



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA
MEROPESCAR, CANTÓN SALINAS, AÑO 2025

TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR:

ROBINSON XAVIER MIRANDA PINCAY

LA LIBERTAD – ECUADOR

2026

Aprobación del profesor tutor

En mi calidad de Profesor Tutor del trabajo de titulación, “Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025”, elaborado por el **Sr. ROBINSON XAVIER MIRANDA PINCAY**, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de **Licenciado en Administración de Empresas**, declaro que luego de haber asesorado científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras, MBA.
Profesor tutor

Autoría del trabajo

El presente Trabajo de Titulación denominado “Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025”, constituye un requisito previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Yo, Robinson Xavier Miranda Pincay con cédula de identidad número 2450589961 declaro que la investigación es absolutamente original, auténtica y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad; el patrimonio intelectual del mismo pertenece a la Universidad Estatal Península de Santa Elena

Atentamente



Firmado electrónicamente por:
**ROBINSON XAVIER
MIRANDA PINCAY**

.....
Robinson Xavier Miranda Pincay
C.C. No: 2450589961

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios por iluminarme y bendecirme en todo momento de la vida, darme fuerza y sabiduría para poder culminar esta etapa importante de mi formación profesional.

A mi esposa, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional durante este proceso, porque su motivación fue fundamental para alcanzar esta meta.

A mis padres y a toda mi familia, que me impulsaron a no rendirme y seguir adelante en mi vida académica por sus valores y consejos que me alentaron a seguir adelante en mis momentos más difíciles.

Finalmente le dedico este logro a las personas que confiaron en mí y me motivaron a cumplir uno de mis sueños, este trabajo representa el fruto de mis esfuerzos, perseverancia y compromiso.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por darme aquella fuerza e iluminar mi camino, para poder culminar con éxito esta investigación.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a sus docentes, por sus conocimientos impartidos en mi proceso académico, los cuales fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo de titulación.

A mi tutor que me tuvo mucha paciencia, para poder culminar mi trabajo de investigación, por sus valiosos aportes y motivación constante.

A la empresa MeroPescar, por la colaboración brindada y apertura en el proceso de recolección de información, facilitando el desarrollo de mi investigación.

A mi familia y esposa, por no dejarme caer, y apoyarme cuando más lo necesité, por demostrarme que son un pilar muy importante en mi vida para alcanzar esta meta académica.

A mis amigos que me apoyaron con sus consejos para no desistir, por su apoyo y palabras de aliento para hacer posible la culminación de esta investigación.

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Lic. José Xavier Tomalá Uribe, MSc.
DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Lorena Gisella Reyes Tomala, Ph.D.
PROFESOR ESPECIALISTA

Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras, MBA
PROFESOR TUTOR

Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras, MBA
PROFESOR GUÍA DE LA UIC

Lic. Julissa González González
SECRETARIA DE LA CARRERA

Índice

Resumen	12
Abstract.....	13
INTRODUCCIÓN	14
Planteamiento del problema	16
Formulación del problema	17
Sistematización del problema.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos específicos.....	18
Justificación teórica.....	18
Justificación práctica.....	19
Justificación Metodológica.....	19
Idea a defender.....	20
Mapeo	20
CAPÍTULO I.....	21
MARCO REFERENCIAL.....	21
Revisión de la literatura.....	21
Desarrollo de teorías y conceptos.....	23
Estructura organizacional.....	23
Especialización del trabajo	24
Asignación de funciones	25
Claridad de tareas.....	25
Nivel de responsabilidades.....	25
Diseño organizacional.....	26
Formalización	26
Centralización	27
Departamentalización.....	27
Comunicación interna	27
Flujo de comunicación	28
Canales formales	29
Canales informales.....	29
Dirección de la comunicación	29
Procesos comunicacionales	30
Retroalimentación	30
Claridad.....	31
Oportunidad de la información.....	31

CAPÍTULO II	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
Diseño de la investigación.....	32
Enfoque de la investigación	32
Investigación Descriptiva	33
Alcance de la investigación.....	33
Métodos de investigación.....	33
Método analítico	33
Método deductivo	34
Población y muestra	34
Población	34
Muestra Censal.....	35
Técnicas de recolección de datos.....	36
Encuesta.....	36
Cuestionario	36
Entrevista	36
Instrumentos de recolección de datos	37
Guía de Encuesta.....	37
Guía de entrevista.....	37
Validación de instrumentos	37
Recolección y procesamiento de datos	37
CAPÍTULO III	39
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	39
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	39
Análisis de los resultados de las encuestas	50
Discusión	67
PROPUESTA	69
Introducción	69
Objetivo general	70
Objetivos específicos.....	70
Beneficiarios y alcance.....	70
Valores organizacionales	70
Misión propuesta	71
Visión propuesta.....	71
Conclusiones	78
Recomendaciones.....	79
Referencias	80

Índice de tablas

Tabla 1 Población	36
Tabla 2 Actividades y responsabilidades	40
Tabla 3 Funciones y tareas.....	41
Tabla 4 Claridad de tareas.....	41
Tabla 5 Responsabilidades del trabajador.....	42
Tabla 6 Coordinar operaciones	42
Tabla 7 Documentación	43
Tabla 8 Decisiones	44
Tabla 9 Grupos de trabajo	44
Tabla 10 Comunicación en la empresa	45
Tabla 11 Transmitir información	46
Tabla 12 Compartir información	46
Tabla 13 Comunicación entre los trabajadores	47
Tabla 14 Evaluar la comunicación.....	47
Tabla 15 Opiniones	48
Tabla 16 Instrucciones y mensajes	48
Tabla 17 Actividad de trabajadores	49
Tabla 18 Desempeño de la empresa.....	50
Tabla 19 Estructura organizacional definida	51
Tabla 20 Funciones de desempeño	52
Tabla 21 Instrucciones claras	53
Tabla 22 Responsabilidad de las actividades	54
Tabla 23 Estructura de la empresa	55
Tabla 24 Normas o procedimientos	56
Tabla 25 Participación de los trabajadores	57
Tabla 26 Actividades de la empresa	58
Tabla 27 Información.....	59
Tabla 28 Medios oficiales establecidos.	60
Tabla 29 Desarrollo de actividades.....	61
Tabla 30 Comunicación	62
Tabla 31 Procesos de comunicación	63
Tabla 32 Desempeño laboral	64
Tabla 33 Claridad.....	65
Tabla 34 Avisos e instrucciones	66
Tabla 35 Implementar estrategias	67
Tabla 36 Articulación entre los hallazgos y los componentes de la propuesta.....	69
Tabla 37 Valores organizacionales	70
Tabla 38 Matriz FODA.....	70
Tabla 39 Matriz Estratégica	71
Tabla 40 Actividades	73
Tabla 41 Plan de acción	75

Tabla 42 Cronograma de ejecución	76
---	----

Índice de figuras

Figura 1 Estructura organizacional definida	51
Figura 2 Funciones de desempeño	52
Figura 3 Instrucciones claras	53
Figura 4 Responsabilidad de las actividades	54
Figura 5 Estructura de la empresa	55
Figura 6 Normas o procedimientos.....	56
Figura 7 Participación de los trabajadores	57
Figura 8 Actividades de la empresa	58
Figura 9 Información	59
Figura 10 Medios oficiales establecidos	60
Figura 11 Desarrollo de actividades.	61
Figura 12 Comunicación.....	62
Figura 13 Procesos de comunicación	63
Figura 14 Desempeño laboral	64
Figura 15 Claridad	65
Figura 16 Avisos e instrucciones	66
Figura 17 Implementar estrategias.....	67

Índice de apéndice

Apéndice 1 Matriz de consistencia	85
Apéndice 2 Aprobación del tema	86
Apéndice 3 Carta aval	87
Apéndice 4 Certificado de Antiplagio.....	88
Apéndice 5 Guía de entrevista	90
Apéndice 6 Guía de encuesta	93
Apéndice 7 Certificado de validación de instrumentos.....	97
Apéndice 8 Ficha de informe de opinión guía de entrevista	98
Apéndice 9 Ficha de informe de opinión guía de encuestas	99
Apéndice 10 Tabulación de encuestas SPSS	100
Apéndice 11 Cronograma de tutorías.....	101
Apéndice 12 Ficha de control de tutorías.....	102
Apéndice 13 Evidencias de entrevistas y encuestas	105



Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025

Autor:

Robinson Xavier Miranda Pincay

Tutor:

Renzo Enrique Gutiérrez Contreras

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo describir la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar, ubicada en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, durante el año 2025. El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de corte transversal. Para la recolección de información se aplicaron encuestas a los colaboradores de la empresa y una entrevista al gerente, utilizando como instrumentos un cuestionario estructurado y una guía de entrevista semiestructurada. Los datos cuantitativos fueron procesados mediante el software SPSS y complementados con el análisis cualitativo de la información obtenida. Los resultados evidenciaron que la empresa mantiene una estructura organizacional de carácter funcional e informal, donde la asignación de funciones depende principalmente de la experiencia de los trabajadores y de la supervisión directa de la gerencia. Asimismo, se identificó que la comunicación interna es principalmente verbal, con escasa formalización de los procesos y ausencia de documentos administrativos que definan funciones, responsabilidades y canales oficiales de comunicación. En función de los hallazgos, se diseñó una propuesta de estrategias orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional y de la comunicación interna, mediante la implementación de un organigrama funcional, manuales administrativos, procedimientos estandarizados y mecanismos formales de comunicación. Se concluye que la aplicación de estas estrategias contribuirá a optimizar la coordinación de las actividades, mejorar la toma de decisiones y fortalecer la eficiencia organizacional de la empresa.

Palabras clave: Estructura organizacional, Comunicación interna, Gestión organizacional, Manual de funciones, Sector pesquero.



Organizational Structure and Internal Communication at MeroPescar, Salinas Canton, 2025

Author:

Robinson Xavier Miranda Pincay

Tutor:

Renzo Enrique Gutiérrez Contreras

Abstract

This research aimed to describe the organizational structure and internal communication of MeroPescar, a fishing company located in Salinas Canton, Santa Elena Province, during 2025. The study adopted a mixed-method approach with a descriptive scope and a non-experimental cross-sectional design. Data were collected through surveys administered to the company's employees and a semi-structured interview conducted with the manager. Quantitative data were processed using SPSS software and complemented by qualitative analysis. The findings revealed that the company operates under a functional but informal organizational structure, in which task assignment depends mainly on employees' experience and direct managerial supervision. Likewise, internal communication is predominantly verbal, with limited formalization of organizational processes and the absence of administrative documents defining job functions, responsibilities, and official communication channels. Based on these findings, a proposal of improvement strategies was developed to strengthen both the organizational structure and internal communication through the implementation of a functional organizational chart, administrative manuals, standardized procedures, and formal communication mechanisms. It is concluded that the implementation of these strategies will improve operational coordination, support decision-making processes, and enhance the overall organizational efficiency of the company.

Keywords: Organizational structure, Internal communication, Organizational management, Job Description manual, Fishing sector.

