debe motivar a los trabajadores mediante programas

de capacitación, desarrollo profesional o espacios para la interacción. Además, brindar todos los equipos y facilidades para realizar su trabajo.

Pregunta 3: ¿Cómo calificarías tu producción diaria?

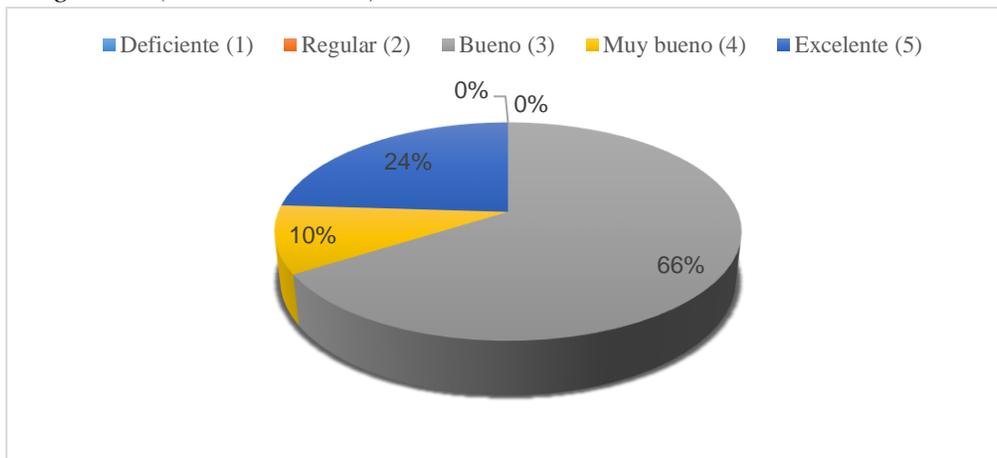
Tabla 19

Pregunta 3 (Autoevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	33	66
Muy bueno (4)	5	10
Excelente (5)	12	24
Total	50	100

Figura 16

Pregunta 3 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: El 66% de la población indica que su producción de trabajo es buena, lo que indica que empresa tiene a más de la mitad de sus colaboradores haciendo bien su trabajo, sin embargo, no alcanza niveles de productividad excelentes. El 10% y

24% indican muy bueno y excelente, respectivamente, estos valores son positivos, sin embargo, no son bajos para toda la empresa, ya que otro tanto de la población influye en el ritmo de trabajo, lo que en resultados finales no representa niveles altos de productividad. Los resultados dan a entender que existe una buena visión con respecto a la producción diaria del personal, sin embargo, no es del todo satisfactoria. Los resultados muestran que existe un margen superior en la alternativa “bueno”, no obstante, es un resultado parcial, por lo que se deberían identificar los factores por los que más de la mitad de los trabajadores encuestados considera su producción promedio. Gabini (2018) advierte que medir el rendimiento permite identificar responsabilidades acordes al perfil de cada empleado. Además de identificar los desafíos en la estructura organizacional. De modo que, identificar falencias obligatoriamente también, evidencia las fortalezas de los trabajadores. Una mejor distribución de tareas puede potenciar la capacidad de los empleados. Y es responsabilidad de Talento Humano identificar esas destrezas y utilizarlas en favor de la producción de la empresa.

Pregunta 4: ¿Cómo calificarías la distribución de funciones?

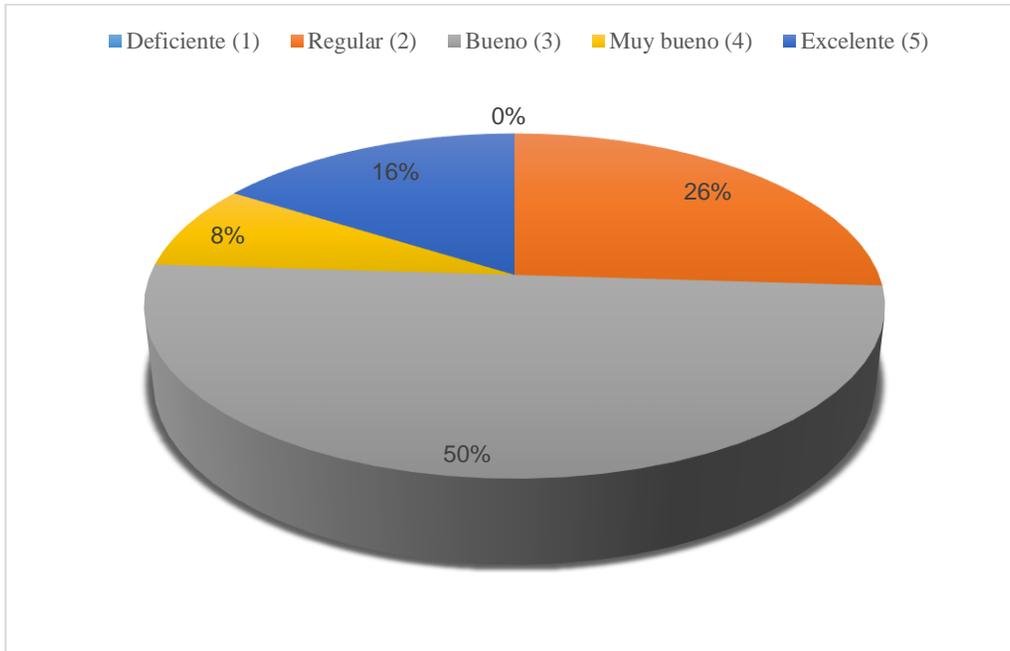
Tabla 20

Pregunta 4 (Autoevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	13	26
Bueno (3)	25	50
Muy bueno (4)	4	8
Excelente (5)	8	16
Total	50	100

Figura 17

Pregunta 4 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 50% considera que la distribución de funciones es buena, es un resultado aceptable, pero puede mejorarse para tener mayor productividad, no obstante, si se considera la teoría contingente, la empresa debe estar en constante cambio para satisfacer las necesidades del entorno interno y externo. El 8% y el 16% indican muy bueno y excelente, respectivamente, por lo que, hay que considerar que existen ciertos puestos de trabajo que están bien distribuidos mientras que otros tienen mayor cantidad de cargas de trabajo. El 26% menciona que sus actividades asignadas son regulares, lo que significa que existe un tanto del personal insatisfecho, porque no tiene sus actividades definidas. Mantener a la empresa en este estado afecta a la productividad, mientras flaquea el compromiso con la empresa. Al hablar de la distribución de funciones puede relacionarse con la sobrecarga de trabajo, de modo que puede haber inconformidades en varios trabajadores. Así mismo, esta pregunta se relaciona con el análisis de la estructura organizacional, ya que es donde se grafican y distribuyen las

responsabilidades de la empresa. Elaborar programas de evaluación de personal para encontrar las falencias y problemas que tiene que enfrentar el trabajador en su área contribuye a mejorar el clima laboral, así también, establecer cambios que potencien la productividad. Gabini (2018) expone que las evaluaciones se realizan con el fin de motivar al trabajador y reducir las prácticas negativas, y de este modo se logra combatir las debilidades de la empresa. Una entrevista formal a un grupo específico de trabajadores puede evidenciar la forma en que se han distribuido las tareas en un departamento, de este modo se podrá asignar y distribuir responsabilidades, así como también, fortalecer el liderazgo y trabajo en equipo mediante un trabajo equitativo.

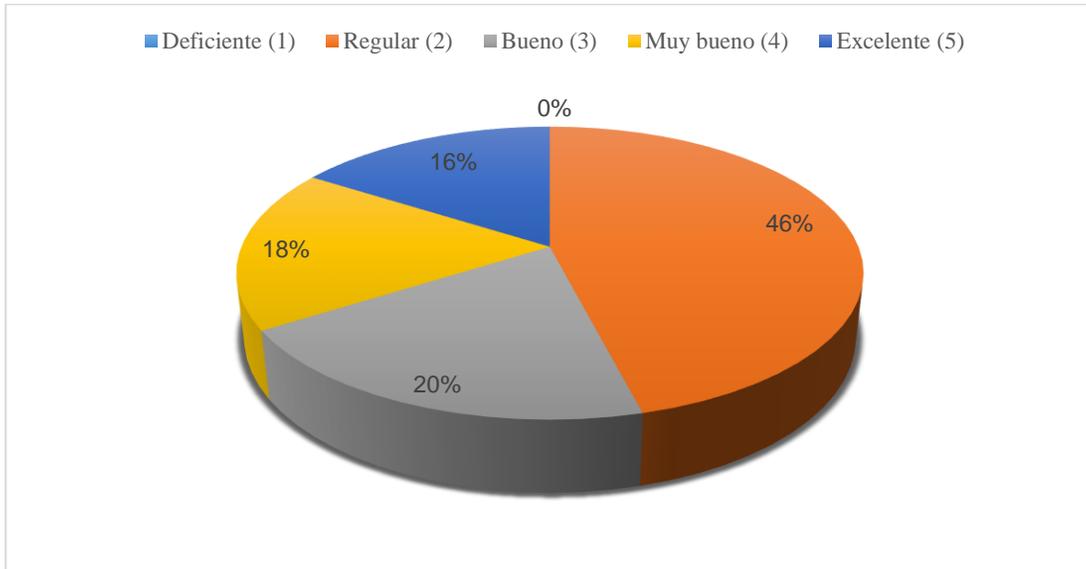
Pregunta 5: ¿Cómo calificaría la implementación de tecnología para desempeñar el trabajo?

Tabla 21

Pregunta 5 (Autoevaluación)		
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	23	46
Bueno (3)	10	20
Muy bueno (4)	9	18
Excelente (5)	8	16
Total	50	100

Figura 18

Pregunta 5 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 46% de los encuestados considera regular la implementación de tecnología, esto implica que la tecnología ha beneficiado a ciertas áreas de la empresa y repercute en la satisfacción del trabajador. Un 20% indica que es buena la implementación, lo que indica que hay cierta aceptación de parte de los empleados para utilizar tecnologías en su trabajo. El 18% dice que es muy buena y el 16% excelentes, estos resultados son positivos, sin embargo, no representan un valor superior, en ese sentido puede ser el personal que mayormente se ha beneficiado de la implementación de tecnologías en su área de trabajo. Si se toma en cuenta la teoría contingente se entenderá que existen soluciones que funcionan solo para ciertas áreas de la empresa. Se considera que un gran porcentaje tienen una perspectiva no muy favorable de la innovación y la tecnología implementada en la empresa. Esto puede ser a causa de diversos factores como la falta de capacitación, personal idóneo o un porcentaje mínimo de reducción fuerza laboral humana por la de maquinaria. En este

caso, investigar mediante una encuesta sería determinante para encontrar la razón por la que una buena parte de los trabajadores considera regular la implementación de tecnología. Es pertinente señalar que se debe capacitar a los trabajadores para que empleen las nuevas tecnologías en el trabajo. Estas capacitaciones deben tener un enfoque en el que se evidencien los beneficios que tienen para la empresa y para el trabajador. Bú, (2022) menciona que en la actualidad las empresas migran hacia las plataformas virtuales, por lo que algunos procesos se han automatizado. Además, las TIC establecen lazos comunicacionales más accesibles y con esto mejora la productividad.

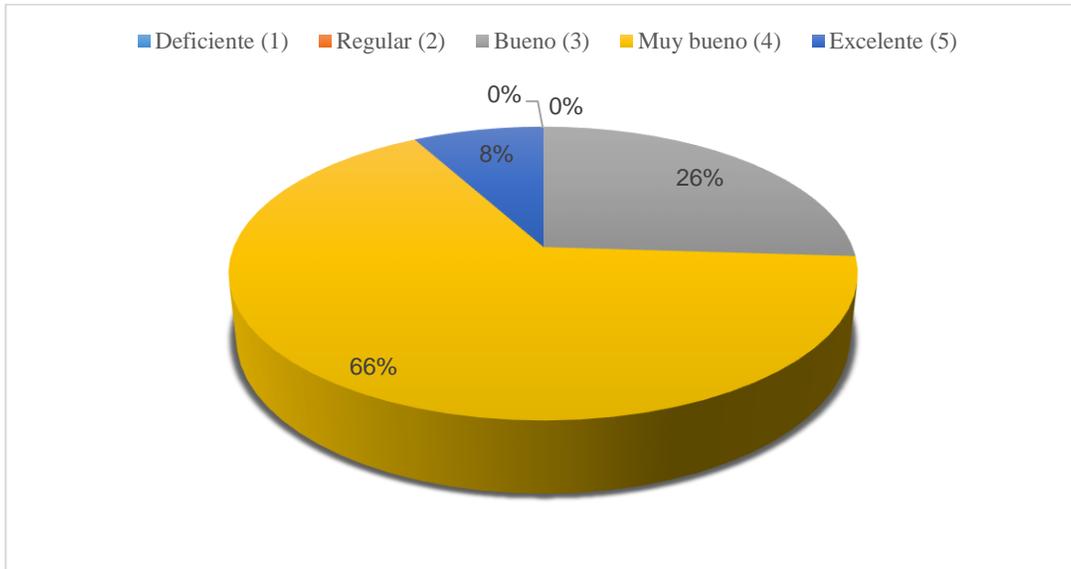
Pregunta 6: ¿Cómo calificarías tu liderazgo en el trabajo?