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial, la estructura organizacional se ha consolidado como un elemento clave para el desempeño empresarial en entornos de alta competitividad y de transformación tecnológica acelerada. La manera en que se estructuran las jerarquías, se definen las responsabilidades y se articulan los niveles de mando se relaciona directamente con la capacidad de las compañías para innovar, adaptarse y mantener ventajas competitivas sostenibles.

En este sentido Abdulaziz y Khalid (2024), enfatizan que el aprendizaje organizacional y la consolidación de una cultura innovadora son factores determinantes que fortalecen el desempeño de las estructuras jerárquicas, como las administradas, al permitir la coordinación y la generación de valor en distintos niveles. Basándose en este escenario, la robustez de una estructura organizacional no será un concepto de una autoridad formal, sino en su lugar estará asociada con la habilidad de la empresa para equilibrar la innovación con la eficiencia en sus procesos.

Francés y Miquel (2025), mencionan que la comunicación interna es importante para la gestión organizacional porque mejora la coordinación de actividades y ayuda a que las empresas trabajen de manera más eficiente además contribuye al bienestar de los trabajadores y fortalece el desempeño de la organización durante la pandemia COVID 19, su valor fue más evidente porque las empresas necesitaron adaptarse rápidamente a los cambios por otra parte diversos estudios señalan que una buena comunicación impulsa la innovación facilita la gestión del cambio y ayuda a prevenir conflictos.

La literatura revisada muestra que una estructura organizacional sólida es clave para el buen desempeño de las empresas sobre todo en entornos competitivos y en constante cambio tecnológico además varios estudios como el de Huang (2025), indican que el aprendizaje organizacional junto con una cultura orientada a la innovación y el apoyo institucional fortalecen la capacidad de adaptación mejoran la coordinación interna y fomentan la innovación de igual manera se entiende que una estructura eficiente no depende solo de la autoridad formal sino también de su capacidad para equilibrar la eficiencia en las operaciones con la innovación lo que permite legitimar el liderazgo y fortalecer la cohesión interna.

Para Oyarvide et al. (2017) citado por Abanto (2022), mencionan que la comunicación interna es adecuada cuando ayuda al cumplimiento de los objetivos de la organización además permite que los trabajadores se integren a las normas políticas y metas de la empresa fortaleciendo así la motivación y el sentido de pertenencia de igual manera favorece un buen clima laboral al promover una comunicación abierta entre directivos y colaboradores basada en valores positivos asimismo impulsa la participación activa del personal en las actividades orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

En América Latina, las investigaciones sobre desarrollo organizacional aún son limitadas. Una revisión sistemática citada en el estudio de Flores et al. (2025), evidenció que Ecuador, México, Perú y Venezuela concentran la mayor parte de las publicaciones sobre el desarrollo organizacional, mientras que países como Bolivia y Colombia aportan pocas publicaciones sobre el desarrollo organizacional.

En el contexto ecuatoriano, muchas empresas nacen como negocios familiares informales y, conforme crecen, requieren formalizar su gestión mediante organigramas, manuales de funciones y líneas de mando definidas, con el fin de evitar la duplicidad de tareas, fortalecer la motivación del personal y mejorar la eficiencia operativa.

Según Garcías et al. (2019), gran parte de las empresas del país tiene su origen en negocios familiares informales, que, al crecer, se ven forzados a formalizarse para responder a las exigencias del mercado y a los marcos regulatorios. Este proceso de formalización muestra la importancia de contar con una estructura organizacional clara ya que tener niveles jerárquicos bien definidos ayuda a evitar tareas repetidas y a usar mejor los recursos. Además, los autores señalan que aplicar organigramas y establecer líneas de mando claras no solo permite entender mejor las funciones, sino que también mejora la motivación del personal y la eficiencia de la organización.

En la provincia de Santa Elena estudios recientes señalan la importancia de aplicar modelos organizacionales en las pequeñas y medianas empresas además el estudio de Pozo (2022), en el sector ferretero del cantón Santa Elena, donde se analizó ocho negocios y determinó que los factores clave para lograr una estructura eficiente son los ambientales los estratégicos y los tecnológicos por otro lado diversas investigaciones muestran que estas empresas necesitan estructuras organizacionales más claras ya que definir bien las jerarquías y las funciones ayuda a mejorar la competitividad y facilita la adaptación al entorno.

El estudio propuso un modelo basado en el enfoque de Richard Daft que integra el análisis de la situación la proyección estratégica y el control de procesos demostrando así que una estructura organizacional adecuada mejora la productividad y fortalece la competitividad en el sector pesquero.

Planteamiento del problema

En las organizaciones la estructura organizacional permite establecer la distribución de funciones, los niveles de autoridad y mecanismos de coordinación; mientras que la comunicación interna permite compartir información, dar instrucciones y fortalecer la relación entre los distintos niveles de la empresa; sin embargo, cuando una empresa no tiene una estructura organizacional clara suelen aparecer problemas como la descoordinación de tareas, repetición de funciones y dificultades en el flujo de información. Esta situación adquiere especial relevancia en las pequeñas empresas que surgen de prácticas administrativas empíricas.

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan el desafío de contar con estructuras organizacionales que les permitan responder a la creciente complejidad de los mercados. En este contexto, Maurer et al. (2023) señalan que los cambios en la estructura organizacional tienen un efecto directo en la comunicación interna, lo que influye en la coordinación entre las diferentes áreas y en el desarrollo eficiente de las actividades.

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han identificado que las pequeñas empresas suelen mantener estructuras simples, poca documentación de funciones y procesos y centralizan la toma de decisiones. Por su lado, Toro et al. (2023) afirman que los problemas de coordinación tienen poco que ver con la cantidad de indicadores eficientes y dependen en gran medida de otros factores organizacionales, tales como la autonomía y la flexibilidad de las unidades de negocio.

En el contexto ecuatoriano la estructura organizacional se vuelve un elemento clave para fortalecer a las empresas en un mercado competitivo donde es necesario aprovechar mejor los recursos. El estudio realizado por Machuca et al. (2025), en una empresa de producción gráfica mostró que el 73 % de los empleados indicó que no existía una estructura definida mientras que el 82 % señaló la falta de un documento formal que describa áreas o funciones y solo un 9 % reconoció que estos elementos existían, aunque no estaban bien establecidos.

Estos resultados evidencian que muchas empresas en el país no cuentan con lineamientos jerárquicos claros, dificultando la planificación y el control. En consecuencia, surge la necesidad de implementar estructuras organizacionales que definan responsabilidades, establezcan la cadena de mando y mejoren la gestión administrativa permitiendo así mayor competitividad y sostenibilidad empresarial.

En la provincia de Santa Elena estudios recientes muestran que muchas empresas aún no tienen estructuras organizacionales bien definidas; la investigación de Salcedo et al. (2024), realizado en micro y pequeñas empresas determinó que solo el 56 % de los trabajadores conocía la estructura jerárquica, mientras que el 44 % restando no la conocía o dudaba de ella. Además, demostró que 78 % de encuestados afirmó recibir órdenes de un jefe directo y solo el 22 % reconocía la existencia de manuales de funciones; lo que generó poca claridad en las responsabilidades y debilita la cadena de mando. En consecuencia, estos resultados reflejan que la falta de organización estructurada afecta la gestión administrativa y reduce la eficiencia de los procesos internos

En la empresa MeroPescar ubicada en la parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, la información proporcionada por la administración y el diagnóstico inicial realizado muestran que las funciones se designan de acuerdo con la experiencia de los trabajadores y los lineamientos directos de gerencia. Asimismo, la toma de decisiones se realiza de forma centralizada generando sobrecarga y retrasos; mientras que la comunicación cotidiana se realiza de manera verbal y desordenada mediante canales informales. Sin embargo, si bien estas prácticas han funcionado hasta el día de hoy, no se cuenta con documentos que delimiten cargos, responsabilidades, procedimientos o canales oficiales de comunicación.

La situación descrita puede limitar la estandarización de las actividades, generar diferencias en la comprensión de las instrucciones y aumentar la dependencia del conocimiento empírico del personal. Sin embargo, no corresponde afirmar que esta situación provoca pérdidas económicas constantes, afecta la rentabilidad o reduce la productividad. Por ello, el estudio se orientó a describir la estructura organizacional y la comunicación interna de MeroPescar, como base para diseñar estrategias administrativas.

Formulación del problema

¿Cuál es la situación de la estructura organizacional y de la comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025?

Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la estructura organizacional de la empresa MeroPescar?
- ¿Qué factores estructurales y barreras comunicacionales se identifican en la empresa MeroPescar?
- ¿Qué estrategias pueden proponerse para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna en la empresa?

Objetivo general

Describir la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025, como base para el diseño de estrategias administrativas de mejora.

Objetivos específicos

- Caracterizar la estructura organizacional en la empresa MeroPescar.
- Determinar los factores estructurales y barreras comunicacionales que se identifican en la empresa MeroPescar
- Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional y la comunicación interna en la empresa MeroPescar.

Justificación teórica

La presente investigación se justifica teóricamente en la medida en que contribuye al cuerpo de conocimiento sobre el diseño organizacional y la comunicación interna aplicados a pequeñas empresas del sector pesquero artesanal, un campo aún poco explorado en comparación con las grandes corporaciones o con los sectores manufactureros (Infoempleo, 2025).

Se sustenta principalmente en la Teoría de la Estructuración de las Organizaciones de Henry Mintzberg, citado por Peek (2026), quien propone diferentes configuraciones según contingencias como el tamaño, la edad, la tecnología y el entorno. Para una empresa como MeroPescar caracterizada por ser pequeña y en etapa artesanal, que cuenta con tecnología simple y un entorno dinámico, requiere avanzar hacia una estructura funcional que incorpore mecanismos de coordinación más sofisticados sin perder flexibilidad.

También se basa en el enfoque contingente de Daft (2021), relaciona la estructura organizacional con la efectividad de la empresa. En este contexto la comunicación interna tiene un papel importante porque conecta la estructura con el desempeño además estudios recientes como el de Benítez (2025), señala que una buena comunicación mejora el compromiso la satisfacción laboral y los resultados de la organización

La investigación ayudará a fortalecer el conocimiento sobre la estructura organizacional y la comunicación interna en pequeñas empresas pesqueras artesanales este estudio permitirá analizar cómo la falta de estructuras formales la concentración de decisiones y la comunicación informal afectan el funcionamiento de estas organizaciones también brindará información importante para entender las características del trabajo en este tipo de empresas donde las actividades suelen realizarse de forma empírica y con poca planificación administrativa.

Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, los resultados permiten identificar debilidades en la definición de funciones, la formalización de procedimientos y el uso de canales oficiales de comunicación; con base en este diagnóstico se diseña un plan de fortalecimiento que incluye un organigrama funcional, lineamientos para un manual de funciones, procedimientos de comunicación y actividades de capacitación. Estos productos pueden servir como instrumentos de gestión para orientar la coordinación interna de MeroPescar.

Los beneficios de la propuesta deben presentarse como resultados esperados y no como efectos ya comprobados. Se podrá señalar que su aplicación podría contribuir a mejorar la claridad de las responsabilidades, el registro de la información y la coordinación de las actividades; pero no deberá afirmarse que aumentará la rentabilidad, reducirá pérdidas o elevará la productividad mientras esos efectos no hayan sido evaluados mediante indicadores.

Justificación Metodológica

Metodológicamente, el estudio integra una encuesta dirigida a los colaboradores y entrevistas semiestructuradas aplicadas a los directivos; la combinación de ambas técnicas permite contrastar la percepción del personal con la visión de quienes coordinan las operaciones. El aporte metodológico se concreta en una matriz de operacionalización, instrumentos vinculados con sus indicadores y un procedimiento de triangulación que puede emplearse en diagnósticos similares, siempre que se reporten su validación y confiabilidad.

En el ámbito social e institucional los beneficiarios directos son los directivos y colaboradores de MeroPescar, quienes dispondrán de lineamientos para clarificar responsabilidades y mejorar los mecanismos de comunicación. Como beneficiarios indirectos se consideran los clientes y actores relacionados con la operación de la empresa, en la medida en que una gestión más ordenada podría favorecer la continuidad y calidad de los procesos. Estas contribuciones deberán evaluarse después de la implementación.

Idea a defender

La caracterización de la estructura organizacional y la comunicación interna permite comprender la dinámica operativa de la empresa MeroPescar y sustenta el diseño de estrategias administrativas de mejora.

Las variables de estudio que intervienen en el presente estudio se dan en:

- Estructura organizacional
- Comunicación interna

Mapeo

El trabajo se estructura en tres capítulos.

El **capítulo I** presenta el marco referencial, que comprende la revisión de literatura y el desarrollo de teorías y conceptos relacionados con la estructura organizacional y la comunicación interna.

El **capítulo II** expone la metodología empleada: diseño, enfoque, alcance, métodos, población, participantes, técnicas, instrumentos, procesamiento de datos y consideraciones éticas.

El **capítulo III** presenta los resultados cuantitativos y cualitativos, su integración y discusión; posteriormente, desarrolla la propuesta de fortalecimiento, las conclusiones y las recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO REFERENCIAL

Revisión de la literatura

Para desarrollar esta investigación se tomaron como base distintos estudios tanto a nivel internacional como nacional los cuales aportan información importante y elementos clave para el proceso de recolección de datos. A continuación, se presenta lo siguiente:

Tacna, Perú; Hualla (2024), desarrolló el trabajo de titulación denominado “Cultura Organizacional y Estructura Organizacional en el sector servicios del Distrito de Tacna, 2025”, el objetivo principal de esta investigación es determinar la relación entre la cultura organizacional y la estructura organizacional en el sector servicios del distrito de Tacna en el año 2025; el estudio es de tipo básico por su finalidad con enfoque cuantitativo y nivel relacional, el diseño es no experimental transversal de alcance descriptivo correlacional; los resultados muestran que predomina una cultura organizacional jerárquica en un 47,48 % y una estructura organizacional considerada deficiente en un 38,24 % finalmente se concluye que existe una relación entre ambas variables con un coeficiente de correlación de 0,633.

Chile; Torres (2024), estableció el trabajo de titulación denominado “Propuesta de estructura organizacional y gestión de dotaciones”, tuvo como objetivo principal realizar una propuesta de estructura organizacional mediante un estudio de la situación actual de la organización; este estudio se enfocó en una metodología de la demanda dotacional para ello se debe establecer en esta metodología: análisis de los procesos y puesto de trabajo, dimensionamiento puesto de trabajo y caracterización de oferta interna. Los resultados mostraron que existen procesos que pueden ser externalizados para hacer más competitivo el negocio también se identificó una baja integración entre procesos lo que limita la polifuncionalidad del personal y una resistencia al cambio que es considerada normal dentro del proceso de transformación.

Barranquilla, Colombia; Blanco et al. (2020), desarrolló un artículo científico denominado “Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos”, el propósito de este artículo es analizar la relación entre la estructura organizacional y la competitividad de las empresas del sector alimentos en Barranquilla; se realizó una investigación explicativa con enfoque cuantitativo en la que participaron 62 empresas del sector. Los resultados se presentan mediante un modelo de

regresión que muestra datos relevantes sobre la competitividad del sector de alimentos se evidencia que las empresas que fortalecen su estructura organizacional mejoran sus niveles de competitividad y finalmente se demuestra de forma estadística que existe una relación positiva entre ambas variables.

Guayaquil, Guayas; Valdez (2024), desarrolló el trabajo de titulación “Análisis de la estructura organizacional de la empresa Tecnicentro León S.A.S.”, el objetivo de esta investigación fue proporcionar una descripción detallada y precisa de la situación actual en la empresa Tecnicentro León; se utilizó una metodología de estudio transversal con enfoque mixto que combinó métodos cuantitativos y cualitativos para comprender mejor el problema se realizaron entrevistas a los jefes de los departamentos y encuestas a los clientes con el fin de identificar debilidades como la falta de asignación clara de responsabilidades la deficiente comunicación entre áreas y la ausencia de un organigrama organizacional, como resultado se elaboró una propuesta de organigrama que permitirá mejorar el orden en la empresa también se planteó un manual de funciones y procedimientos con el objetivo de agilizar los tiempos de atención y mejorar la calidad del servicio.

Marcabelí, El Oro; Martínez (2023), estableció el trabajo de investigación denominado “Estructura Organizacional Y Manuales Administrativos para la Empresa FOREDHA del Cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022”, estableció como objetivo general elaborar la estructura organizacional y manuales administrativos de la empresa permitiendo determinar la correcta utilización de los recursos humanos dentro de la empresa eliminando la duplicidad de cargos. La investigación de campo se utilizó como método para recolectar información mediante herramientas como la encuesta lo que permitió obtener datos para analizar la situación de la estructura organizacional de la empresa los resultados muestran que no existe una organización formal y efectiva lo que genera efectos negativos en el desempeño de los empleados.

Huaquillas, El Oro; Sacotto (2023), desarrolló el trabajo de investigación titulado “Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa embotelladora de agua purificada “Leving Corporation S.A.”, el objetivo principal de este estudio fue evaluar el impacto de medidas específicas en la gestión del talento humano de la empresa; la investigación se realizó con un enfoque mixto que incluyó análisis documental entrevistas a la gerencia y al personal y encuestas para conocer la percepción de los trabajadores sobre la estructura organizacional los resultados mostraron que la mayoría de los colaboradores no

conoce la existencia de un manual de funciones ni una estructura orgánico funcional definida, con base en estos hallazgos se propuso implementar acciones como la reestructuración organizacional la elaboración de manuales de funciones y de inducción y la creación de reglamentos internos de trabajo y seguridad con el fin de definir claramente las responsabilidades de cada trabajador.

Desarrollo de teorías y conceptos

Estructura organizacional

La estructura organizacional es más que un organigrama porque representa la base del funcionamiento de una empresa a través de ella se establecen los roles las jerarquías la distribución de tareas la toma de decisiones y la forma en que circula la comunicación interna conocer los tipos de estructuras organizacionales es importante para directivos gerentes y profesionales que buscan mejorar el desempeño de la organización ya que el modelo elegido influye directamente en la productividad la innovación y la motivación del personal (Villar, 2026).

La estructura organizacional es el conjunto de normas y formas de organización que definen las relaciones de autoridad responsabilidad y comunicación entre los miembros de una institución, su función es facilitar la distribución de recursos en la coordinación de actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

La estructura organizacional es la manera en que una empresa distribuye las tareas y responsabilidades entre sus miembros con el fin de cumplir sus objetivos en términos simples es la forma en que se organiza internamente para que sus actividades funcionen de manera adecuada (Quiroa, 2025).

La estructura organizacional es la forma en que una organización organiza y coordina las tareas responsabilidades autoridad y recursos para facilitar el trabajo de sus miembros y alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

Daft (2021), sostiene que la estructura organizacional constituye el sistema formal que especifica las relaciones de autoridad, los canales de comunicación, la división del trabajo y los mecanismos de coordinación necesarios para que las personas trabajen de manera integrada y eficiente hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La estructura organizacional es el sistema que establece la distribución de funciones responsabilidades autoridad y comunicación dentro de una organización con el propósito de coordinar las actividades y lograr sus objetivos de manera eficiente.

Mintzberg (1980), define la estructura organizacional como el conjunto de mecanismos mediante los cuales una organización divide el trabajo en tareas especializadas y posteriormente coordina dichas actividades para alcanzar sus objetivos institucionales; la estructura determina la distribución de responsabilidades, la autoridad y los procesos de coordinación entre las distintas unidades organizacionales.

La estructura organizacional constituye el marco que orienta la distribución de funciones, responsabilidades y niveles de autoridad dentro de una institución; su adecuada configuración favorece la coordinación entre las diferentes áreas optimizando el uso de los recursos y fortalece la eficiencia operativa.

Especialización del trabajo

La especialización del trabajo o especialización laboral es la división de un proceso productivo en varias tareas específicas donde cada persona o grupo se encarga de una actividad distinta esto permite aprovechar mejor las habilidades de los trabajadores y los recursos disponibles para lograr un trabajo más eficiente (Victoria y Flores, 2021).

Este principio busca que cada colaborador se enfoque en funciones concretas, permitiéndole desarrollar mayor destreza, rapidez y eficiencia en la ejecución de sus labores. Favorece una mejor distribución de responsabilidades, optimiza el uso de los recursos y contribuye al logro de los objetivos organizacionales mediante una mayor productividad y calidad en el trabajo realizado.

El nivel de responsabilidad se refiere al grado de compromiso autoridad y obligación que tiene una persona para cumplir las funciones asignadas dentro de una organización este nivel determina el alcance de sus decisiones y la responsabilidad que asume sobre los resultados de su trabajo (Quintero et al., 2021).

La especialización del trabajo es el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas específicas y son asignadas a personas o grupos según sus conocimientos,

habilidades y experiencia.

Asignación de funciones

La asignación de funciones es un mecanismo de administración de personal en el sector público que permite a la entidad encargar tareas adicionales a los empleados cuando estas pueden ser realizadas por el personal ya vinculado a la institución, sin modificar su cargo también se aplica cuando se requiere que un trabajador cumpla funciones de otro puesto siempre que estas estén relacionadas con su cargo original y no cambien su puesto de trabajo (Gov.co, 2023).

La asignación de funciones es el proceso mediante el cual se distribuyen y definen las tareas, responsabilidades y actividades que debe cumplir cada persona dentro de una organización de acuerdo con su cargo, conocimientos y capacidades.

Claridad de tareas

La claridad de roles es importante porque disminuye la falta de precisión en las funciones, reduce el estrés los conflictos y la rotación de personal y al mismo tiempo fortalece el compromiso y la productividad, cuando los trabajadores tienen funciones bien definidas emplean menos tiempo en aclarar dudas lo que permite cometer menos errores y realizar las tareas con mayor rapidez para los gerentes y el área de recursos humanos esto facilita establecer objetivos dar retroalimentación y apoyar el desarrollo profesional de manera más organizada y efectiva (Bautista et al., 2023).