Tabla 22

<i>Pregunta 6 (Autoevaluación)</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	13	26
Muy bueno (4)	33	66
Excelente (5)	4	8
Total	50	100

Figura 19

Pregunta 6 (Autoevaluación)



Análisis e interpretación de resultados: el 66% de los encuestados considera que tiene un muy buen liderazgo, es un resultado positivo que indica que los grupos de trabajo tienen a personas que son capaces de dirigir grupos y establecer una comunicación efectiva. El 26% dice ser bueno liderando, esto quiere decir que hay personas que no son del todo capaces para liderar grupos de trabajo. Mientras que el 8% indica ser excelente, es un valor positivo sin embargo es un bajo porcentaje que dice que puede liderar, lo que equivale a que muy pocas personas pueden hacerse cargo de forma efectiva de un equipo de trabajo. Los resultados demuestran que los empleados tienden al liderazgo. En ese sentido, la empresa debe garantizar que el trabajo sea motivante para que el liderazgo de los trabajadores se mantenga y fortalezca. Promover un liderazgo participativo y horizontal mejora la confianza de los trabajadores, ya que la responsabilidad se distribuye equitativamente y de ese modo se consideran una parte importante para la empresa. Así también, se gana el compromiso del trabajador con los objetivos de la empresa

y se reducen las falencias de la producción, ya que el equipo está consolidado como una masa que trabaja conjuntamente sin niveles jerárquicos. Gullo & Nardulli (2015), apuntan a una estructura descentralizada en la que circule la información por todos los niveles mientras se adopte un liderazgo abierto.

5.2.1.1. Moda, media y desviación estándar de encuesta (autoevaluación del rendimiento laboral)

Tabla 23

Resultados de encuesta (autoevaluación al rendimiento laboral)

Resultados de encuesta (autoevaluación al rendimiento laboral)						
Pregunta	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente	
1	0	0	8	30	12	
2	0	2	27	12	9	
3	0	0	33	5	12	
4	0	13	25	4	8	
5	0	23	10	9	8	
6	0	0	13	33	4	
Total	0	38	116	93	53	

Moda: en a la tabla 23. Se puede observar que al sumar los resultados de las alternativas; la opción “Bueno” tiene el valor más alto (116), por lo que representa la moda de esa encuesta. Así también representa que al autoevaluar el rendimiento se emplea una respuesta promedio que, tampoco llega a ser excelente.

Media: el valor de la media es la suma de cada uno de los valores a calcular dividida por la cantidad de valores evaluados. De modo que, en la Tabla 24. Se muestran los valores de la suma por cada alternativa (300) dividido para la cantidad valores a tratar (30), como resultado se tiene una media de 10.

Tabla 24

Desviación estándar (autoevaluación de rendimiento laboral)

Desviación estándar					
	xi	xi-x	xi-x>2	xi-x²/N	$\sqrt{xi-x^2/N}$
A1		0	-10	100	
A2		38	28	784	
A3		116	106	11236	
A4		93	83	6889	
A5		53	43	1849	
Media	300	300/30=10			
Desviación				20858	695,26
					26,63

El valor 26,36 se encuentra fuera del rango de la media de las alternativas A1 a A5 (10), por lo que representa: dispersión de datos. Se considera que en cuanto a la autoevaluación de rendimiento las respuestas de la población encuestada están fuera de la media considerable. De este modo, la prueba de autoevaluación del rendimiento laboral muestra cierta dispersión en tanto a las respuestas indicadas por los empleados de la Empresa Comercial. Puesto que el rendimiento laboral es un resultante de varios factores como la estructura organizacional es pertinente indicar que un análisis a la misma puede contribuir a resultados favorables. La dispersión muestra que los valores están fuera del rango de la normalidad aceptable, por lo que, el rendimiento laboral, a nivel individual y autoevaluado sufre ciertos inconvenientes que se han ido observado a medida que se interpretaron los resultados. Sería pertinente identificar las preguntas donde se evidencian resultados desfavorables y producir una nueva evaluación mediante encuesta, o en reuniones individuales o grupales para determinar a profundidad la problemática e indicar un plan de acción para resolverlo.

5.2.2. Trabajo en equipo

Pregunta 1: ¿Cómo calificarías el rendimiento laboral de tu equipo de trabajo?

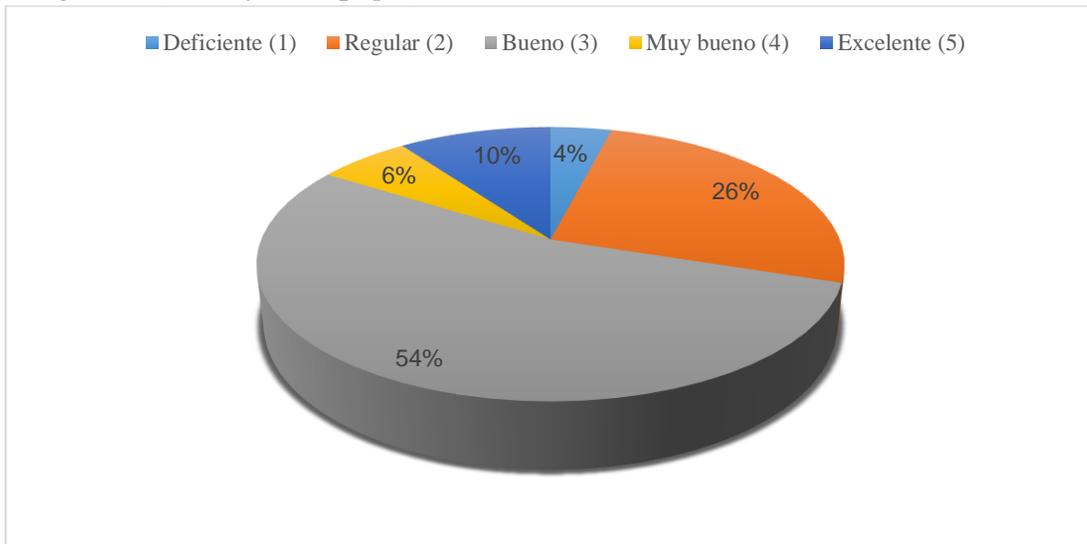
Tabla 25

Pregunta 1 (Trabajo en equipo)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	2	4
Regular (2)	13	26
Bueno (3)	27	54
Muy bueno (4)	3	6
Excelente (5)	5	10
Total	50	100

Figura 20

Pregunta 1 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: el 54% de los empleados encuestados dice que el rendimiento laboral de su equipo de trabajo es bueno, es un resultado positivo, sin embargo, no alcanza los niveles de excelencia, por lo que se deben plantear objetivos de acuerdo a las capacidades de los equipos de trabajo. El 26% dice que es regular, este valor es negativo ya que

representa un rendimiento laboral bajo, se debería mejorar la distribución del personal para equipar las capacidades de los grupos de trabajo acorde a las necesidades de productividad de la empresa. Mientras datos menores muestran que es excelente 10%, muy bueno 6%, indican que existe una pequeña porción de trabajo en equipo eficiente, pero que no representa a toda la empresa, por lo que no influye en la productividad total de la empresa. El 4% deficiente, muestra que existen disconformidades con los compañeros de trabajo, esta población puede influenciar a los demás grupos y afectar el logro de objetivos de la empresa. Hernández et al. (2024), mencionan que los equipos de trabajo se manejan por sus propias dinámicas y relaciones interpersonales. Así mismo, indica la selección de un líder que sirva de apoyo y canal de comunicación a otros niveles jerárquicos y departamentos. Fortalecer las capacidades de liderazgo de todos los empleados mediante dinámicas o sistemas departamentales abiertos y horizontales en los que se fomente el liderazgo compartido, provocará que el equipo de trabajo tenga mayor desenvolvimiento en la toma de decisiones, afrontamiento y resolución de conflictos. Además, forja la sinergia a través de todos los miembros del equipo. Todos los empleados deben estar capacitados ante la falta de un miembro del equipo.

Pregunta 2: ¿Cómo calificarías la motivación de tu equipo de trabajo?

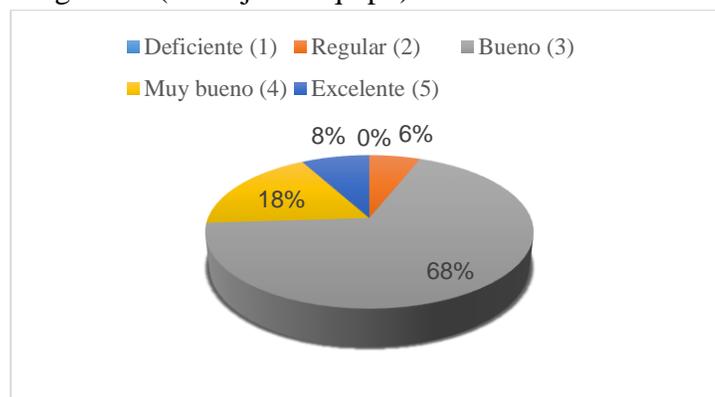
Tabla 26

<i>Pregunta 2 (Trabajo en equipo)</i>		
	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	3	6
Bueno (3)	34	68
Muy bueno (4)	9	18

Excelente (5)	4	8
Total	50	100

Figura 21

Pregunta 2 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 68% considera que la motivación de su equipo de trabajo es buena, sin embargo, es un resultado mediano, ya que no llega a ser excelente, la empresa debe considerar que cada grupo humano trabaja bajo diferentes niveles de responsabilidad y motivación, por lo que debe estar atenta a los cambios que se den, además de considerar las facultades de cada uno sus miembros para potenciar su productividad. El 18% la considera muy buena, el 8% excelente, estos resultados son positivos, sin embargo, son un grupo menor que puede o no influir en los demás departamentos, se debería investigar qué factores motivan a este grupo de trabajo para aplicarlo en los otros. La teoría contingente manifiesta que es necesario revisar varios estudios para llegar a la mejor solución. El 6% regular, este grupo, aunque menor representa el mayor reto para la empresa, ya que puede influir en el comportamiento de sus compañeros, por lo que localizar a este grupo permitirá estudiarlo y trabajar para su mejoramiento. Estos resultados indican que hay buena motivación, no obstante, puede mejorarse para llegar a ser

excelente. Los resultados pueden exponer factores vinculados con la estructura organizacional y la asignación de funciones. Los empleados pueden estar sufriendo sobrecargas de trabajo, como ya se ha evidenciado en preguntas anteriores, por lo que, es necesario revisar la distribución de funciones y redefinir puestos. De este modo, se tiene un trabajo equitativo que se verá reflejado en la cultura organizacional, ya que los trabajadores tendrán un mejor desempeño y calidad de trabajo. Así mismo, ofrecer espacios para el diálogo entre compañeros fortalecerá los lazos interpersonales y motivará al trabajador, ya que se le permite ser escuchado y expresarse como parte de la empresa.

Pregunta 3: ¿Cómo calificarías la distribución de las tareas en tu equipo de trabajo?