La claridad de tareas es el nivel en el que una persona comprende con exactitud qué debe hacer cómo debe hacerlo y qué resultados se esperan de su trabajo dentro de una organización, cuando las tareas están claras los empleados conocen sus funciones objetivos y responsabilidades esto ayuda a reducir confusiones y la repetición de actividades lo que permite realizar el trabajo de forma más ordenada eficiente y organizada.

Nivel de responsabilidades

El nivel de responsabilidad se refiere al grado de compromiso, autoridad y obligación que tiene una persona para cumplir las funciones y tareas asignadas dentro de una organización, este nivel determina el alcance de sus decisiones y la responsabilidad que asume sobre los resultados de su trabajo (González et al., 2018).

Establecer con claridad los niveles de responsabilidad contribuye a mejorar la coordinación dentro de la organización reduce los conflictos en la asignación de funciones y favorece el cumplimiento de los objetivos institucionales de esta manera cada trabajador conoce sus deberes y actúa conforme a las responsabilidades que le corresponden.

Diseño organizacional

El diseño organizacional es un elemento clave que determina cómo funcionan las empresas cómo se adaptan a los cambios y cómo alcanzan sus objetivos, aunque muchas veces no recibe la atención necesaria influye directamente en aspectos importantes como la productividad la motivación de los trabajadores y la capacidad de innovación dentro de la organización (Montesinos, 2024).

El diseño organizacional es un proceso que consiste en planificar organizar y coordinar los distintos elementos de una empresa para asegurar que trabajen de forma ordenada y coherente con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Las actividades dentro de una organización. Define la jerarquía de autoridad, los procesos de toma de decisiones y los canales de comunicación. Es el modelo que determina cómo se realiza el trabajo y cómo fluye la información en la empresa (Orgvue, 2024).

El diseño organizacional es un elemento de la administración que se encarga de organizar de manera ordenada y coordinada las diferentes áreas de una institución también busca crear las condiciones adecuadas para que la organización funcione correctamente.

Formalización

La formalización es el proceso mediante el cual una actividad o negocio se registra y cumple con las normas y requisitos legales establecidos por las autoridades en términos simples consiste en pasar de una actividad informal a una que está reconocida y respaldada legalmente (Rodríguez et al., 2026).

La formalización es el grado en que una organización establece reglas, normas, procedimientos y políticas escritas para guiar el comportamiento de sus miembros y la ejecución de sus actividades. Cuando existe un alto nivel de formalización, las tareas se realizan siguiendo procesos definidos y estandarizados, lo que reduce la incertidumbre y asegura orden en el trabajo.

Centralización

La centralización ocurre cuando la toma de decisiones dentro de una organización se concentra en una sola instancia o en un grupo reducido en términos simples significa que el poder y las responsabilidades se encuentran en un mismo nivel o área de la estructura organizativa ya sea en una empresa o cualquier tipo de administración (Cabanillas et al., 2021).

La centralización es una forma de organización en la que la toma de decisiones se concentra en una sola persona o en un grupo reducido, generalmente en los niveles más altos de la jerarquía. En este tipo de estructura, los directivos o propietarios tienen la mayor autoridad, mientras que los niveles inferiores se limitan a ejecutar las decisiones y seguir las instrucciones establecidas.

Departamentalización

La departamentalización es un proceso importante en la organización de una empresa que consiste en agrupar actividades similares en áreas o departamentos específicos este modelo permite administrar los recursos de manera más eficiente y facilita la coordinación de las tareas y responsabilidades dentro de la organización (Acosta, 2025).

En el ámbito organizacional, la departamentalización permite distribuir mejor las responsabilidades, mejorar la comunicación interna y optimizar el uso de los recursos. Esto ayuda a que la organización funcione de forma más estructurada y alcance sus objetivos con mayor eficacia.

Comunicación interna

La comunicación interna de una empresa incluye el intercambio de ideas dentro de la organización con el fin de mantener a todos informados y alineados con los objetivos comunes, su importancia radica en que una comunicación efectiva promueve la transparencia el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia lo que fortalece la cultura organizacional y contribuye a generar un ambiente laboral más saludable y positivo (Men y Cen, 2019)

La comunicación interna en las empresas debe promover el equilibrio emocional de los trabajadores mediante la motivación el compañerismo la solidaridad y el compromiso este proceso debe acompañarse de una adecuada gestión de los equipos de trabajo que favorezca

el desarrollo personal y colectivo lo que contribuye a alcanzar los objetivos establecidos.

La comunicación interna es el conjunto de acciones canales y métodos que una empresa utiliza para compartir información entre sus miembros y departamentos; también permite recibir información de ellos con el fin de mantener un diálogo constante y promover la participación del equipo en los distintos procesos esta comunicación, esto contribuye a mejorar los resultados de la organización y favorece aspectos como el clima laboral y la gestión del talento (Benítez, 2025).

La comunicación interna (CI) es el área estratégica de la Dirección de la Comunicación Corporativa que se encarga de construir y proyectar una imagen dentro de la empresa que luego será reflejada hacia afuera, es por lo que resulta trascendental en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna es la que se dirige a los trabajadores dentro de una organización surge como una respuesta a la necesidad de mantener motivado al personal y lograr la permanencia de los mejores colaboradores en un entorno empresarial que cambia constantemente y exige mayor adaptación (Ayala et al., 2022).

La comunicación interna bien gestionada promueve el trabajo en equipo y la colaboración dentro de la organización también fortalece el conocimiento de los empleados y mejora su desempeño lo que se refleja en mejores resultados para la empresa.

Flujo de comunicación

Los flujos de información son fundamentales para la coordinación y el buen funcionamiento de las actividades diarias dentro de una organización ya que conectan las diferentes áreas y niveles jerárquicos permitiendo que la información necesaria llegue a las personas indicadas en el momento adecuado para apoyar la toma de decisiones y el cumplimiento de las tareas (Ognyanova, 2017).

El flujo de información es el movimiento de datos y mensajes dentro de una organización o sistema es el proceso mediante el cual la información se transmite entre personas áreas o niveles jerárquicos para que las actividades se coordinen correctamente y se puedan tomar decisiones de manera oportuna y organizada.

Es el proceso por el cual la información se comparte entre los miembros de una

organización con el fin de coordinar actividades transmitir instrucciones intercambiar ideas y apoyar la toma de decisiones, este proceso puede darse en distintas direcciones: puede ir de los directivos hacia los trabajadores o de los trabajadores hacia los directivos llamada, también puede ocurrir entre personas del mismo nivel jerárquico (van Benthem y Martinez, 2008).

Un flujo de comunicación adecuado contribuye a mejorar la coordinación, reducir errores, fortalecer las relaciones laborales y asegurar que la información llegue de manera clara y oportuna a quienes la necesitan.

Canales formales

La comunicación formal es el intercambio oficial de información dentro de una organización y se desarrolla de acuerdo con la estructura jerárquica establecida; puede darse entre personas de distintos niveles como jefes y colaboradores o entre empleados que ocupan cargos similares, su función es mantener un flujo ordenado de información y facilitar la definición de responsabilidades aunque en algunos casos puede hacer que la comunicación sea más lenta y limitar la rapidez con la que circula la información (Torrelles et al., 2026)

Los canales formales son los medios oficiales que una organización utiliza para transmitir información entre sus miembros. Estos canales siguen una estructura establecida y permiten que los mensajes circulen de manera ordenada entre los diferentes niveles y áreas de la institución.

Canales informales

La comunicación informal es el intercambio de información ideas y opiniones entre los miembros de una organización que ocurre fuera de los canales oficiales, se caracteriza por ser espontánea y flexible ya que no sigue normas procedimientos o reglas estrictas establecidas por la institución (Varela, 2022).

Los canales informales son formas de comunicación que se desarrollan de manera espontánea entre los miembros de una organización, sin seguir procedimientos oficiales, permitiendo el intercambio rápido de información y el fortalecimiento de las relaciones laborales.

Dirección de la comunicación

La dirección de la comunicación se refiere al flujo de información dentro de una organización, abarcando la comunicación ascendente, descendente y lateral; la comunicación ascendente se da cuando los empleados envían información a los gerentes mientras que la comunicación descendente ocurre cuando los gerentes transmiten mensajes a los empleados la comunicación lateral se produce entre personas o grupos que están en el mismo nivel jerárquico una adecuada gestión de estas direcciones de comunicación es importante para mantener una organización informada y bien integrada (Stohl, 2024).

La dirección de la comunicación es el camino que sigue la información dentro de una organización entre sus distintos niveles y áreas esto permite el intercambio de mensajes para coordinar actividades y lograr los objetivos de la institución.

Procesos comunicacionales

Es el conjunto de acciones que permite transmitir información, opiniones o sentimientos entre una o más personas; surge de la necesidad de intercambiar mensajes de forma clara y comprensible por lo que su finalidad es lograr que la información enviada sea entendida correctamente por quienes la reciben (López et al., 2022).

Los procesos de comunicación son las distintas formas en que las personas intercambian información, ideas y opiniones mediante diversos medios y canales pueden ser verbales o no verbales orales o escritos formales o informales, darse en una sola dirección o en ambas estos procesos buscan lograr una comprensión entre el emisor y el receptor para reducir las barreras que puedan dificultar una comunicación efectiva.

El proceso de comunicación es un conjunto de acciones que permite intercambiar información de manera efectiva entre dos o más personas mediante este proceso los mensajes se transmiten de forma clara facilitando la comprensión y el entendimiento entre los participantes (Suarez et al., 2025).

El proceso de comunicación explica las formas en que las personas se comunican incluye la comunicación verbal que se realiza de manera oral y la comunicación escrita que utiliza distintos códigos del lenguaje para expresar ideas y mensajes de forma clara.

Retroalimentación

La retroalimentación es un proceso que proporciona información sobre los conocimientos habilidades y comportamientos de una persona, permite conocer cómo piensa actúa y se desempeña en su entorno a partir de esta información es posible identificar aspectos de mejora y fortalecer su desempeño en el futuro (Ávila, 2009).

La retroalimentación es un concepto utilizado en diferentes áreas y se refiere al intercambio de información entre las partes de un sistema que consiste en proporcionar información que permita identificar diferencias entre una situación actual y una meta deseada, con el fin de mejorar los resultados desde esta perspectiva.

Claridad

La comunicación consiste en transmitir un mensaje desde una persona que lo emite hacia otra que lo recibe procurando que la información llegue de la manera más completa posible en este proceso la claridad es fundamental porque permite que el mensaje sea fácil de entender y que su significado sea comprendido correctamente lo cual depende en gran medida de la forma en que el emisor lo comunica (O'Sullivan y Curtis, 2020).

La claridad es la capacidad de comunicar ideas mensajes o información de manera comprensible y precisa permitiendo que las personas entiendan correctamente lo que se desea transmitir y actúen de acuerdo con los objetivos establecidos.

Oportunidad de la información

Contar con información actual y relevante en el momento oportuno es fundamental para tomar decisiones adecuadas esto permite a los responsables de una organización conocer con claridad la situación de la empresa identificar nuevas tendencias anticiparse a los cambios del entorno y actuar de manera rápida frente a las oportunidades y desafíos que puedan surgir (Valenzuela, 2024).