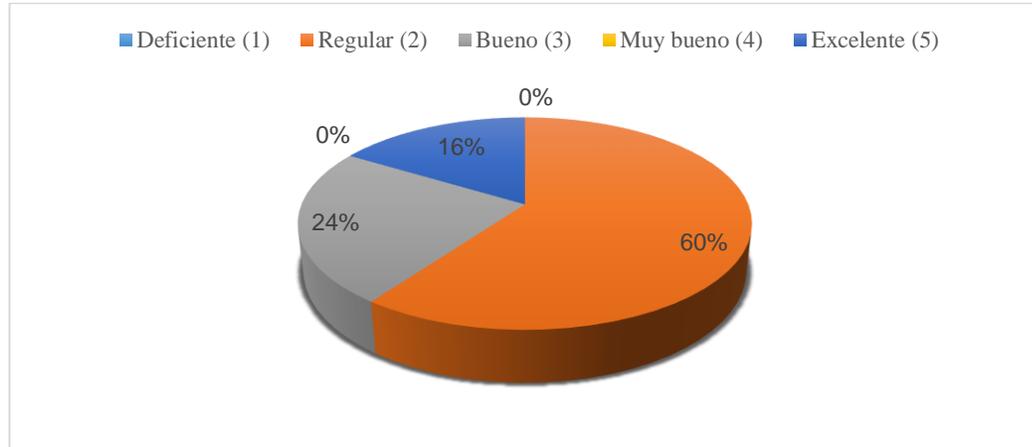
Tabla 27

Pregunta 3 (Trabajo en equipo)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	33	66
Bueno (3)	13	26
Muy bueno (4)	0	0
Excelente (5)	4	8
Total	50	100

Figura 22

Pregunta 3 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: El 60% de los encuestados indica que la distribución de tareas en el equipo de trabajo es regular, lo que indica que existen jerarquías en los equipos y que distribuyen ineficientemente el trabajo, la empresa debe velar porque todos los trabajadores cumplan con sus funciones. Mientras que el 24% considera buena la distribución, este resultado es un tanto positivo, sin embargo, no representa a un grupo que pueda influenciar al resto de los trabajadores. El 16% indica que es excelente, este resultado es positivo, no obstante, es un grupo reducido que puede sentirse motivado por sus condiciones dentro de la empresa, ya sea por beneficios o su posición jerárquica. De los resultados se puede afirmar que no existe una buena distribución de tareas en equipo. Puede deberse a factores como: posturas de poder o una deficiente comunicación entre compañeros. En ese sentido, el liderazgo debe ser tomado como una responsabilidad que la puede tener cualquier miembro del equipo, ya sea por su aptitud o necesidad de fortalecer su capacidad de liderazgo en el departamento. Establecer un sistema de trabajo equitativo en el que se distribuya las responsabilidades en todos los miembros del equipo

fortalecerá la comunicación y los lazos interpersonales. Establecer espacios para el diálogo resolverá conflictos y mejorará el rendimiento laboral. Hernández et al. (2024), menciona que la empresa debe buscar los medios para que los equipos de trabajo forjen valores y una cultura propia enfocada en alcanzar sus objetivos a nivel de grupo y de la empresa. Premiar y reconocer las capacidades de un equipo formará compromiso.

Pregunta 4: ¿Cómo calificarías el trabajo del líder de tu equipo de trabajo?

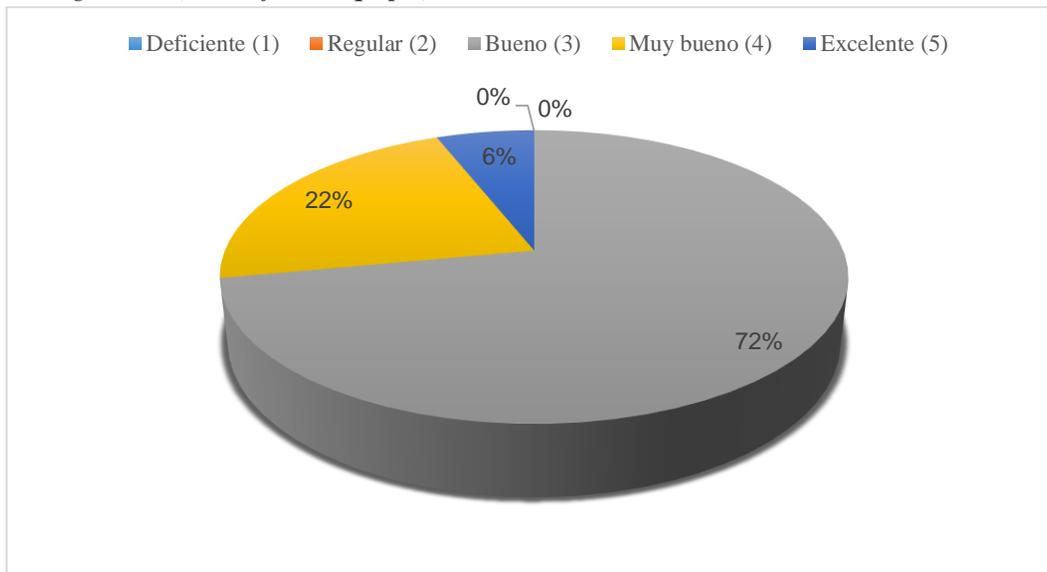
Tabla 28

Pregunta 4 (Trabajo en equipo)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	36	72
Muy bueno (4)	11	22
Excelente (5)	3	6
Total	50	100

Figura 23

Pregunta 4 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 72% de los indica que el rendimiento de su líder de equipo es bueno, lo que indica que existen trabajadores con rasgos de liderazgo, pero que deben ser fortalecidos por la empresa brindándoles oportunidades y mayor libertad para la toma de decisiones. El 22% lo considera muy bueno y el 6% excelente, estos resultados son positivos, los directivos deben considerar los factores que incentivan el liderazgo en la empresa para que se mantengan y fortalezcan estas capacidades, de este modo se verá reflejado en la productividad y el clima laboral.

El trabajo del líder debe ser equitativo y direccionado a fomentar las buenas costumbres, la comunicación, empatía y cumplimientos de objetivos Jaya et al. (2022) menciona que un líder debe influir con naturalidad en el comportamiento de sus compañeros. De este modo podrá mediar en los sentimientos, afecciones, habilidades, destrezas e intelecto para cultivar la armonía en beneficio de la productividad, eficiencia y efectividad de la empresa. Los delegados de las organizaciones deben ser capaces de identificar líderes mientras forjan el liderazgo en los otros.

Así, es necesario incentivar mediante talleres grupales en los que se trabaje el buen liderazgo y la comunicación de los miembros del equipo. De este modo se podrá identificar aspectos que afecten al equipo de trabajo a desenvolverse y generar sinergia.

Pregunta 5: ¿Cómo calificarías la comunicación con tus compañeros?

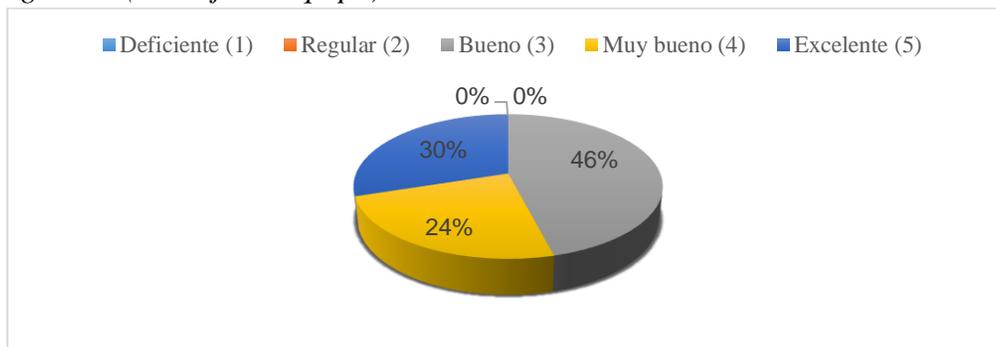
Tabla 29

Pregunta 5 (Trabajo en equipo)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	23	46
Muy bueno (4)	12	24
Excelente (5)	15	30
Total	50	100

Figura 24

Pregunta 5 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 46% de los encuestados considera que tiene una buena comunicación con sus compañeros de trabajo, el resultado es positivo, sin embargo, se debe considerar que una comunicación medianamente eficiente repercute en los resultados finales, ya que la información se transmite de manera sesgada. El 24% dice que es muy buena la comunicación y el 30% excelente, estos

resultados mayormente satisfactorios permiten reconocer que existen una buena comunicación en los grupos de trabajo. La empresa debe considerar los factores que influyen en la comunicación y potenciarlos.

(Quaranta, 2019) expone que, en la actualidad debido a la tecnología, los canales de comunicación han ampliado sus rangos de alcance, de este modo, la información es importante discernir la información fiable y valedera de la que no aporta a la construcción de un equipo de trabajo. También, la comunicación es la forma en que se ha cimentado la cultura del grupo, en ella se forman equipos con valores y características similares que comparten un sistema de información comprensible para el trabajo. Además, indica que la comunicación impulsa la sinergia necesaria para que un equipo de trabajo sea productivo.

Se debería fortalecer la comunicación ofreciendo encuentros de recreación entre los colaboradores de la empresa. De este modo, se establecen lazos entre las diferentes jerarquías de la empresa.

Pregunta 6: ¿Qué calificación le pondrías a la organización de tu equipo de trabajo?

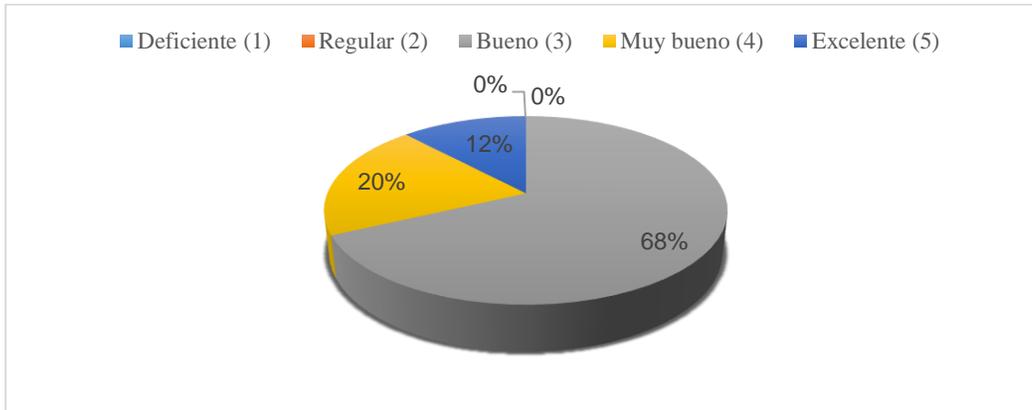
Tabla 30.

Pregunta 6 (Trabajo en equipo)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	34	68
Muy bueno (4)	10	20
Excelente (5)	6	12
Total	50	100

Figura 25.

Pregunta 6 (Trabajo en equipo)



Análisis e interpretación de resultados: Los resultados muestran que el 68% considera que la organización de su equipo de trabajo es buena, la organización al encontrarse en una transición de crecimiento tiende a tener ciertas falencias, más aún en factores como la distribución de funciones. Así, los mayores inconvenientes de una empresa pueden ser la organización, con este resultado se muestra que la productividad es buena, sin embargo, puede llegar a ser excelente si se realizan los respectivos correctivos. El 20% la considera muy buena y el 5% la considera excelente, estos resultados son positivos, e indica que en áreas de la empresa existe una mejor organización del trabajo que en otras.

La organización del equipo de trabajo depende de la calidad de comunicación que existe entre sus miembros, de otro modo, la información es difusa. Conocer mejor a los miembros del equipo posibilita que la comunicación sea más fluida y bidireccional. En ese sentido, fortalecer los lazos comunicacionales mediante dinámicas o pausas activas permite que los empleados se conozcan más allá de los aspectos profesionales o de la empresa. Tomando en cuenta lo mencionado por Gullo & Nardulli, (2015) la empresas descentralizadas permiten que la información transite por todos los niveles, lo que fomenta la comunicación y amplía las

responsabilidades. Así mismo si se toma la teoría contingente, se considera que una empresa debe ser como un organismo, por lo que cada departamento deberá cumplir un objetivo en específico para manter viva a la organización.

5.2.2.1. Moda, media y desviación estándar de encuesta (trabajo en equipo)

Tabla 31

Resultados de encuesta (trabajo en equipo)

Resultados de encuesta (trabajo en equipo al rendimiento laboral)					
Pregunta	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	2	13	27	3	5
2	0	3	34	9	4
3	0	33	13		4
4	0	0	36	11	3
5	0	0	23	12	15
6	0	0	34	10	6
Total	2	49	167	45	37

Moda: en a la Tabla 31. Se puede observar que al sumar los resultados de las alternativas A1 a A5; la opción “Bueno” tiene el valor más alto (167), por lo que representa la moda de esa encuesta. Así también representa que al evaluar el rendimiento en equipo se emplea una respuesta promedio que, tampoco llega a ser excelente.

Media: el valor de la media es la suma de cada uno de los valores a calcular dividida por la cantidad de valores evaluados. De modo que, en la Tabla 32. Se muestran los valores de la suma por cada alternativa (300) dividido para la cantidad valores a tratar (30) como resultado se tiene una media de 10.

Tabla 32

Desviación estándar (trabajo en equipo)

Desviación estándar					
	xi	xi-x	xi-x²	xi-x²/N	$\sqrt{\text{xi-x}^2/\text{N}}$
A1	2	-8	64		
A2	49	39	1521		
A3	167	157	24649		
A4	45	35	1225		
A5	37	27	729		
Media	300	300/30=10			
Desviación			28188	939,6	30,65

El valor 30,65 se encuentra fuera del rango de la media de las alternativas A1 a A5 (10), por lo que representan: dispersión de datos. De modo que se considera que en cuanto al trabajo en equipo las respuestas están fuera de la media promedio. Se considera que existen inconvenientes menores en cuanto al rendimiento laboral en equipo, ya que tomando en cuenta el valor de la MODA, la tendencia es hacia un valor catalogado como “bueno”, de este modo se puede entender que existen ciertas deficiencias en el entorno laboral, que guardan correlación con la estructura organizacional. De acuerdo a los resultados, una medida para mejorar el trabajo en equipo es realizar reuniones continuas en las que se busquen soluciones a problemáticas de producción entre todos los trabajadores, integrar mejor al personal mediante dinámicas grupales, charlas grupales, pausas activas. También, es recomendable brindar más responsabilidad y confianza a profesionales que se lo merecen, con esta acción se gana compromiso y se motiva al trabajador. Los resultados no son negativos, pero se pueden mejorar hasta llegar a la excelencia.