La entrega rápida de información contribuye a mejorar la eficiencia operativa porque permite detectar problemas a tiempo asignar recursos de forma más adecuada y optimizar los procesos internos de igual manera una comunicación clara y oportuna favorece la coordinación entre las diferentes áreas y equipos de trabajo facilitando una toma de decisiones más coordinada y orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación

El diseño de investigación constituye la estructura metodológica que orienta el desarrollo del estudio, estableciendo los procedimientos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. Este componente define los métodos, técnicas e instrumentos que serán empleados en la recolección y análisis de los datos (Vallejo, 2002).

La investigación se desarrolló basado en un diseño no experimental, debido a que las variables estructura organizacional y comunicación interna se analizaron en su contexto natural, sin manipulación alguna por parte del investigador. El estudio fue de corte transversal puesto que la información fue recopilada en un único momento durante el período de estudio correspondiente al año 2025 (Hernández Sampieri et al., 2004).

Enfoque de la investigación

El enfoque de investigación hace referencia a la orientación metodológica que caracteriza el estudio la cual puede ser cuantitativa, cualitativa o mixta. Este enfoque guía de manera integral el proceso investigativo, abarcando desde la delimitación del tema y la formulación del problema de investigación hasta la construcción del marco teórico, la definición de los procedimientos metodológicos y la recolección, análisis e interpretación de los datos (Calle, 2023).

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, debido a que integra métodos cuantitativos y cualitativos para analizar la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar; el enfoque cuantitativo permitió recopilar información mediante encuestas aplicadas a los trabajadores obteniendo datos medibles sobre las dimensiones e indicadores de las variables estudiadas. Por otra parte, el enfoque cualitativo permitió profundizar en la comprensión de la realidad organizacional a través de entrevistas dirigidas a los directivos de la empresa, facilitando la identificación de factores estructurales y barreras comunicacionales presentes en la organización (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Para integrar ambos componentes se empleó un diseño mixto convergente: los datos cuantitativos y cualitativos fueron analizados de forma diferenciada y posteriormente contrastados mediante una matriz de triangulación; esta integración permitió identificar coincidencias, divergencias y aspectos complementarios entre la percepción de los colaboradores y la visión de los directivos. La combinación de ambos enfoques permitió obtener una visión integral del fenómeno de estudio, fortaleciendo la interpretación de los resultados y la comprensión de la dinámica operativa de la empresa.

Investigación Descriptiva

Alcance de la investigación

La investigación descriptiva se orienta a la caracterización de fenómenos, situaciones o poblaciones mediante la observación y el análisis de sus principales atributos. Su propósito consiste en identificar, medir y describir las características del objeto de estudio en un contexto determinado, sin establecer relaciones de causalidad entre las variables examinadas (Sevilla, 2025).

La investigación tuvo un alcance descriptivo, ya que se orienta a examinar y detallar la situación actual de la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar durante el año 2025, sin establecer relaciones causales o correlacionales entre las variables. Además, se incorporó el componente propositivo, considerando que los hallazgos se emplearon para diseñar estrategias administrativas de fortalecimiento.

Métodos de investigación

Los métodos de investigación constituyen el conjunto de procedimientos sistemáticos que orientan la obtención y el análisis del conocimiento científico. Su selección responde a la naturaleza del objeto de estudio y las interrogantes que guían el proceso investigativo, permitiendo abordar el fenómeno de manera rigurosa y coherente (Vizcaino et al., 2023).

Para el desarrollo del estudio se utilizaron los siguientes métodos:

Método analítico

El método analítico constituye un enfoque de investigación orientado al examen sistemático de los fenómenos mediante la descomposición de sus elementos y el estudio de las relaciones existentes entre ellos. Su aplicación se fundamenta en la evidencia empírica y el

razonamiento lógico, lo que permite generar conocimientos verificables (Lopera et al., 2010).

El método analítico permitió descomponer las variables de estudio en sus respectivas dimensiones e indicadores para analizarlos de forma individual. A través de este procedimiento fue posible examinar aspectos relacionados con la asignación de funciones, claridad de tareas, nivel de responsabilidades, formalización, centralización, departamentalización, canales de comunicación, retroalimentación.

Método deductivo

El método deductivo constituye un procedimiento lógico de investigación que permite derivar conclusiones particulares a partir de principios, teorías o premisas de carácter general. Su aplicación se fundamenta en un razonamiento sistemático que facilita la interpretación de fenómenos específicos desde postulados previamente establecidos, contribuyendo a la construcción y verificación del conocimiento científico (UNADE, 2025).

El método deductivo permitió partir de conceptos y fundamentos teóricos generales sobre estructura organizacional y comunicación interna para analizar su manifestación en la empresa MeroPescar. Este método facilitó la interpretación de los resultados obtenidos y la formulación de conclusiones relacionadas con la realidad organizacional de la empresa.

Población y muestra

Población

La población, también denominada universo de estudio, corresponde al conjunto total de individuos, elementos o unidades de análisis que poseen características comunes relacionadas con el fenómeno objeto de investigación. Su delimitación permite identificar el grupo sobre el cual se obtendrá la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados (Narvaez, 2024) .

La población estuvo conformada por los directivos y trabajadores de la empresa MeroPescar, quienes constituyen las unidades de análisis debido a su participación directa en los procesos organizacionales y comunicacionales de la empresa.

Tabla 1

Población

Población General	Cantidad	Técnica	Componente
Directivos	2	Entrevista	Cualitativo
Colaboradores	50	Encuesta	Cuantitativo
Población Total	52	Censo	Mixto

Nota: Población total de estudio

Muestra Censal

Pérez-Flores (2024), nos menciona que la muestra censal es un concepto que implica el estudio de toda la población objetivo en lugar de seleccionar una muestra representativa de la misma.

Agudelo Ortiz (2023), nos menciona que el censo usado como técnica de investigación nos permite hacer un estudio de la totalidad de los elementos que conforman la población de interés dándonos una visión completa del fenómeno investigado

Debido a que la población es reducida y accesible, se aplicó un muestreo censal donde se considera la totalidad de la población como muestra de estudio, permitiendo obtener información directa de todos los miembros involucrados. La muestra se conformó en el componente cuantitativo por los 50 colaboradores encuestados y en el componente cualitativo se entrevistó a los 2 directivos; por tanto, no se aplicó una fórmula para calcular la muestra ni se utilizó un muestreo probabilístico, se efectuó un censo de la población institucional accesible.

Criterios de inclusión: Se incluyeron los directivos y colaboradores que mantenían una relación activa con la empresa durante el periodo de recolección, conocían sus actividades internas y aceptaron participar voluntariamente.

Criterios de exclusión: Se excluyeron personas externas, proveedores, clientes y trabajadores que no se encontraban activos durante la aplicación o que no otorgaron su consentimiento.

Técnicas de recolección de datos

Encuesta

La encuesta es una técnica de recolección de datos que permite obtener información de un grupo de personas mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, su finalidad es recopilar grandes cantidades de específicas de la población objeto de estudio; los resultados obtenidos facilitan el análisis y la interpretación de las variables investigadas (Netquest, 2024). Su propósito es recopilar datos relacionadas con las variables objeto de estudio; para posteriormente ser analizada de manera cuantitativa, facilitando la interpretación de los resultados y la toma de decisiones fundamentadas.

La encuesta se aplicó a los 50 trabajadores de la empresa con el propósito de recopilar información relacionada con la estructura organizacional y la comunicación interna; esta técnica permitió obtener datos cuantificables sobre las percepciones de los colaboradores respecto al funcionamiento de la organización.

Cuestionario

Para la recolección de información se empleó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escala de tipo Likert. Los ítems se organizaron de acuerdo con las variables, dimensiones e indicadores de la matriz de consistencia. compuesto por preguntas cerradas, diseñado en función de las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de consistencia.

Entrevista

La entrevista constituye una técnica de recolección de datos primarios orientada a obtener información relevante mediante la interacción directa con uno o varios participantes; su enfoque es predominantemente cualitativo, ya que permite explorar experiencias, percepciones y puntos de vista relacionados con un fenómeno de estudio. A través de esta técnica es posible comprender e interpretar las actitudes, opiniones y comportamientos de los sujetos, aportando información significativa para el análisis de la realidad investigada (Ortega, Questionpro, 2026).

La entrevista fue dirigida a los 2 directivos de la empresa para conocer de manera detallada su opinión, criterio y perspectiva de la gestión organizacional, los procesos de comunicación y las dificultades existentes en la coordinación de las actividades empresariales.

Instrumentos de recolección de datos

Guía de Encuesta

Para la recolección de información se empleó un cuestionario estructurado compuesto por preguntas cerradas, diseñado en función de las dimensiones e indicadores definidos en la matriz de consistencia. La aplicación de este instrumento a los trabajadores permitió obtener información cuantificable sobre la percepción de los colaboradores respecto de las variables objeto de estudio.

Guía de entrevista

Se diseñó una guía de entrevista semiestructurada dirigida al personal directivo de la empresa, con el propósito de obtener información detallada sobre aspectos vinculados con la estructura organizacional y la comunicación interna. Este instrumento permitió obtener datos cualitativos basados en las percepciones y experiencias del gerente de la empresa en relación con el fenómeno investigado.

Validación de instrumentos

Los instrumentos mencionados fueron sometidos a un proceso de validación por parte de un especialista con experiencia en metodología y Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE). Los evaluadores analizaron la claridad, coherencia, pertinencia y correspondencia de los ítems con las dimensiones e indicadores. En función de las observaciones y recomendaciones emitidas, se realizaron los ajustes pertinentes con el propósito de optimizar su estructura y garantizar una adecuada aplicación.

La prueba piloto se aplicó a 15 colaboradores con características similares a las de la población objeto de estudio, quienes no formaron parte de la muestra definitiva. A partir de la base obtenida se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para el cuestionario completo y, de ser posible, para cada variable. El valor obtenido fue 0,90, valor que evidencia una excelente consistencia interna, por lo que el cuestionario se considera confiable para su aplicación en la investigación.

Recolección y procesamiento de datos

La recopilación de datos constituye un proceso fundamental en la investigación, ya que permite obtener información relevante para responder a los objetivos planteados y evaluar los resultados de manera objetiva. De los datos recolectados es posible identificar tendencias,

establecer proyecciones y generar evidencia que respalde la toma de decisiones (Parra, 2025).

El procesamiento de datos constituye una etapa fundamental de la investigación, orientada a transformar la información recopilada en conocimientos útiles para el análisis del problema de estudio, esto permite clasificar e interpretar los datos obtenidos facilitando la comprobación de hipótesis y la validación de planteamientos teóricos (Ortega, 2025).

La recolección de datos de las encuestas se realizó mediante la plataforma Google Forms, y exportadas a una base de datos. Posteriormente, se revisaron los registros codificándolos por categorías de repuestas y se procesaron mediante el software SPSS, realizando un análisis de frecuencias y porcentajes. Además, esta herramienta facilitó la elaboración de tablas y gráficos estadísticos para la interpretación objetiva de los resultados de la investigación.