5.2.3. Directivos

Pregunta 1: ¿Qué calificación le pondrías al desempeño laboral de los directivos de la empresa?

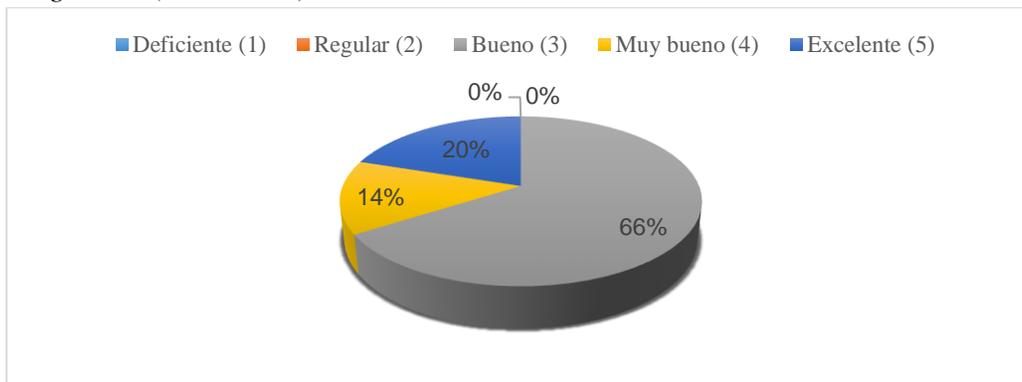
Tabla 33.

Pregunta 1 (Directivos)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0
Bueno (3)	33	66
Muy bueno (4)	7	14
Excelente (5)	10	20
Total	50	100

Figura 26.

Pregunta 1 (Directivos)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 66% de los encuestados indica que el desempeño de los directivos de la empresa es bueno, es un resultado positivo, sin embargo, se puede llegar a ser excelentes. Además, es un indicador de que los

directivos deben poner mayor atención a los cambios ambientales que se registran en lo interno y externo para establecer estrategias y afrontarlas. El 14% lo considera muy bueno y el 20% excelente, estos resultados son positivos desde la perspectiva de un sector de la empresa. Se debe considerar que hacen los directivos en esas áreas y cómo influenciar de la misma forma en toda la empresa. Este resultado se podría mejorar al implementar sistemas de mejora continua, en los que se identifiquen amenazas, se potencien las fortalezas y se identifiquen futuras oportunidades. Con los resultados de esta encuesta ya se pueden hacer mejoras en la estructura organizacional para que sea más dinámica, desarrollar canales de comunicación, definir y distribuir las funciones de los (2015) en las empresas centralizadas la directiva determina ordenes hacía la parte inferior de la pirámide, mientras la información se focaliza en la parte superior, por lo que descentralizar la empresa afirma desde la directiva un mayor grado de responsabilidad por ejecutar estrategias que beneficien a todos los niveles.

Pregunta 2: ¿Cómo calificarías la gestión organizacional de los directivos?

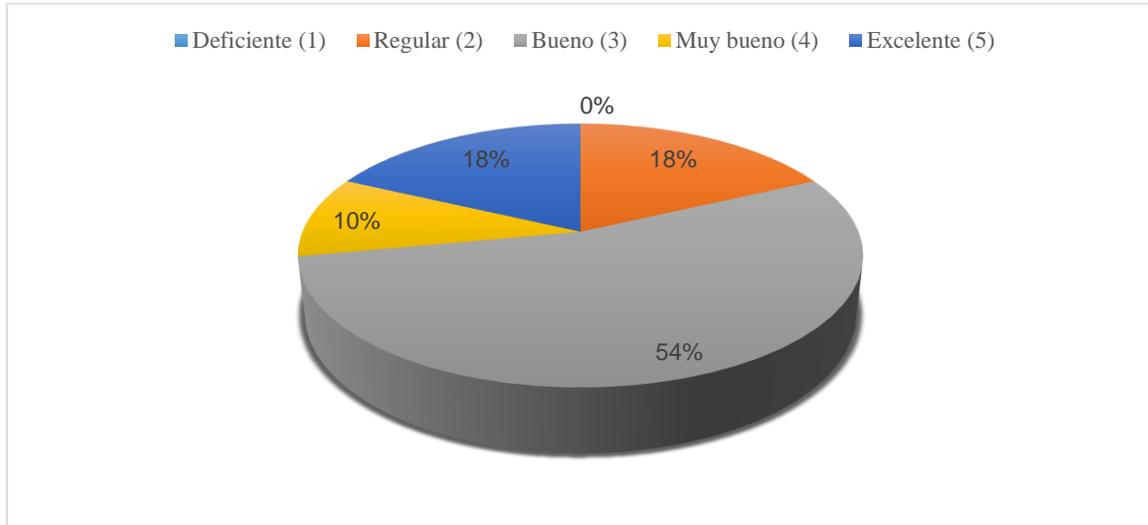
Tabla 34

Pregunta 2 (Directivos)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	9	18
Bueno (3)	27	54
Muy bueno (4)	5	10
Excelente (5)	9	18
Total	50	100

Figura 27

Pregunta 2 (Directivos)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 54% de la población encuestada indica que la gestión organizacional de los directivos es buena, es un resultado positivo, pero que puede ser mejorado. Una empresa en que los directivos gestionan los recursos en pro del beneficio común de la empresa tiene mayores niveles de motivación laboral y rendimiento, lo que se ve reflejado en los resultados de productividad. El 10% la considera muy buena y el 18% excelente, estos resultados son positivos, pero deben ser mayores, ya que la gestión de los directivos puede estar focalizada únicamente en ciertas áreas de la empresa. Un 18% indica que la gestión organizacional de los directivos es regular, este resultado demuestra que en ciertos sectores no se concentran las estrategias de los directivos, por lo que existen insatisfacción que puede ser representada como desmotivación del personal y bajos niveles de productividad. Como directivos de la empresa deben estar al tanto de las necesidades de los empleados para que cumpla sus funciones, brindar un ambiente laboral amigable y resolver conflictos a nivel laboral. Méndez & Palacios (2020) mencionan que la comunicación es un factor importante para la gestión organizacional. Un diseño organizacional dinámico que establezca líneas de comunicación entre

niveles jerárquicos puede ayudar a escuchar las necesidades y problemáticas que tienen los empleados a diario. Además, Hernández, et al., (2009) mencionan que los directivos deben buscar alternativas mediante estudios y análisis empíricos para hallar la soluciones más adecuadas para la empresa.

Pregunta 3: ¿Cómo calificarías la comunicación que tienen los directivos con los trabajadores?

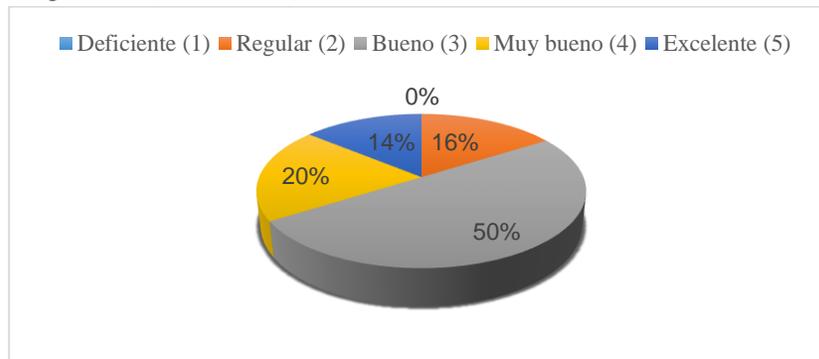
Tabla 35

Pregunta 3 (Directivos)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	8	16
Bueno (3)	25	50
Muy bueno (4)	10	20
Excelente (5)	7	14
Total	50	100

Figura 28

Pregunta 3 (Directivos)



Análisis e interpretación de resultados: de acuerdo a los resultados alcanzados se observa que el 50% de los encuestados considera que la comunicación con los directivos de la empresa es buena, es un resultado aceptable, sin embargo, la comunicación y el tránsito de la información es parte vital de la organización, la empresa al poseer un sistema piramidal en el que se abarca toda la información en la parte superior mientras los niveles inferiores reciben órdenes, provoca estos resultados, ya que únicamente se vela por la satisfacción del nivel superior. Un 20% dice que es muy buena, el 14% dice que excelente, estos resultados son positivos, pero pueden venir de niveles medios de la pirámide en la que se encuentran los administrativos que garantizan que se cumplan las órdenes de los directivos. Esto ocasiona que el nivel medio tenga ciertos beneficios y el nivel inferior sea afectado. El 16% considera regular, por lo que este grupo demuestra que existen insatisfacciones por parte de un grupo minoritario que puede influenciar en otros empleados de la empresa. Los sistemas de comunicación han cambiado actualmente gracias a las nuevas tecnologías, implementar sistemas de comunicación por mensajería como Whatsapp podría mejorar la eficiencia de la información. Empresas con organigramas estructurales rígidos suelen dirigirse únicamente a los jefes de área, de modo que la información pasa por un filtro. Hacer llegar un comunicado directamente a cada uno de los empleados ampliará el compromiso y la responsabilidad con la organización.

Pregunta 4: ¿Cómo calificarías los objetivos de la empresa?

Tabla 36

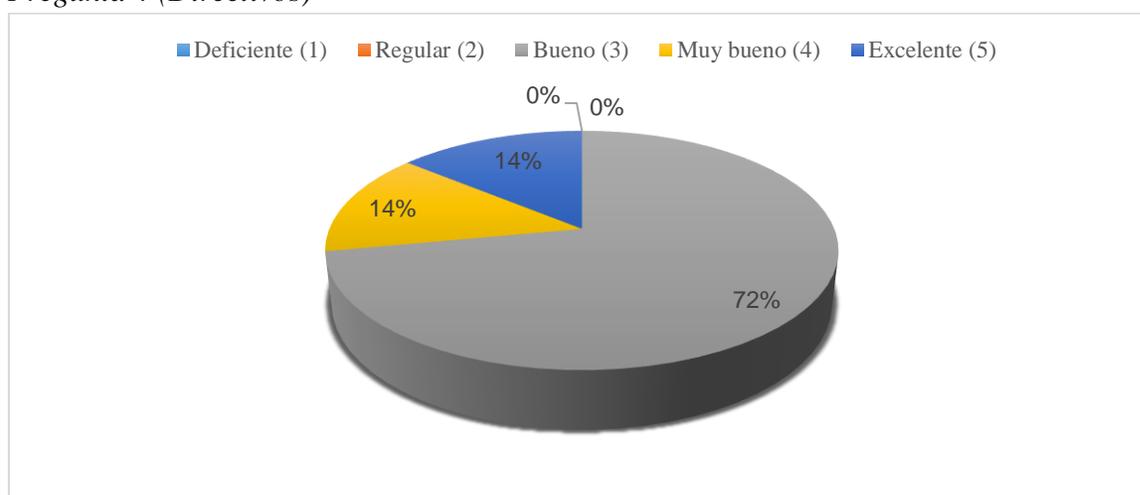
Pregunta 4 (Directivos)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	0	0

Bueno (3)	36	72
Muy bueno (4)	7	14
Excelente (5)	7	14
Total	50	100

Figura 29

Pregunta 4 (Directivos)



Análisis e interpretación de resultados: de acuerdo con los resultados obtenidos, el 72% de la población indica que los objetivos de la empresa son buenos, este resultado demuestra que existe una conclusión de objetivos parciales, por lo que beneficia a buena parte de la empresa, sin embargo, al encontrarse la empresa en transición se debería considerar replantear los objetivos que sean acordes a la realidad actual. Mientras que el 14% los considera muy bueno y el otro 14% faltante indica que son excelentes, estos resultados son positivos y demuestran que un grupo de la empresa está de acuerdo con los objetivos por los que trabajan los directivos. Los resultados demuestran que los empleados consideran buenos los objetivos, sin embargo, no llegar a ser mayormente muy buenos o excelentes. Los objetivos de la empresa deben estar direccionados a

satisfacer las necesidades de la organización y de los empleados. Ofrecer planes de profesionalización y crecimiento brinda una sensación de acompañamiento, preocupación y responsabilidad de la empresa por el trabajador. Informar sobre los cambios, mejoras e innovaciones que se realizan en la empresa brinda confianza al trabajador, ya que siente que pertenece a una empresa sólida que está en crecimiento continuo. Este nivel de confianza se verá reflejado en el rendimiento laboral.