Por su parte, las entrevistas se transcribieron, revisaron y organizaron por pregunta; el análisis comprendió la lectura inicial, codificación, agrupación de acuerdo con las dimensiones e interpretación de patrones. Se elaboró un cuadro comparativo donde se realizó la interpretación de las respuestas de los entrevistados.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de los resultados de las entrevistas

La entrevista estuvo dirigida hacia el administrador de la empresa Mero Pescar que es una pieza fundamental de este negocio. A continuación, se detalla la opinión del entrevistado:

1. ¿Cómo se distribuyen actualmente las actividades y responsabilidades entre los trabajadores de MeroPescar?

Tabla 2

Actividades y responsabilidades

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	En mi empresa todo trabajador cumple una función principal, uno se encarga de la logística de combustible y hielo. Otros se encargan de ver en qué estado llega el pescado, otros en ventas y mantenimientos de embarcaciones, y cuando hace falta más mano de obra todos colaboramos para cumplir el objetivo.	Las respuestas de los participantes evidencian que la empresa mantiene una distribución de actividades basada en la asignación de funciones específicas, las cuales se relacionan con las necesidades operativas y las competencias del personal. Se identifican áreas claramente definidas, como la logística,
B)	Las actividades se distribuyen de acuerdo con la experiencia y las capacidades de cada trabajador. Hay personal encargado de la logística, recepción y revisión del pescado, mantenimiento de embarcaciones, ventas y otras tareas operativas. Como supervisora, verifico que cada colaborador cumpla correctamente con sus responsabilidades.	la recepción y revisión del pescado, las ventas y el mantenimiento de embarcaciones, lo que refleja la existencia de una estructura funcional orientada a garantizar el desarrollo de las operaciones. Sin embargo, la asignación se realiza basada en su experiencia y capacidad.

2. ¿De qué manera se asignan las funciones y tareas a los trabajadores dentro de la empresa?

Tabla 3

Funciones y tareas

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Como nuestra empresa trabaja de una forma tradicional no tenemos un esquema de asignación de funciones, pero si las funciones se asignan dependiendo de la experiencia de cada trabajador, normalmente yo les indico que deben hacer cuando empieza la jornada.	Las respuestas de los informantes evidencian que la asignación de funciones dentro de la empresa se realiza de manera empírica con base en la experiencia y conocimientos de los trabajadores. No obstante, también se observa la ausencia de un esquema formal de definición de funciones, ya que las tareas son comunicadas de manera directa al inicio de la jornada laboral y dependen, en gran medida, de las indicaciones del responsable o gerente.
B)	Las funciones son asignadas por el gerente considerando la experiencia de cada trabajador. Mi función es supervisar que las tareas se desarrollen de acuerdo con lo planificado y brindar apoyo cuando es necesario.	

3. ¿Considera que los trabajadores tienen claridad sobre las tareas que deben realizar? ¿Por qué?

Tabla 4

Claridad de tareas

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Si, porque dependiendo de la experiencia de cada persona uno sabe la función que debe cumplir, solo cuando hay actividades diferentes se explica lo que tiene que hacer para evitar un poco las confusiones.	Las respuestas obtenidas, indican que la claridad de las tareas para cada trabajador depende de su experiencia y tiempo en la empresa o actividad. Además, cuando surgen actividades nuevas o diferentes a las habituales, se proporciona una explicación previa con el propósito de evitar errores o confusiones en la ejecución de las labores. Sin embargo, esto demuestra una postura reactiva y no preventiva, lo que puede afectar el
B)	Sí. La mayoría conoce bien sus funciones debido al tiempo que lleva trabajando en la empresa. Cuando se presentan actividades nuevas, se explican previamente para evitar errores.	

desempeño de las tareas. Además, refleja la existencia de mecanismos informales de comunicación.

4. ¿Cómo se establecen las responsabilidades de cada trabajador en las diferentes actividades de la empresa?

Tabla 5

Responsabilidades del trabajador

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	En nuestra empresa ahí mucho que perder por eso nuestros trabajadores tienes que cumplir con sus responsabilidades para no arriesgar mucho los conflictos de la empresa, por ejemplo, cuando sale una embarcación a faena de pesca quien este encargado de la logística debe tener todo listo para que aquella embarcación salga a la hora que se acordó para poder llegar a su destino, porque cada retraso es menos tiempo para poder llegar a donde se debe llegar.	Los entrevistados indicaron que los colaboradores conocen sus responsabilidades y actividades, pero de manera empírica (experiencia) y si bien cuenta con mecanismos de supervisión para asegurar el cumplimiento de las tareas, no están documentados. No obstante, también se evidencia que la gestión de las responsabilidades está orientada principalmente a la eficiencia operativa y al cumplimiento de los objetivos, lo que resalta la importancia de fortalecer procesos formales de planificación, coordinación y control para optimizar el desempeño organizacional.
B)	Cada trabajador tiene responsabilidades definidas según el área donde se desempeña. Desde la supervisión verifico que se cumplan los tiempos, los procedimientos y que el trabajo se realice de manera adecuada.	

5. ¿Cómo describiría la forma en que está organizada actualmente la empresa para coordinar sus operaciones y tomar decisiones?

Tabla 6

Coordinar operaciones

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Nuestra organización es sencilla, yo como gerente estoy pendiente de todo lo que se haga en la empresa, y los trabajadores cumplen las funciones que se les designa, cuando hay que tomar decisiones importantes las reviso rápidamente y tomo la mejor decisión para seguir trabajando sin perder tiempo.	Las respuestas de los participantes evidencian que la empresa cuenta con una estructura organizacional de carácter simple y con una marcada centralización en la toma de decisiones. Ambos informantes coinciden en señalar que el gerente concentra la responsabilidad de
B)	La empresa mantiene una organización sencilla. El gerente toma las decisiones principales y los supervisores nos encargamos de coordinar las actividades diarias y dar seguimiento al trabajo del personal.	definir las decisiones estratégicas y supervisar el funcionamiento general de la organización, mientras que el resto del personal desempeña las funciones previamente asignadas.

6. ¿La empresa cuenta con documentos, normas o procedimientos que orienten el trabajo de los colaboradores? Explique.

Tabla 7

Documentación

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	La verdad el trabajado de nuestros pescadores es un poco más riesgoso ya que ellos salen a altamar y ahí es donde llega el peligro, pero se cumple con los requisitos de protección que indica la ley de pesca, igualmente con los que trabajan en tierra cumplimos con ciertas leyes que favorecen a los trabajadores, y las leyes de nuestra empresa son básicas sobre la forma de trabajo.	Los hallazgos permiten inferir que la organización cuenta con lineamientos básicos para el desarrollo de sus operaciones y la protección de los trabajadores; sin embargo, la ausencia de procedimientos formalizados evidencia oportunidades de mejora en la estandarización y documentación de las normas internas. La implementación de manuales de

B)	Existen normas básicas relacionadas con la seguridad y el trabajo diario. Aunque no todos los procedimientos están documentados, los trabajadores conocen la forma correcta de realizar sus actividades gracias a la experiencia y la orientación que reciben.	procedimientos y protocolos de seguridad contribuiría a fortalecer la gestión organizacional, reducir la dependencia del conocimiento empírico y garantizar una mayor uniformidad en la ejecución de las actividades.
-----------	--	---

7. ¿Quién toma las principales decisiones dentro de la empresa y cómo se lleva a cabo este proceso?

Tabla 8

Decisiones

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	En este caso yo tomo las decisiones más importantes de la empresa, pero también suelo pedir opiniones y escuchar al personal.	Las respuestas de los participantes evidencian que la toma de decisiones dentro de la empresa se encuentra centralizada en la figura del gerente, quien asume la responsabilidad de definir los asuntos de mayor relevancia para la organización.
B)	Las decisiones más importantes las toma el gerente. Como supervisora puedo aportar observaciones y sugerencias sobre las actividades diarias para facilitar la toma de decisiones.	No obstante, ambos informantes coinciden en señalar que existe apertura para recibir opiniones y sugerencias del personal, especialmente de quienes desempeñan funciones de supervisión, con el propósito de aportar información útil para la gestión de las actividades operativas.

8. ¿Existen áreas o grupos de trabajo diferenciados dentro de la empresa? ¿Cómo están organizados?

Tabla 9

Grupos de trabajo

Entrevista	Respuesta	Interpretación
-------------------	------------------	-----------------------

A)	No tenemos departamentos como empresas grandes, pero si tenemos a un personal encargado para las diferentes actividades, como logística, finanzas, ventas y mantenimiento.	Ambos informantes coinciden en que cada grupo de trabajo desempeña funciones definidas, lo que refleja una división del trabajo orientada a mejorar la eficiencia operativa, aun cuando dicha estructura no se encuentre formalmente institucionalizada;
B)	Sí. Aunque la empresa no tiene departamentos formales, existen grupos encargados de logística, ventas, mantenimiento, control de producto y apoyo operativo, cada uno con funciones específicas.	los hallazgos permiten inferir que la empresa posee una organización funcional de carácter informal, sustentada en la especialización de actividades y la asignación de responsabilidades.

9. ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre los diferentes miembros de la empresa durante las actividades diarias?

Tabla 10

Comunicación en la empresa

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	La comunicación es directa, todos entramos en contacto mientras cumplimos la jornada de trabajo, en casos más lejanos que ya seria las ventas nos comunicamos por medio de WhatsApp.	Las respuestas de los participantes evidencian que la comunicación dentro de la empresa se caracteriza por ser directa, inmediata y de carácter predominantemente informal, facilitada por el contacto permanente entre los colaboradores durante la jornada laboral.
B)	La comunicación es directa y constante durante toda la jornada laboral. Cuando algún trabajador necesita apoyo o existe una novedad, se comunica inmediatamente con el supervisor o con el gerente.	Asimismo, cuando las circunstancias requieren una comunicación a distancia, se utilizan herramientas digitales, como WhatsApp, para mantener el flujo de información y coordinar las actividades relacionadas con las operaciones de la empresa.

10. ¿Qué medios o mecanismos formales utiliza la empresa para transmitir información e instrucciones al personal?

Tabla 11

Transmitir información

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Antes de empezar la jornada de trabajo se reúne al personal para poderles explicar lo que se va a hacer hoy, o por medio de mensajes o llamadas se les va comunicando a cada colaborar.	Ambos informantes coinciden en que las indicaciones se comunican principalmente mediante reuniones realizadas antes del inicio de la jornada laboral, lo que permite informar al personal sobre las actividades programadas y coordinar las tareas diarias; cuando las
B)	Las instrucciones se dan principalmente en reuniones antes de iniciar la jornada y también mediante llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp cuando es necesario.	circunstancias lo requieren, la comunicación se complementa con llamadas telefónicas y mensajes a través de WhatsApp, facilitando la difusión oportuna de información y la coordinación de las actividades.

11. ¿De qué manera se comparte información de forma informal entre los trabajadores y la administración?

Tabla 12

Compartir información

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Como escribí anterior mente, nos comunicamos de una forma directa a medida que pasa el día las horas de trabajo si hay algún problema solo se comunican de una manera rápida que es conversar directamente.	Ambos informantes coinciden en señalar que el intercambio de información ocurre de forma continua, lo que permite comunicar novedades y resolver oportunamente los problemas que se presentan en el desarrollo de las actividades. Se observa que la
B)	La información se comparte mediante conversaciones directas durante la jornada laboral, lo que permite resolver rápidamente cualquier situación que se presente.	interacción inmediata entre los trabajadores constituye el principal mecanismo para coordinar las tareas y mantener la continuidad de las operaciones.