Pregunta 5: ¿Cómo calificarías la organización del trabajo por parte de los directivos?

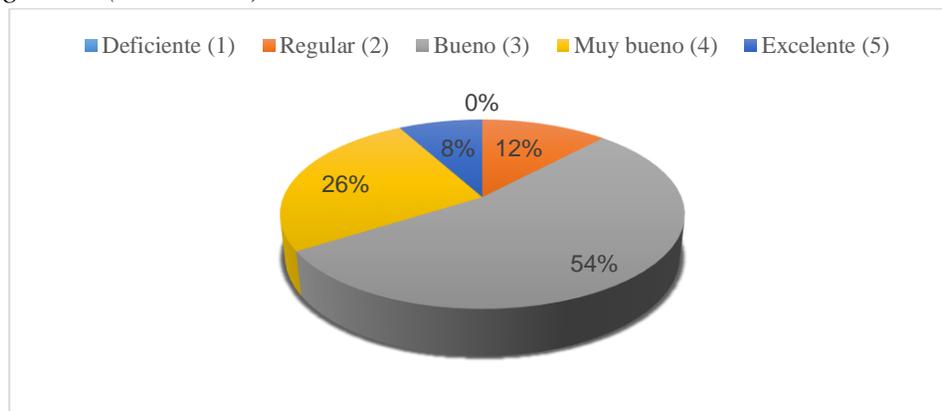
Tabla 37.

Pregunta 5 (Directivos)

	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente (1)	0	0
Regular (2)	6	12
Bueno (3)	27	54
Muy bueno (4)	13	26
Excelente (5)	4	8
Total	50	100

Figura 30.

Pregunta 5 (Directivos)



Análisis e interpretación de resultados: los resultados muestran que el 54% de la población considera que la organización del trabajo por parte de los directivos es buena, lo que indica que existe un orden que puede ser mejorado de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa. En ese sentido, la directiva tiene que tener una visión holística de toda la empresa para garantizar los recursos necesarios para que los trabajadores realicen su labor. El 26% la considera muy buena, el 8% excelente, estos resultados son positivos, sin embargo, exponen que la atención de los directivos se focaliza en un área específica de la empresa. Mientras que el 12% dice que es regular, por lo que demuestra que existe un grupo inconforme con la organización del trabajo, lo que puede generar motivación y bajo rendimiento laboral. Los resultados demuestran que hay una buena aceptación sobre la organización del trabajo de los directivos, no obstante, existen una pequeña población disconforme con este aspecto. Los directivos son los encargados de gestionar todos los implementos e insumos para que las actividades en la empresa se desarrollen con normalidad. Además de identificar las amenazas y debilidades para ser contrarrestadas a tiempo mediante un plan de acción que contenga estrategias a implementar. En ese sentido los directivos son el soporte con el que los colaboradores realizan su trabajo y dan vida a la organización. Verificar que existan los equipos adecuados y que se realice el trabajo bajo condiciones favorables genera en el trabajador pertenencia a la organización. Una empresa organizada con sus funciones establecidas y dirigidas a alcanzar objetivos logra que el trabajador cumpla con su trabajo en tiempos óptimos. Escuchar a los empleados garantiza que el trabajo se cumpla con mayor responsabilidad y calidad de producto.

5.2.3.1. Moda, media y desviación estándar de encuesta (directivos)

Tabla 38

Resultados de encuesta (Directivos)

Resultados de encuesta (trabajo en equipo al rendimiento laboral)					
Pregunta	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
1	0	0	33	7	10
2	0	9	27	5	9
3	0	8	25	10	7
4	0	0	36	7	7
5	0	6	27	13	4
Total	0	23	148	42	37

Moda: en a la tabla 38. Se puede observar que al sumar los resultados de las alternativas; la opción “Bueno” tiene el valor más alto (148), por lo que representa la moda de esa encuesta. Así también representa que al evaluar el rendimiento laboral de los directivos se emplea una respuesta promedio que, tampoco llega a ser excelente.

Media: el valor de la media es la suma de cada uno de los valores a calcular dividida por la cantidad de valores evaluados. De modo que, en la Tabla 39. Se muestran los valores de la suma por cada alternativa (250) dividido para la cantidad valores a tratar (25) como resultado se tiene una media de 10.

Tabla 39

Desviación estándar (Directivos)

	Desviación estándar				
	Xi	xi-x	xi-x>2	xi-x²/N	√ xi-x²/N
A1	0	-10	100		
A2	23	13	169		
A3	148	138	19044		
A4	42	32	1024		
A5	37	27	729		
Media	250	250/25=10			
Desviación			20966	838,64	29,02

El valor 29,02 se encuentra fuera del rango de la media de las alternativas A1 a A5 (10), por lo que representan: dispersión de datos. De modo que se considera que en cuanto a la evaluación de directivos las respuestas están fuera de la media promedio. Queda demostrado estadísticamente que el rendimiento laboral de los directivos está por fuera de la media, esto implica que se deben hacer mejoras en la gestión de los directos, ya que existen falencias en factores como la comunicación, gestión y organización. Cada uno de esto puede ser potenciado mediante estrategias que se han mencionado en la interpretación de los resultados. La Empresa Comercial tiene un organigrama desactualizado, por ello puede suceder que un mayor porcentaje de la responsabilidad quede relegada a los directivos, y se den respuestas menos favorables. Es importante mencionar que una estructura matricial puede equiparar las responsabilidades, gestionar los objetivos por departamentos, potenciar la comunicación y el trabajo en equipo, y destruir eficientemente las funciones.

5.3. Chi Cuadrado (Correlación entre variables)

Para comprobar la correlación de las variables se empleó la prueba de Chi cuadrado. A continuación, se muestra el proceso estadístico.

Se empleará la siguiente fórmula:

$$x^2 = \frac{\Sigma(O-E)^2}{E} \quad (2)$$

Donde:

x^2 = Chi o ji cuadrado

O= Frecuencia observada

E= Frecuencia esperada

Grados de libertad

De acuerdo con el proceso de cálculo se tiene χ_c^2 = Chi cuadrado por calcular y χ_t^2 = Chi teórico que se encuentra en la Figura 35. Se ha tomado los resultados de cuatro preguntas (dos de la encuesta de sobre la estructura organizacional y dos de la evaluación de rendimiento). Por lo que, la distribución de los datos en la tabla queda dispuesto por 4 filas (preguntas) y 5 columnas (alternativas), se puede observar en la Tabla 46. Se ha tomado como referencia un nivel de significación del 0,05. De modo que se tiene:

GL= Grados de libertad

GL= (4 filas - 1) (5 columnas - 1)

GL= (4-1) (5-1)

GL= (3) (4)

GL=12

Por lo que se tiene en la Figura 35 el valor χ_t^2 = 21,0261

Figura 31

Distribución de Chi cuadrado

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454

Así se plantea las siguientes hipótesis:

Hi: No incide la estructura organizacional en la productividad de una empresa comercial situada en la urbe de Salcedo

Hi: Si incide la EO en el rendimiento laboral de una compañía comercial localizada en Salcedo

Como resultante se plantea el siguiente criterio de rechazo de hipótesis

Criterio: rechazo de la hipótesis nula si: $x_c^2 \geq x_t^2 = 21,0261$

A continuación, se presenta el proceso para hallar el valor de x_c^2

Tabla 40

Frecuencia observada

Frecuencia observada						
Preguntas	A1	A2	A3	A4	A5	total
P1	8	1	2	33	6	50
P2	0	0	8	5	37	50
P3	2	13	27	3	5	50
P4	0	13	25	4	8	50
	10	27	62	45	56	200

Tabla 41.

Frecuencia esperada

Frecuencia esperada						
Preguntas	A1	A2	A3	A4	A5	total
P1 (12)	2,5	6,75	15,5	11,25	14	50
P2 (8)	2,5	6,75	15,5	11,25	14	50
P3 (T1)	2,5	6,75	15,5	11,25	14	50
P4 ()	2,5	6,75	15,5	11,25	14	50
	10	27	62	45	56	200

Tabla 42 *Cálculo de Chi Cuadrado*

O	E	O-E	(O-E)2	(O-E)2/E
8	2,5	5,5	30,25	12,1
1	6,7	-5,7	32,49	4,84925373
2	15,5	-13,5	182,25	11,7580645
733	11,25	21,75	473,0625	42,05
6	14	-8	64	4,57142857
0	2,5	-2,5	6,25	2,5
0	6,75	-6,75	45,5625	6,75
8	15,5	-7,5	56,25	3,62903226
5	11,25	-6,25	39,0625	3,47222222
37	14	23	529	37,7857143
2	2,5	-0,5	0,25	0,1
13	6,75	6,25	39,0625	5,78703704
27	15,5	11,5	132,25	8,53225806
3	11,25	-8,25	68,0625	6,05
5	14	-9	81	5,78571429
0	2,5	-2,5	6,25	2,5
13	6,7	6,3	39,69	5,9238806
25	15,5	9,5	90,25	5,82258065
4	11,25	-7,25	52,5625	4,67222222
8	14	-6	36	2,57142857
200	200			177,210837

Chi cuadrado= 177,2108

Grados de libertad= 21,0261

Para 12 grados de libertad y un nivel de significancia de 0,05 se tiene $x^2_t = 21,0261$, siendo el valor calculado de $x^2_c = 177,2108$ que, se encuentra fuera de la zona de aceptación, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa que dice: Si incide la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo. Con lo que resulta comprobado que existe relación de incidencia entre las dos variables de esta investigación.

6. Discusión

6.1. Comparación con la literatura

Los resultados de la encuesta sobre la estructura organizacional muestran que existe dispersión en los resultados obtenidos. Tomando esta resolución se dice que la estructura organizacional debería ser actualizada para que se mejore la productividad, el rendimiento laboral y la comunicación entre miembros departamentales. Ya se ha mencionado que una estructura organizacional definida es el gráfico en el que se establecen las divisiones de funciones, puestos de trabajo, departamentos y la línea de comunicación. También, los directivos deben elaborar un diseño funcional que aliviane y distribuya las responsabilidades equilibradamente. La dispersión de las respuestas representa para la empresa una oportunidad para enfrentar sus debilidades con estrategias que potencien el desempeño de la empresa. Un diseño dinámico, tomando en cuenta el estilo matricial puede ayudar a repartir las responsabilidades entre los departamentos, definir funciones y mejorar la comunicación. En ese sentido, (Riascos J. , 2006) menciona que las estructuras organizacionales se asemejan a las columnas que sostienen una construcción que, además, puede crecer con el tiempo, por lo que la estructura se vuelve cada vez más rígida y los asuntos de la organización son mucho más importantes. Así también, las funciones serán cada vez más específicas, en esa misma investigación, señala que el teórico empresarial Henry Fayol distribuyó las funciones en seis grupos de actividades: técnicas, comerciales, financieras, contables, seguridad, administrativas. y Parra (2009) argumentan que la estructura organizacional es el conjunto de funciones y relaciones que definen formalmente las actividades que debe cumplir cada empleado y área de una empresa. Por ello la importancia de una estructura organizacional precisa en la que los colaboradores reconozcan sus funciones y relaciones departamentales.

Se encontró que un porcentaje de la población encuestada no tiene definidas sus funciones en la empresa, este aspecto genera conflictos al trabajar para cumplir con las actividades y objetivos de la empresa. Liz y Parra (2009) mencionan que la estructura permite conocer el proceso de toma de decisiones, cómo se divide a los empleados, las normas, políticas y procedimientos para realizar las actividades de la organización. Siendo una empresa comercial y de producción, es importante conocer la cadena de producción para evitar contratiempos en entregas a clientes. Así también plantean dos perspectivas para el diseño de la estructura organizacional. Una primera con dos enfoques: de selección estratégica y de modelo institucional. Y otra en la que los gerentes tienen dos puntos de vista simultáneos, hacia afuera y adentro de la organización. Tomando en cuenta estas perspectivas, es necesario retomar la filosofía y valores que están instaurados en la empresa y actualizarlos. Así mismo, el otro enfoque propone intervenir al cliente interno para mejorar su relación con el cliente externo. Para lograr esta relación es necesario que la cultura de la organización sea adecuada. Un trabajador está motivado y cumple mejor su labor cuando siente que la organización se preocupa por él. La organización debe ofrecer un ambiente armonioso y con oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

La estructura organizacional actual está diseñada como una pirámide, ya que en la parte superior se ha concentrado la toma de decisiones y la información, en ese sentido los niveles inferiores dependen de las acciones de la directiva para resolver conflictos. Según la teoría contingente, un entorno más incierto requiere una estructura organizacional más diferenciada. Para adaptarse, los directivos deben identificar las necesidades específicas del entorno, establecer departamentos adecuados y revisar el manual de funciones para corregir posibles fallas en la distribución de actividades. De este modo se definen las tareas y metas. Además, se evalúan los objetivos de los cargos, de este modo se han de determinar los roles y responsabilidades. Así

mismo, se elaboran los procesos a seguir para realizar las funciones y su resultado. Los directivos deben estar atentos a los requerimientos de cada puesto para asignar recursos y talento humano a cada área departamental. De este modo se podrá descentralizar la responsabilidad del nivel superior de la pirámide y distribuirla entre departamentos.

La estructura organizacional permite conocer la cadena jerárquica, así también, la relación entre departamentos y la comunicación entre colaboradores. Al contar con una estructura organizacional de una empresa que está en crecimiento se necesita ampliar y crear nuevas líneas de comunicación para que la información llegue a los jefes departamentales y se retroalimente a los empleados. En una empresa descentralizada, es pertinente tomar en cuenta que el líder influye en el comportamiento del grupo de trabajo, mantiene la comunicación, distribuye el trabajo y toma las decisiones (Becerra y Revelo, 2022). Por lo que, es clave fomentar el liderazgo mediante charlas e intervenciones en las que se fortalezcan las relaciones interpersonales.

De acuerdo con la pregunta cuatro, acerca de la innovación y la implantación de tecnología se interpreta que la mitad de la población ha mejorado su trabajo gracias a las nuevas tecnologías en el trabajo. Sin embargo, el resultado puede interpretarse como resistencia a emplear tecnologías para desarrollar el trabajo. De acuerdo con (Riascos J. , 2006) las empresas están sometidas a continuos cambios tecnológicos y de innovación, de este modo se acercan al mercado actual. Por lo que, es importante que los colaboradores sean capacitados para el uso de las TICs. También, se expone que la distribución de funciones dependerá de la capacidad del uso de las TICs por parte del empleado. Es decir, la innovación y las tecnologías influyen en la estructura organizacional. Lo mismo se menciona en la teoría burocrática del Grupo Aston en la que su diseño depende del tamaño y la tecnología. La Empresa Comercial de momento se encuentra en crecimiento por lo que debe adaptarse a los cambios del mercado en función con las nuevas

tecnologías. La empresa debería observar la tecnología como una oportunidad para expandir su mercado a otras zonas del país mediante redes de comunicación en plataformas digitales, por lo que, su personal debe ser capacitado y dispuesto para aceptar el reto.

Respecto al nuevo personal (Bermúdez, 2011) que menciona que la inducción es un paso importante a la hora de ingresar a un nuevo colaborador a la empresa, ya que, en ella se explican las normas, valores y convicciones de la empresa. Además, el colaborador conocerá a sus compañeros de trabajo y el diseño organizacional. Cabe reiterar que la inducción es un proceso en el que se expone presenta a la organización de una forma resumida, por lo que es importante tener definidos ciertos puntos como: misión, visión, objetivos, estructura organizacional, jefes departamentales, funciones y objetivos del cargo. (Riascos J. , 2006) expone que los objetivos del cargo deben estar claros ya que influyen en el rendimiento laboral. Desconocer los procedimientos provocará que los productos sean de baja calidad y a futuro se pierdan clientes. Los empleados deben conocer la importancia de su labor para la cadena de producción.

Tener una estructura organizacional desactualizada afecta directamente al rendimiento laboral, ya que los procesos de la empresa deben seguir un orden preciso para la producción. (Bermúdez, 2011), indica que la inducción debe ser clara, con esto se garantiza la motivación, el bienestar y la permanencia del trabajador. (Posligua & Soledispa, 2021) mencionan que en las microempresa y pequeños emprendimientos tienen un bajo rendimiento laboral ya que en su mayoría no cuentan con una estructura organizacional adecuada. Los empleados no se acoplan a los perfiles de sus puestos debido a la falta de comunicación o coordinación. Señalan que los problemas en el rendimiento laboral se deben a la falta de una estructura, ya que no existe un orden o dirección determinada. La falta de direccionamiento provoca que los empleados no trabajen adecuadamente.

Además, (Benavides, Bohórquz, Caiche, & Pérez, 2020) menciona que reconocer el buen trabajo contribuye a la motivación de los trabajadores y de este modo, se asumen firmemente las responsabilidades que tiene con la empresa y el trabajo que realizan. Debe tomarse en cuenta que la motivación es el impulso por el que el ser humano es capaz de realizar y tomar conciencia de ciertas acciones. Un empleado motivado y en un entorno adecuado tendrá un mejor rendimiento laboral. La motivación debe ser considerada como la fuente para obtener resultados de los subordinados. Una empresa en la que existen sobrecargas de trabajo o mal direccionamiento desmotiva a sus trabajadores y en consecuencia tendrán escaso compromiso con las metas de la empresa. Evaluar la estructura organizacional expone las deficiencias en su forma, a la vez que, permite formular sistemas adecuados para satisfacer las necesidades del mercado actual y de los empleados.

De acuerdo con (Fadul, 2021) el rendimiento laboral se evalúa de forma individual, en él se pueden encontrar aspectos que dependen del crecimiento, la expansión y la producción de la organización. Una producción constante está relacionada con empleados satisfechos y en buenas condiciones. La forma de comprobar la producción de un empleado es a través de pruebas de aptitud y personalidad. No obstante, el rendimiento laboral depende de factores intrínsecos y extrínsecos. Algunos estudios demuestran que es importante mantener la satisfacción del empleado mediante beneficios tangibles e intangibles. De esto dependerá una excelente productividad, el buen estado mental y físico de los trabajadores, así se evita el ausentismo, absentismos y el nivel de rotación.

En cuanto, al rendimiento del equipo de trabajo, según (Sánchez & Rey, 2017), un buen equipo de trabajo debe estar formado por personas que acepten ser parte de este. Sus miembros deben ser capaces de aceptar la autocrítica y mantener una responsabilidad fiable del trabajo que

se les asigna. La comunicación es un factor por lo que es necesario fomentar la iniciativa y el optimismo en el equipo mediante espacios en los que se escuche al trabajador y se propongan soluciones a sus dificultades, de este modo, el trabajo se siente respaldado por la empresa e incrementan los niveles de compromiso y responsabilidad. Un entorno deficientemente dirigido y con resistencia a la comunicación demostrará un bajo rendimiento y productividad. En empresas pequeñas y medianas suele suceder que los familiares más próximos a la gerencia son los encargados de liderar los equipos de trabajo, esta acción produce discordancias en las actividades y desvalora el trabajo y formación de otros empleados. Así mismo, estas circunstancias provocan desmotivación y un bajo nivel de compromiso y responsabilidad con la empresa.

Encargar el liderazgo a gente de su confianza es una opción viable siempre que la persona sea la idónea para ocupar dicha dirección. No obstante, estas acciones pueden provocar celo laboral y desmotivación en el personal. Acuña et al., (2019) mencionan que la motivación nace de varios factores que provee la empresa en beneficio del trabajador. La fuerza laboral en equipo es un valor cultural que fomenta la motivación a través de líderes capaces de dirigir, comprender y comunicar las necesidades de sus integrantes.

De este modo se encuentran varios factores que correlacionan a la estructura organizacional y el rendimiento laboral, por lo que al realizar una evaluación pueden considerarse indicadores como: las relaciones interpersonales, la comunicación, cadenas de mando, el liderazgo, las funciones y el diseño organizacional y los equipos de trabajo.

6.2. Implicaciones teóricas y prácticas

En las estructuras organizacionales de pequeñas y medianas empresas, o aquellas en crecimiento, es común que la toma de decisiones y las mayores responsabilidades recaigan en directivos o personas cercanas a la gerencia, como familiares o colaboradores de confianza. Si bien

este modelo puede ser funcional en etapas iniciales, a medida que la empresa crece, se requiere un liderazgo profesionalizado basado en experiencia y conocimientos específicos, los cuales deben definirse claramente en el manual de funciones. Lema et al., (2021) destacan que los cargos de liderazgo deben reflejarse en la estructura organizacional, permitiendo identificar a los responsables de cada departamento y facilitando la comunicación y los procesos laborales.

En la Empresa Comercial, este resultado destaca la necesidad de modificar la EO, precisando de forma clara los requerimientos de cada puesto y estableciendo responsabilidades a personal capacitado.

La concesión de labores a perfiles no idóneos, común en compañías en crecimiento, podría ocasionar accidentes de trabajo y problemas al interior de la unidad comercial. Esta situación, repetida en pequeñas y medianas empresas, puede empeorar en la Empresa Comercial si se mantiene la delegación cimentada en relaciones de afinidad o consanguinidad. Conjuntamente, esta forma de actuar desencadena en rivalidad laboral y desmotivación entre los colaboradores. La inclusión de tecnologías y procesos de capacitación apropiados es esencial para lograr la seguridad laboral y perfeccionar el trabajo en el uso de maquinaria, puntos cardinales en una entidad en proceso de expansión.

El sobrecargo laboral constituye otro aspecto a considerar identificado en esta investigación, continuamente derivado de una EO atrasada, lo que incide directamente la salud mental de los trabajadores y su compromiso con la organización. Según Arcos (2017), mientras exista mayor sobrecarga de trabajo disminuye el compromiso de los colaboradores y ello incide de manera negativa en la productividad de la empresa. Para ello es crucial que la empresa delimite las funciones de cada puesto, así como las metas de cada departamento (Arteaga y Piligua, 2019).

La comunicación, como sostén de las relaciones interpersonales y organizacionales, desempeña un rol importantísimo en la eficacia de los procesos y la productividad. Becerra y Revelo (2022), refiere que el líder de sección debe asegurar una comunicación positiva para distribuir responsabilidades y supervisar el cumplimiento las tareas asignadas. En la Empresa Comercial, la estructura piramidal que prima en la actualidad agrupa la información en los niveles superiores de mando, lo que limita la retroalimentación en los niveles inferiores. A fin de resolver dichas limitaciones, se recomienda instaurar un modelo descentralizado y flexible que promueva la confianza, distribuya mejor las responsabilidades y promueva la participación. Por su parte, (Liz & Parra, 2002) señalan que la EO debe acomodarse a los cambios del entorno, asegurando que las líneas de comunicación y jerarquías estén bien definidas.

La estimulación es otro elemento fundamental en el rendimiento laboral y el clima organizacional. (Bermúdez, 2011), explica que un contexto de trabajo que satisface las expectativas profesionales y personales de los empleados aumenta su compromiso con la organización. Aplicar una cultura de comunicación eficaz que ofrezca espacios para el diálogo mejoran el clima laboral y reducen el estrés. Dichas intervenciones, acompañadas de pausas dinámicas que promuevan la interacción entre colaboradores, fortalecerán el sentido de pertenencia y confianza hacia los altos mandos.

La innovación digital también supone una oportunidad para mejorar procesos y aliviar las cargas laborales. Según (Ledahawsky, 2022), la digitalización de áreas como ventas y la ejecución de sistemas automatizados pudiera optimizar la comunicación interna y mermar la sobrecarga en sectores importantes. Programas como Slack o Microsoft Teams, sumados a sistemas de administración digital, favorecen una interrelación fluida entre departamentos, lo que deviene en altos estándares de calidad como lo exige el mercado actual.

En este sentido, liderazgo es un aspecto esencial en la gestión empresarial. El líder debe guiar, coordinar, motivar y estimular las capacidades de sus subordinados. Renzo et al. (2023), sobresaltan el hecho de que el correcto liderazgo contribuye al compromiso de los colaboradores y genera un ambiente laboral cordial, ello, a su vez, contribuye a que la empresa presente mejor productividad. Deben potenciarse también aspectos como la empatía y el pensamiento crítico de manera que esto vaya de la mano con los objetivos de la compañía.

De esta manera, los resultados de esta investigación resaltan que los subsistemas administrativos del talento humano se correlacionan con el EO. En ello juega un papel esencial las estrategias de innovación, la seguridad laboral, la productividad individual y la cultura organizacional. Por ello, es importante trazar una EO matricial que conlleve a plantear objetivos claros para cada servicio, departamento y puesto de trabajo. Esto contribuye a dispersar el autoritarismo. Así, también resulta crucial optimizar las líneas de comunicación de manera que se puedan enfrentar de mejor manera los retos impuestos por el mercado y garantizar el desarrollo sostenible de la Empresa Comercial.

6.3. Limitaciones del estudio

Este estudio prestó atención a dos variables principales: estructura organizacional y rendimiento laboral. Dentro de ellas se tuvieron en cuenta aspectos esenciales como la comunicación, la innovación y la tecnología en el contexto laboral. A partir de las variables se diseñaron y gestionaron dos encuestas dirigidas a los colaboradores de la Empresa Comercial.

Una de las limitaciones más importantes fue el tiempo disponible tanto para los autores como para los trabajadores de la empresa, quienes cuentan con agendas apretadas responsabilidades bien delimitadas. Por tanto, el estudio requirió coordinar con antelación diversas

reuniones para gestionar la inducción y aplicar los instrumentos de recolección de datos, lo que implicó ajustes en los cronogramas de ambas partes.