12. ¿Cómo fluye la comunicación entre usted y los trabajadores, así como entre los propios trabajadores de la empresa?

Tabla 13

Comunicación entre los trabajadores

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	La comunicación es abierta, yo doy las instrucciones y ellos me informan cualquier problema, o en tal caso si es algo que ellos puedan solucionar lo hacen.	Se identifica que los trabajadores cuentan con cierto grado de autonomía para resolver situaciones operativas dentro de su ámbito de responsabilidad, mientras que aquellos asuntos de mayor relevancia son canalizados
B)	La comunicación es abierta y respetuosa. Como supervisora escucho las inquietudes del personal, doy seguimiento a las actividades y, cuando es necesario, informo al gerente sobre cualquier situación importante.	hacia la supervisión o la gerencia para su respectivo seguimiento. Estos hallazgos permiten inferir que la organización promueve una comunicación basada en la confianza, el respeto y la colaboración estos elementos que contribuyen al adecuado desarrollo de las actividades.

13. ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación interna que existe actualmente en MeroPescar?

Tabla 14

Evaluar la comunicación

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	La considero regular, aunque tenemos conflictos a veces, pero no es anda que no se pueda solucionar, pero siempre hay cosas que mejorar.	Los hallazgos permiten inferir que la empresa mantiene un ambiente de comunicación basado en la confianza y el diálogo, lo que facilita la resolución de conflictos y el intercambio de información

B)	La considero buena, ya que existe confianza para comunicar problemas o sugerencias; sin embargo, siempre es posible mejorar la rapidez y organización de la información.	entre los colaboradores. No obstante, ambas respuestas coinciden en que aún existen oportunidades para fortalecer la eficacia de la comunicación interna, mediante la mejora de la organización de la información y la implementación de mecanismos que permitan una transmisión más oportuna.
-----------	--	--

14. ¿Qué mecanismos utiliza para conocer las opiniones, sugerencias o inquietudes de los trabajadores respecto a las actividades de la empresa?

Tabla 15

Opiniones

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Al final de la jornada de trabajo, como el pago es diario se reúnen nuestros colaboradores y es ahí donde ellos me informan cualquier inconveniente o mejora para la empresa.	Las respuestas de los participantes evidencian que la empresa promueve espacios de comunicación y retroalimentación al finalizar la jornada laboral permitiendo que los colaboradores expresen inquietudes y formulen sugerencias relacionadas con el desarrollo de las actividades; ambos informantes coinciden
B)	Converso con los trabajadores durante la jornada y al finalizar el trabajo escucho sus observaciones para transmitirlos al gerente cuando corresponde.	en señalar que el intercambio de información se realiza mediante conversaciones directas, lo que favorece la identificación de oportunidades de mejora.

15. ¿Cómo se asegura de que las instrucciones y mensajes transmitidos a los trabajadores sean comprendidos correctamente?

Tabla 16

Instrucciones y mensajes

Entrevista	Respuesta	Interpretación
-------------------	------------------	-----------------------

A)	Los trabajadores con experiencia captan rápido las tareas que deben cumplir, pero las personas recién ingresadas les explico cómo se hacen las cosas hasta que aprendan y cojan el ritmo que llevamos.	Los hallazgos permiten inferir que la organización reconoce la importancia de garantizar que los trabajadores comprendan adecuadamente sus funciones,
B)	Verifico personalmente que cada trabajador haya entendido la actividad asignada y observo el desarrollo de las tareas. Si existe alguna duda, vuelvo a explicar el procedimiento.	recurriendo a la supervisión y a la capacitación práctica como estrategias para facilitar el aprendizaje y el desempeño laboral.

16. ¿Considera que la información necesaria para realizar las actividades llega a los trabajadores en el momento adecuado? ¿Por qué?

Tabla 17

Actividad de trabajadores

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	La mayoría de información llega al iniciar la jornada de trabajo, pero cualquier cambio que se quiere hacer en el día se les vuelve a comunicar y si solemos perder un poco de tiempo, pero cumplimos con el objetivo.	Las respuestas de los participantes evidencian que la empresa prioriza la comunicación de la información al inicio de la jornada laboral, con el propósito de que los colaboradores conozcan las actividades programadas y desarrollen sus funciones de manera coordinada.
B)	Sí. Generalmente la información se comunica antes de iniciar las actividades y, si surge algún cambio durante el día, se informa inmediatamente para evitar inconvenientes.	Ambos informantes coinciden en señalar que, cuando se presentan modificaciones en la planificación durante el transcurso del día, estas son comunicadas de forma inmediata para mantener la continuidad de las operaciones y prevenir inconvenientes en la ejecución de las tareas.

17. Desde su experiencia como propietario, ¿qué aspectos considera que deberían mejorarse en la estructura organizacional y la comunicación interna de MeroPescar para lograr un mejor desempeño de la empresa?

Tabla 18

Desempeño de la empresa

Entrevista	Respuesta	Interpretación
A)	Creo que, si fuera bueno tener una empresa organizada y más eficiente, organizar las actividades de cada trabajador, tener procedimientos por escritos, como avanza la tecnología capacitar al personal para poder adquirir aquella tecnología. También me gustaría mucho mejorar la comunicación para que llegue de una forma más rápido y sencilla a las personas que puedan solucionar el problema en ese momento y no esperarme para poder dar una orden, pienso que cada cambio ayudaría a trabajar con más orden y evitar errores y brindar lo mejor de la empresa para el consumidor final.	Los entrevistados reflejan que una comunicación más ágil y una mayor autonomía en la resolución de situaciones operativas permitirían reducir errores, agilizar la toma de decisiones y mejorar la respuesta ante los problemas cotidianos. En conjunto, estos hallazgos permiten inferir que los participantes reconocen la necesidad de evolucionar hacia un modelo de gestión más estructurado, sustentado en
B)	Considero que sería beneficioso contar con funciones y procedimientos escritos, fortalecer las capacitaciones del personal, implementar mejores herramientas tecnológicas para la comunicación y definir con mayor claridad las responsabilidades de cada área. Esto permitiría trabajar de forma más organizada, reducir errores y mejorar la eficiencia de la empresa.	procesos estandarizados, el fortalecimiento de las competencias del personal y el uso de tecnologías que favorezcan una mayor coordinación, productividad y calidad en el servicio ofrecido por la empresa.

Análisis de los resultados de las encuestas

Pregunta 1: ¿Considera si existe una estructura organizacional definida de manera adecuada entre los trabajadores?

Tabla 19

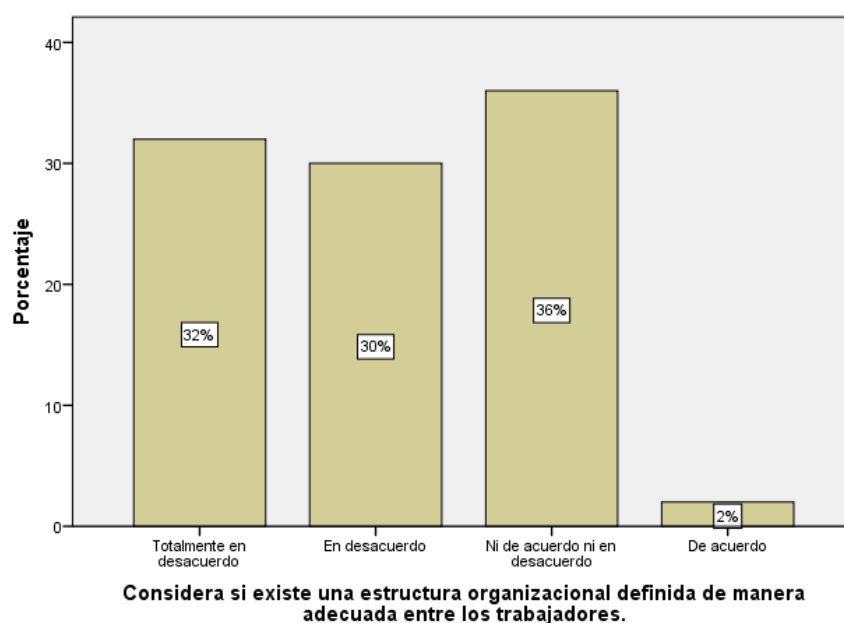
Estructura organizacional definida

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	32,0
En desacuerdo	15	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0
De acuerdo	1	2,0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 1

Estructura organizacional definida



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados obtenidos evidencian que el 62% de los colaboradores tienen una percepción desfavorable sobre la existencia de una estructura organizacional definida, mientras que el 36% indicó una postura neutral y únicamente el 2% está de acuerdo. La gran cantidad de respuestas negativas y neutrales refleja una posible falta de claridad o conocimiento sobre los niveles de autoridad, las funciones y responsabilidades dentro de la empresa; esto evidencia la necesidad de fortalecer la formalización y comunicación de la estructura organizacional para mejorar la coordinación interna y el desarrollo de las actividades.

Pregunta 2: Las funciones que desempeño (en la empresa) están claramente definidas.

Tabla 20

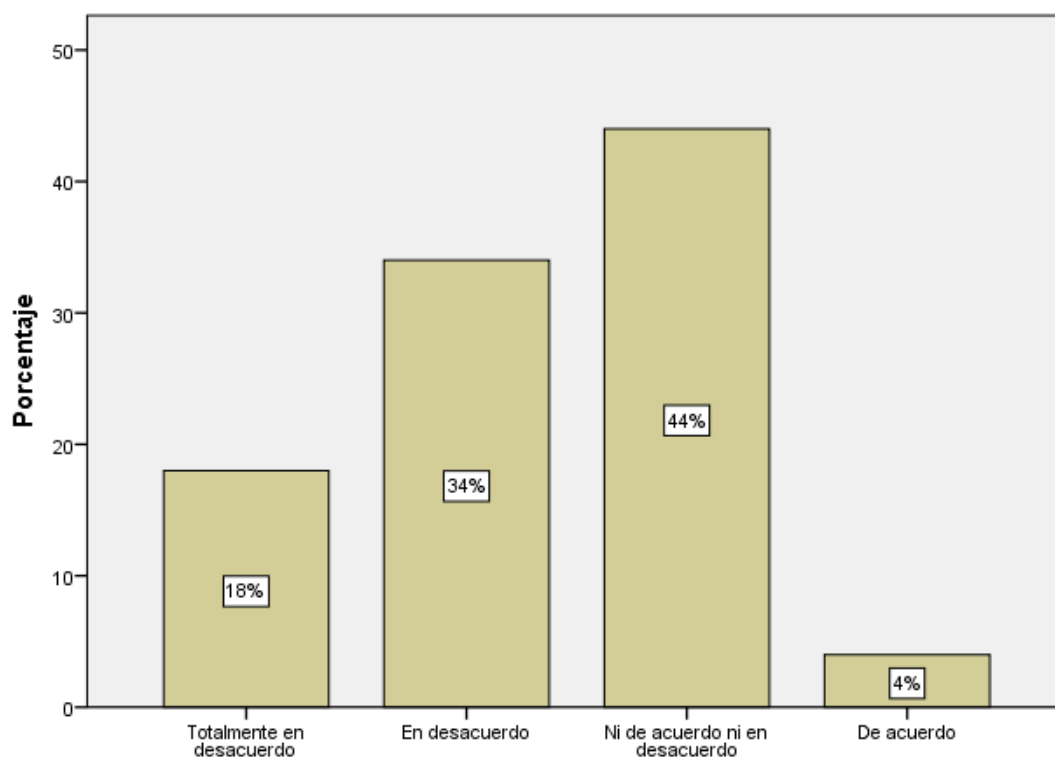
Funciones de desempeño

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18,0
En desacuerdo	17	34,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 2

Funciones de desempeño



Las funciones que desempeño (en la empresa) están claramente definidas.