De igual forma, la necesidad de responder a los parámetros instituidos por las dos variables del estudio, restringió el alcance de la investigación a los problemas relacionados con el diseño organizacional y su impacto en el rendimiento laboral.

Crear un clima de confianza con los empleados y colaboradores de la empresa, también representó un reto durante la evaluación. Algunas preguntas abordaban temas sensibles, como la percepción de su propio accionar, la valoración la labor de sus compañeros y la evaluación de la gestión de los directivos. Lo anterior provocó algo de indecisión entre los encuestados, lo que pudo haber derivado en un sesgo en las respuestas. En este sentido, se reconoce que una posible reevaluación con estrategias de construcción de confianza podría enriquecer los resultados obtenidos.

7. Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Resumen de Hallazgos

En esta investigación se trabajó con una variable independiente: análisis a la estructura organizacional y una variable dependiente: rendimiento laboral. Mediante la aplicación de la prueba del Chi cuadrado se comprobó que si existe una estrecha relación entre ambas variables. De este modo se consideró que la reestructuración del diseño organizacional alivianaría los problemas que han surgido en el rendimiento laboral de la Empresa comercial. Se recomienda aplicar el diseño matricial, ya que permite distribuir las responsabilidades entre departamentos, cada área tiene sus propios objetivos y metas que lograr con sus equipos de trabajo.

Los beneficios de implementar un diseño matricial en la empresa son la descentralización de la autoridad, con esto se distribuyen las responsabilidades y se plantean objetivos en cada departamento. Además, se tiene mayor flexibilidad para afrontar los cambios del entorno, ya que cada uno de los departamentos es capaz de tomar decisiones. También, los cambios son tomados mediante análisis a casos y estudios anteriores. Se evita la centralización de la información en el nivel superior, en su lugar circula por todas áreas de la empresa. Los directivos enfocan su atención en proveer los recursos e implementos necesarios para el trabajo, planean estrategias para una mejor gestión del tiempo, comunicación, clima laboral y buscan beneficiar a los trabajadores mediante estímulos que los motiven. De ese modo se eliminan las órdenes y en su lugar cada uno de los trabajadores conoce sus funciones y objetivos que debe alcanzar.

Se halló datos dispersos en ambas variables por lo que se razona que los resultados no son favorables al sobrepasar la media considerable. Además, en la MODA se tiende a las alternativas “de acuerdo” (4) y “bueno” (3) que no representan valores negativos, pero tampoco representan el

valor más alto, sino un valor intermedio. Los valores dispersos significan que existen deficiencias en ciertos aspectos de la empresa. Dan como resultados indicadores que pueden ser resueltos si se asumen los cambios adecuados. A lo largo del capítulo 5 y 6 se han dado varias alternativas de solución para factores que afectan el rendimiento laboral como la comunicación, sobrecargas de trabajo, relaciones interpersonales, liderazgo, trabajo en equipo y estructura organizacional.

Se reconoció que existen sobrecargas de trabajo que causan desmotivación y falta de compromiso de los colaboradores por cumplir con las tareas asignadas. Así mismo, las sobrecargas de trabajo pueden ser provocadas porque al contar con el personal idóneo o un mal liderazgo en los equipos de trabajo. En ese sentido la comunicación ejerce un rol importante ya que es la vía por la que se recepta la información de los trabajadores y se pueden establecer cambios sustanciales para generar sinergia positiva que potencie la productividad. Se recomienda crear áreas de diálogo bilateral en las cuales participen todos y puedan ser escuchados, rompiendo la rutina laboral y promoviendo el compañerismo.

En tanto, la gestión del liderazgo en la compañía no debe ceñirse solo a la producción o la compra de insumos, debe tener en cuenta también el perfeccionamiento del clima laboral, la comunicación interna y la infraestructura, brindando ambientes laborales motivadores para los obreros, potenciando su rendimiento. Es por eso que puestos directivos deben participar en participen en capacitaciones en liderazgo y tecnología, e implementar mesas de diálogo con los empleados para conocer y comprender necesidades y fortaleciendo la cultura organizacional.

La tecnología, en tanto, supone una oportunidad crucial para actualizar los procesos corporativos. La Empresa Comercial necesita capacitar a su talento humano en el uso de herramientas digitales, automatizar procesos importantes y crear sistemas de ventas online acordes con las demandas actuales. Por ejemplo, si se implementara una página web con funcionalidades

de comercio electrónico, podría bajar notablemente la carga laboral y mejorar la experiencia de los clientes.

Queda demostrado entonces, que la comunicación resulta un elemento esencial para alcanzar el éxito organizacional; constituye el medio a través del cual se forman relaciones interpersonales al interior y exterior de la compañía, lo cual tiene un impacto directo en la calidad de la producción. El empleo de aplicaciones como WhatsApp y otras plataformas de comunicación interna contribuye a que la coordinación entre los departamentos sea de mejor manera. Asimismo se potencia que la información en tiempo real hacia los colaboradores fluya de manera correcta. Además, se recomienda la realización de reuniones de departamentos con mayor frecuencia, lo cual tributa a mejorar los vínculos interpersonales y la colaboración entre los equipos de trabajo.

7.2. Recomendaciones prácticas

Se recomienda implementar planes de acción a partir de indicadores como la comunicación, liderazgo, sobrecarga de trabajo y trabajo en equipo. Debido a que en la encuesta fueron los que tuvieron resultados menos favorables. Para estos se ha determinado que en el factor comunicación se brinde espacios para el diálogo e intercambio de ideas para resolver conflictos, también integrar pausas activas para romper la rutina laboral para fortalecer las relaciones interpersonales. Utilizar apps virtuales como WhatsApp, Slack o Microsoft Teams para generar canales de comunicación ágiles y sencillos, que favorezcan el intercambio de información en tiempo real entre departamentos.

Con respecto al tema de las sobrecargas de trabajo es importante tener en cuenta el diseño matricial, el cual posibilita de mejor manera la distribución de responsabilidades y funciones en los departamentos de la empresa. También se recomienda la automatización de algunos procesos,

cuyos efectos se verán en una disminución de las cargas de trabajo y, por ende, mejor eficiencia de la organización.

Con el propósito de incidir en los buenos resultados de estas iniciativas, se recomienda determinar indicadores cruciales de desempeño (KPIs) que posibiliten el control continuo de los resultados de las intervenciones realizadas. Estos indicadores contribuirán a la evaluación de la efectividad de las medidas puestas en práctica y ajustar detalles según sea necesario.

Para la modificación de la EO, se sugiere utilizar el enfoque de mejora continua PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), que favorece una implementación estructurada y flexible, garantizando que las necesidades de los clientes internos y externos sean cubiertas. Para el liderazgo y trabajo en equipo fortalecerlos con sistemas de capacitación y dinámicas que fomente el trabajo en equipo y compañerismo.

Tomar en cuenta que las evaluaciones pueden variar debido a las condiciones de los trabajadores, por lo que, se recomienda una reevaluación a partir de los resultados obtenidos. Mediante esta investigación se puede plantear otras preguntas que indaguen a mayor profundidad en las condiciones de la estructura organizacional y el rendimiento laboral.

La estructura organizacional cumple un rol importante en la Empresa Comercial, por lo que se recomienda evaluar la estructura y rediseñar para estar al tanto de las necesidades de los clientes internos y externos. Este rediseño podrá mejorar indicadores como: la comunicación y el rendimiento laboral.

7.3. Sugerencias para futuras investigaciones

Mediante esta investigación se plantean las siguientes sugerencias para investigaciones futuras:

- Investigar la virtualización de las empresas y su dinámica en el mercado. Este tema puede abrir el panorama sobre cómo las empresas virtuales manejan un modelo de negocio mediante páginas web, invirtiendo poco en infraestructura y teniendo sucursales a nivel mundial. Además de suprimir varios departamentos y tener a personal contratado bajo prestación de servicios profesionales.
- Liderazgo empresarial direccionado a equipos de trabajo en departamentos de producción. Este tema abre el camino hacia la dirección y formación de gerentes departamentales, por lo que vale preguntarse: ¿cómo los grandes empresarios logran dirigir sus empresas globalizadas?, ¿qué estrategias utilizan para formar a los líderes de sus sucursales? ¿qué riesgos se asumen al confiar en el personal? ¿cuál es el personal idóneo?
- La comunicación como eje de interacción departamental: ¿Cómo gestionar encuentros entre diferentes niveles jerárquicos? En esta investigación se buscan los diferentes métodos que se han empleado para que todos los niveles se integren. Así mismo, se buscan los resultados de poner en interacción a los diferentes niveles jerárquicos que existen en las empresas. ¿Cómo influye la interacción entre directivos, administrativos y operarios en la toma de decisiones y el rendimiento organizacional? ¿Cómo lograr ese encuentro?
- Liderazgo y rendimiento laboral: ¿Cómo gestionar la comunicación en tiempos de teléfonos inteligentes? Es un estudio acerca de cómo influyen las aplicaciones de mensajería y voz para la transmisión de información en los ambientes laborales. En ese sentido, se busca detectar

qué tan clara y eficiente es la información que llega y se envía a través de los dispositivos móviles ¿Se ha reducido el tiempo o complica aún más los canales de comunicación?

- Organizaciones abiertas y cerradas. ¿Son necesarios los niveles jerárquicos? En este estudio se contraponen cuál de estas organizaciones funciona mejor y de qué depende: del modelo de negocio, del producto, de los servicios, el tamaño o la influencia de tecnología.
- Organizaciones horizontales: ¿Es posible en el Ecuador? Se trata de una pesquisa basada en el ambiente empresarial nacional. En ese sentido, el estudio se concentra en investigar si existen en Ecuador organizaciones con estructuras organizaciones descentralizadas y flexibles.
- Empleo de inteligencia artificial en procesos empresariales: lo importante acá es usar la IA de manera eficiente, sobre todo con respecto a la toma de decisiones. También es la manera de lograr automatización de tareas de rutina y con ello las empresas pueden dejar a un lado modelos de gestión tradicionales para atemperarse más con la tecnología digital.
- Relación entre sostenibilidad EO: investigar sobre las empresas integran los valores en la estructura y cultura organizacional a partir de prácticas sostenibles. Además, ver cómo estas estrategias inciden en el rendimiento de los colaboradores y, a su vez, en la percepción del cliente.

Las sugerencias mencionadas tienen el fin de abrir los horizontes de saberes sobre los aspectos que influyen en las EO, así como la productividad laboral en un panorama empresarial que se encuentra en contantes cambios. Los puntos definidos en este estudio prestan atención a elementos que se tienen en cuenta en la contemporaneidad como son la sostenibilidad, virtualización de procesos e implementación de avances tecnológicos. Ello permite también diagnosticar y analizar las dinámicas de la organización y su incidencia en los niveles de

productividad y el estado de bienestar de los empleados. Estas líneas de investigación apoyan al avance académico, además de la práctica empresarial, vigorizando la capacidad de las entidades comerciales para adaptarse y crecer en un contexto competitivo y de grandes desafíos.

8. Bibliografía

- Acuña, D., Casabella, F., Cazes, D., Donnarumma, F., y Paredes, M. (2019). Motivación y trabajo en equipo. *Escuela de Psicología de la UBA*, 1-17.
- Angarita, L., y Porto, A. (2017). Estructuras organizacionales: Nuevas tendencias. *ADGNOSIS*, 6(6), 77-82. Retrieved 28 de noviembre de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8703215>
- Arcos, M. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arteaga, F., y Piligua, C. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Harpedex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* 15 (28).
- Ayoví, J. (2019). Trabajo en equipo: clave del éxito de las organizaciones. *FIPCAEC* 10(4), 58-76.
- Becerra, M., y Revelo, R. (2022). Líder o jefe, características y efectos en el desarrollo de las organizaciones. *Digital Publisher*, 7(5), 125-133.
<https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.5-3.1376>
- Benavides, A., Bohórquez, E., Caiche, W., y Pérez, M. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una organización . *Universidad y Sociedad* 12 (3), 385-390.
- Bermúdez, H. (2011). La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico. *Universidad & Empresa* 13 (21), 117-142.

- Botana, C. (14 de mayo de 2024). *Universidades de Ecuador*. Obtenido de *Universidades de Ecuador*: Retrieved 3 de noviembre de 2024, from www.universidades.com.ec:
<https://www.universidades.com.ec/blog/que-es-la-estructura-organizacional-y-para-que-sirve>
- Brito, J., y Cabezas, C. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del conocimiento*, 6(11), 742-761. Retrieved 18 de noviembre de 2024, from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3296>
- Bú, A. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. La naturaleza y sus vulnerabilidades. *Revista Sociedad & tecnología*, 5(1), 10-25. Retrieved 28 de noviembre de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8706051>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de la empresa. *Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276. Retrieved 6 de noviembre de 2024, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>
- Congreso Nacional. (2005). *Código de Trabajo*. Registro Oficial Suplemento 167 de 16-dic.-2005.
- Demelza, M. (2017). *Gestión organizacional*. Bogotá: Fundación Universitaria del Área Andina .
- Fadul, A. (2021). *Relación de la satisfacción profesional y el rendimiento laboral de los empleados del Departamento de Conciliaciones de Una Entidad Financiera, en el año 2019*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar .
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral*. UAI Editorial- Teseo.
- García, M., González, C., y Murillo, G. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas en conocimiento: una caracterización de los centros de

- excelencia. *Católica del Norte*, II(58), 19-40.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- González, B. (8 de julio de 2018). *estructura organizacional lineal*. Retrieved 21 de noviembre de 2024, from es.scribd.com: <https://es.scribd.com/document/383413655/Estructura-Organizacional-Lineal>
- Gullo, J., y Nardulli, J. (2015). *Gestión Organizacional*. Maipue.
- Gullo, J., y Nardulli, J. (2015). *Gestión organizacional*. Buenos Aires: Editorial Maipue.
- Hernández, A., Mirabal, A., y Zapata, G. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad* 34 (4), 618-640.
- Hernández, B., Guerrero, P., G. H., y Ramírez, K. (2024). Satisfacción laboral y rendimiento laboral en el rendimiento de colaboradores en organizaciones bancarias de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(107), 1144-1158. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.10>
- Jaya, I., Prospel, E., y Leonardo, R. (2022). Influencia del liderazgo en el desempeño laboral: caso práctico de la empresa Mcduck. *Digital Publisher*, 7(3), 184-196.
- <https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3.1112>
- Ledahawsky, M. (2022). *Transformación digital y su impacto en el rendimiento laboral*. Madrid: ICADE Business School.
- Lema, F., Ochoa, J., Ornaza, J., y Quevedo, M. (2021). Análisis de la estructura organizacional de seguridad y salud ocupacional, una revisión desde la legislación Ecuatoriana. *Dom.Cien.* 7(5), 724-744.
- Liz, A., y Parra, C. (2002). La estructura organizacional y diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión y Sociedad* 2 (1), 97-108.

- López, J. (2019). *El diseño de la organización*. Oberta UOC Publishing.
- Lucena, H. (2005). Cambios en la organización del trabajo tradicional: Conflictos y actores laborales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(29), 9-25. Retrieved 13 de noviembre de 2024, from https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-99842005000100002&script=sci_abstract
- Marco, F. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Méndez, C., y Palacios, N. (2020). Análisis de la Gestión de Comunicación Organizacional en empresas vinculadas a normas de comercio seguro. *Revista Scientific*, 5(18), 67-84. <https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.3.67-84>
- Mendoza, H., y Rodríguez, M. (2007). Sistemas productivos y organización del trabajo: Una visión desde Latinoamérica. *Gaceta Laboral*, 13(2), 218-241. Retrieved 21 de noviembre de 2024, from <https://www.redalyc.org/pdf/336/33613204.pdf>
- Minsal, D., y Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4), 1024-9435. Retrieved 23 de noviembre de 2024, from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352007001000010&script=sci_abstract
- Miranda, J. (2021). *Legailidad en la toma de decisiones estratégicas y el desempeño organizacional*. Ciencia Administrativas.
- Oviedo, M., y Saltos, S. (2011). *Diseño Organizacional y Estructura de Puestos*. Instituto de Altos Estudios Nacionales.
- Parra, C., y Liz, A. d. (2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional una revisión bibliográfica*. UNISALLE.

- Posligua, M., y Soledispa, B. (2021). Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito. *Ciencia Técnicas y Aplicadas* .
- Quaranta, N. (2019). La comunicación efectiva: un factor crítico del éxito en el trabajo en equipo. *Enfoques*, 31(1), 21-34.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25961484008>
- Quea, I. (2019). Liderazgo directivo y el desempeño laboral, un estudio de correlación significativa. *Círculo cultural Educa e Investiga 1(1)*, 130-148.
- Quiroga, M. (26 de enero de 2024). *Estructura organizacional: Definición, tipos y ejemplos*. Retrieved 21 de noviembre de 2024, from economipedia.com:
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Renzo, E., Quinteros, D., Rojas, W., Sanchez, K., y Terrones, S. (2023). Liderazgo de servicio como predictor del rendimiento laboral en colaboradores municipales de la provincia de San Martín, en el contexto de COVID-19. *Revista de la Asociación Española de Especialista en Medicina del Trabajo 32(1)*, 45-53.
- Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas 14 (15)*, 33-42.
- Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas, 14(14)*, 33-42. Retrieved 23 de noviembre de 2024, from <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>
- Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Suma de Negocios*, 7(16), 125-140.
<https://doi.org/DOI: 10.1016/j.sumneg.2016.02.007>

- Rojas, L. (2018). *Actualización de la estructura organizacional de la empresa Pezzani y Otárola Ltda, para implementar las respectivas descripciones de cargo* . Universidad de Bío-Bío.
- Sánchez, P., y Rey, M. (2017). *Los equipos de trabajo y su rendimiento. Estudio de los equipos de trabajo en Fersa Bearings*. Zaragoza: Fersa Bearings.
- Thorpe, R., Holloway, J., y Pérez, M. (2010). *La Gestión del rendimiento*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Volpentesta, J. (2016). *El impacto de las TIC sobre las estructuras organizacionales y el trabajo del hombre en las empresas*. FACES.
- Zapata, R., Gerardo, J., Mirabal, A., y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34(4), 618-640.
Retrieved 11 de noviembre de 2024, from <https://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>
- Zapata, R., Gerardo, J., Mirabal, A., y Hernández, A. (2009,p.624). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Ciencia y Sociedad*, 34(4), 618-640. Retrieved 11 de noviembre de 2024, from <https://www.redalyc.org/pdf/870/87014516006.pdf>

9. Anexos

Anexo 1: Cuestionado para el Análisis Estructural de la Empresa

Cuestionario para el análisis estructural de la empresa

Objetivo: Determinar las condiciones de la estructura actual de Empresa Comercial.

Indicaciones: El cuestionario puede ser realizado en un intervalo de 72 horas. Reflexione para que sus respuestas sean lo más apegadas a su realidad dentro de la empresa. Recuerde que la información proporcionada es para el mejoramiento de la empresa y no tienen otro fin.

Marque con una X en el casillero que corresponda. Siendo Muy en desacuerdo (1), No estoy de acuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Muy de acuerdo (5)

1. ¿Conozco mis funciones dentro de la empresa?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

2. ¿Conozco la estructura de la empresa?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

3. ¿Conozco quién es mi jefe inmediato superior?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

4. ¿La innovación y tecnología ha mejorado la distribución de funciones?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

5. ¿Tuvo una inducción previa antes de ocupar su puesto de trabajo actual?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

6. ¿Conozco el objetivo de mi puesto de trabajo actual?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

7. ¿He sufrido algún accidente en el trabajo por desconocer mis funciones?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

8. ¿Sufro sobrecargas de trabajo?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo no en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

9. ¿Tengo buena comunicación con mis compañeros, superiores y los colaboradores de otros departamentos?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

10. ¿La organización cumple con mis expectativas profesionales, personales y laborales?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

11. ¿Considero que la empresa está organizada?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

12. ¿Suelo hacer otras actividades que no competen a mi puesto de trabajo?

Muy en desacuerdo (1)	No estoy de acuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Muy de acuerdo (5)

Gracias por su colaboración

Anexo 2: Cuestionario para el evaluar el rendimiento laboral

Objetivo: Determinar las condiciones de la estructura actual de Empresa Comercial.

Indicaciones: El cuestionario puede ser realizado en el intervalo de 72 horas. Reflexione para que sus respuestas sean lo más apegadas a su realidad dentro de la empresa. Recuerde que la información proporcionada es para el mejoramiento de la empresa y no tienen otro fin. El temario está dividido en tres partes: autoevaluación, evaluación de equipo de trabajo y directivos.

AUTOEVALUACIÓN

En una escala del 1 al 5, donde 1 es deficiente, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 es excelente responda a las siguientes preguntas

1. ¿Cómo calificarías tu rendimiento?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

2. ¿Cómo calificarías tu motivación del último trimestre?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

3. ¿Cómo calificarías tu producción diaria?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

4. ¿Cómo calificarías la cantidad de funciones que tienes asignadas?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

5. ¿Cómo calificaría la tecnología y la innovación que se ha implementado para desempeñarte en el trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

6. ¿Cómo calificarías tu liderazgo en el trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

Agrega un comentario que pueda mejorar tu rendimiento en la empresa.....
.....

Anexo 3: Cuestionado para el Evaluar el Equipo de Trabajo

1. ¿Cómo calificarías el rendimiento laboral de tu equipo de trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

2. ¿Cómo calificarías la motivación de tu equipo de trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

3. ¿Cómo calificarías la distribución de las tareas en tu equipo de trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

4. ¿Cómo calificarías el trabajo del líder de tu equipo de trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

5. ¿Cómo calificarías la comunicación con tus compañeros?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

6. ¿Qué calificación le pondrías a la organización de tu equipo de trabajo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

Agrega un comentario que consideras puede mejorar el rendimiento de tu equipo.....
.....

Anexo 4: Cuestionado para el Evaluar a los Directivos de la Empresa

1. ¿Qué calificación le pondrías al desempeño laboral de los directivos de la empresa?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

2. ¿Cómo calificas la gestión organizacional de los directivos?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

3. ¿Qué calificación le darías a la comunicación que tienen los directivos contigo?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

4. ¿Cómo calificarías la innovación en tecnología que han implementado los directivos?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

5. ¿Cómo calificarías la organización del trabajo por parte de los directivos?

Deficiente (1)	Regular (2)	Bueno (3)	Muy bueno (4)	Excelente (5)

Agrega un comentario que consideras puede mejorar el rendimiento de los directivos.....
.....
.....

Gracias por tu colaboración

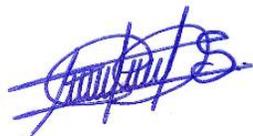
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela, con C.C: # 1804867529 autora del trabajo de titulación: “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo” previo a la obtención del grado de **Magíster en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 4 días del mes de diciembre del año 2024



f. _____

Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela
C.C: 1804867529

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Salazar Segovia, María Belén, con C.C: # 0503986549 autora del trabajo de titulación: “Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo” previo a la obtención del grado de **Magíster en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, a los 4 días del mes de diciembre del año 2024



f. _____

Salazar Segovia, María Belén
C.C: 0503986549

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Análisis de la estructura organizacional y su incidencia en el rendimiento laboral de una empresa comercial ubicada en la ciudad de Salcedo.		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Lcda. Saquinga Chicaiza, Ana Gabriela y Lcda. Salazar Segovia, María Belén		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Msc. Ramírez Rave, Carlos Mario Mgs. Espinoza Pazmiño, Edio Rafael		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Trabajo Social con Mención en Gestión Social Laboral		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	4 de diciembre del 2024	No. DE PÁGINAS:	129
ÁREAS TEMÁTICAS:	Gestión social, Entorno organizacional, Talento Humano		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	estructura organizativa, rendimiento laboral, empresa, trabajadores, diseño matricial.		
RESUMEN/ABSTRACT	<p>Las tendencias globales, sociales, económicas, demográficas y tecnológicas requieren que las empresas sean flexibles y se ajusten a los nuevos desafíos. Una estructura organizativa robusta es fundamental para expandirse y alcanzar la rentabilidad. En ese sentido, esta investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la estructura organizacional en el rendimiento laboral de una empresa comercial. Para ello se planteó una metodología con un paradigma crítico propositivo de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada con preguntas de selección múltiple, aplicada a una muestra de 50 colaboradores de la empresa. Como resultados se obtuvo, mediante la aplicación de la prueba Chi Cuadrado ($\chi^2 = 177,2108$), que existe una incidencia de la estructura organizacional de la empresa en el rendimiento laboral de los trabajadores. Se aprecia que la labor de los directivos es buena, con una moda de 148 para esa opción de la encuesta, lo cual precisa de acciones organizativas y estructurales para que sea excelente. La percepción de los colaboradores sobre la gestión organizativa y estructural de la empresa mostró valores medios con una significancia de la moda en las opciones “de acuerdo” y “bueno”. Como conclusión se destaca el hecho de que a partir de los resultados obtenidos es necesaria la reestructuración de la estructura organizacional con la implementación de un diseño matricial, lo cual alivianaría los problemas que han surgido en el rendimiento laboral de la empresa comercial.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 0997357484 0995145157	E-mail: ana.saquinga@cu.ucsg.edu.ec maría.salazar41@cu.ucsg.edu.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: Paola Ximena Mejía Ospina		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: paola.mejia@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			