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados muestran que el 52% de los trabajadores considera que sus funciones no están definidas de manera clara, mientras que el 44% se mantiene neutral y solo el 4% presente una postura favorable. Se evidencia una limitada claridad sobre las actividades y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo; lo que podría afectar la coordinación interna y el cumplimiento de las tareas, siendo necesario definir y comunicar las funciones mediante el uso de un manual o perfiles de cargo.

Pregunta 3: Las instrucciones que recibo para realizar mis tareas son siempre claras y fáciles de comprender

Tabla 21

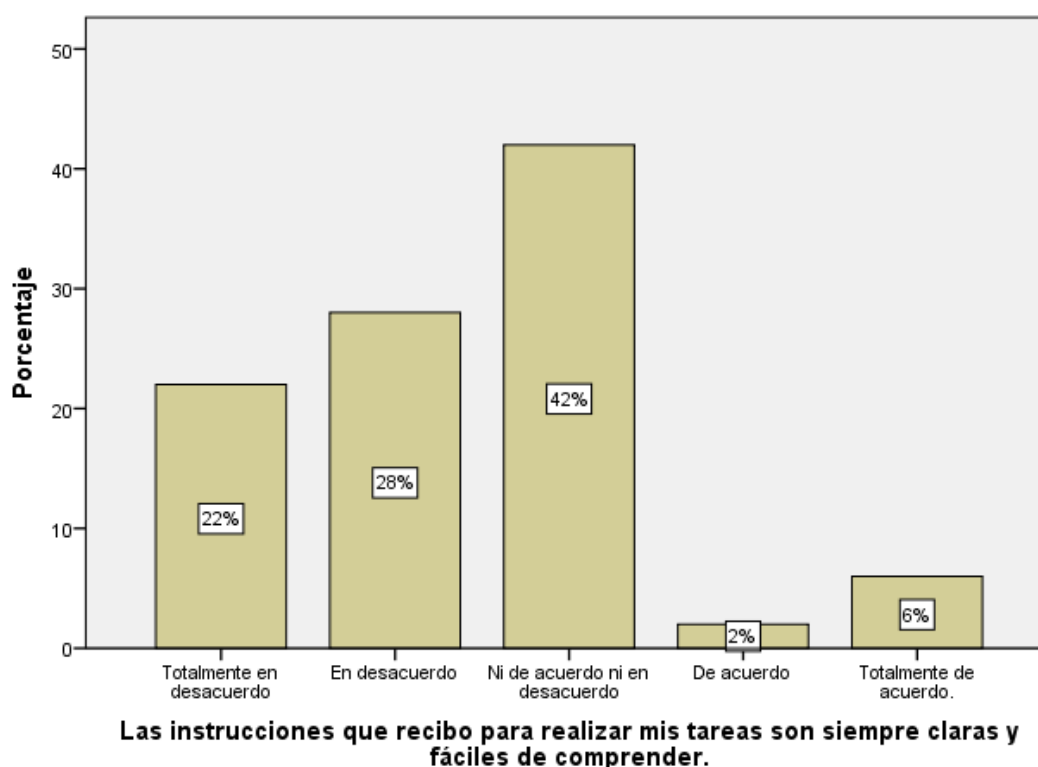
Instrucciones claras

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	11	22,0
En desacuerdo	14	28,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	42,0
De acuerdo	1	2,0
Totalmente de acuerdo	3	6,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 3

Instrucciones claras



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

La figura 3 evidencia que la mayoría de los colaboradores encuestados 50% considera que las instrucciones que reciben para realizar sus tareas no son claras; mientras que el 42% se mantienen neutrales, lo que refleja ambigüedad en la comunicación interna. Solo el 8% considera que las instrucciones brindadas son claras. Esto evidencia deficiencia en la transmisión de directrices en la organización, lo que puede afectar la eficiencia operativa, la calidad del trabajo y la motivación. Se vuelve evidente la necesidad de mejorar la estandarización de procesos y los canales de comunicación.

Pregunta 4: Sé hasta dónde llega mi responsabilidad dentro de las actividades que realizo.

Tabla 22

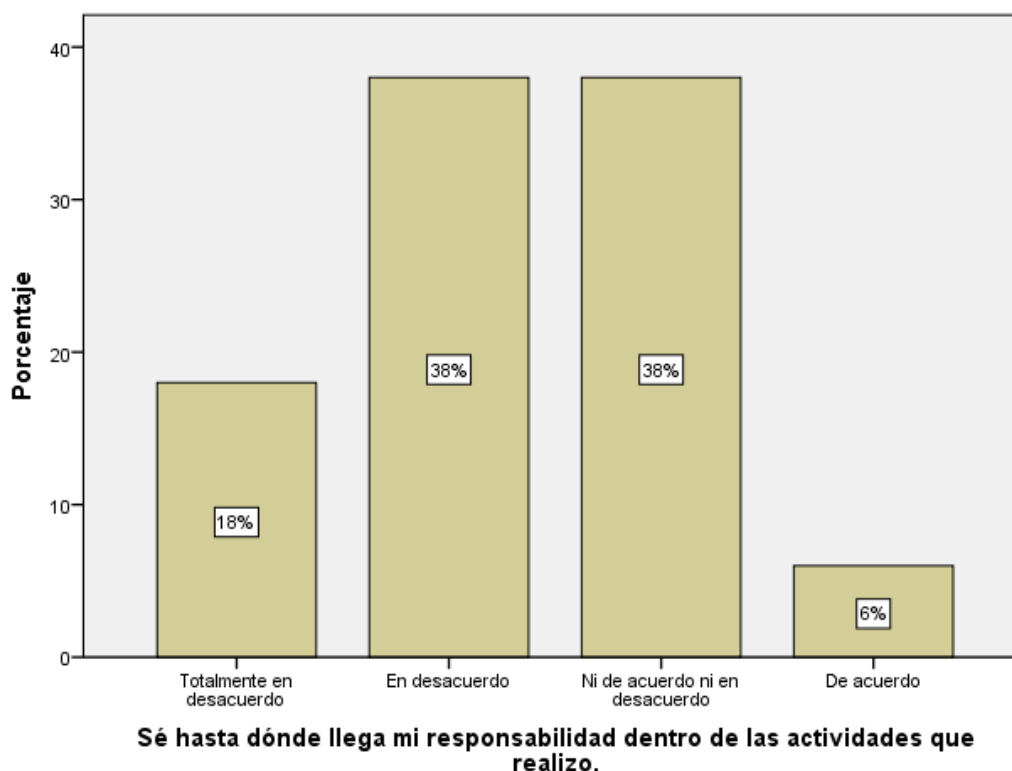
Responsabilidad de las actividades

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18,0
En desacuerdo	19	38,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0
De acuerdo	3	6,0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 4

Responsabilidad de las actividades



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados obtenidos evidencian que el 56% de los colaboradores no identifican hasta donde llegan sus responsabilidades de sus actividades, puesto que el 18% señaló estar totalmente en desacuerdo y el 38% en desacuerdo. Por otro lado, el 38% mantuvo una posición neutral, lo que podría reflejar inseguridad o falta de conocimiento. Mientras que solamente el 6% señaló conocerlas. Esto permite identificar un problema de claridad en la asignación de responsabilidades, que podría generar duplicidad de funciones, omisión de actividades, falta de coordinación, entre otros. Por lo que es necesario definir y comunicar las responsabilidades de cada puesto.

Pregunta 5: La estructura de la empresa contribuye de manera eficiente a una mejor coordinación del trabajo.

Tabla 23

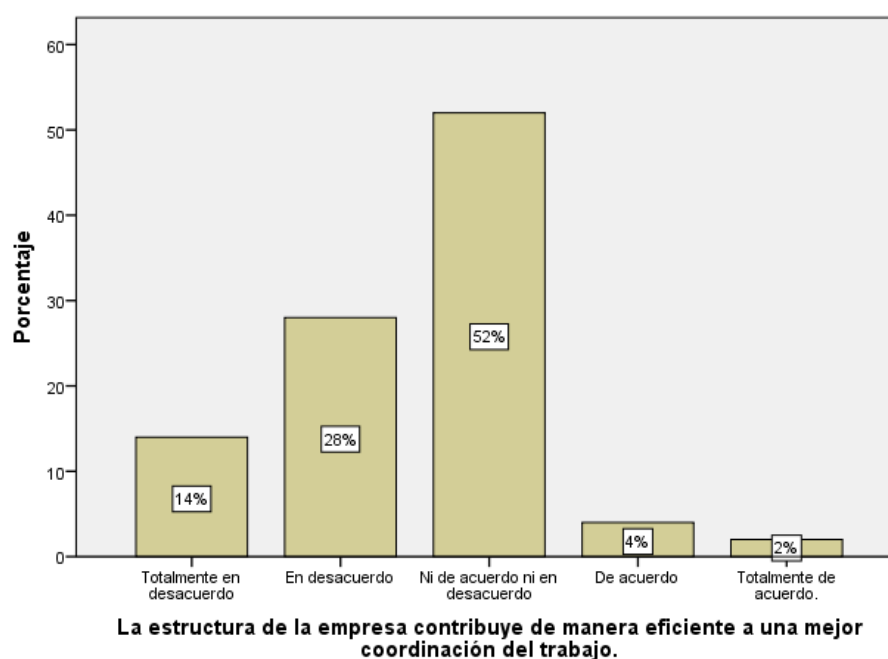
Estructura de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14,0
En desacuerdo	14	28,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	52,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 5

Estructura de la empresa



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

La figura 5 muestra que más de la mitad de los colaboradores (52%) no está de acuerdo ni en desacuerdo con que la estructura actual de la empresa contribuya de forma eficiente a mejorar la coordinación del trabajo, evidenciando desconocimiento sobre la influencia que tiene la estructura organizacional. Asimismo, el 42% de encuestados presentó una posición desfavorable. Por el contrario, solo el 6% mostró una postura favorable (4% y 2%). Esto permite identificar que la estructura organizacional no contribuye a la coordinación del trabajo, generando dificultades en la comunicación interna, confusión en la asignación de actividades y duplicidad de funciones.

Pregunta 6: La empresa cuenta con normas o procedimientos que orientan mi trabajo.

Tabla 24

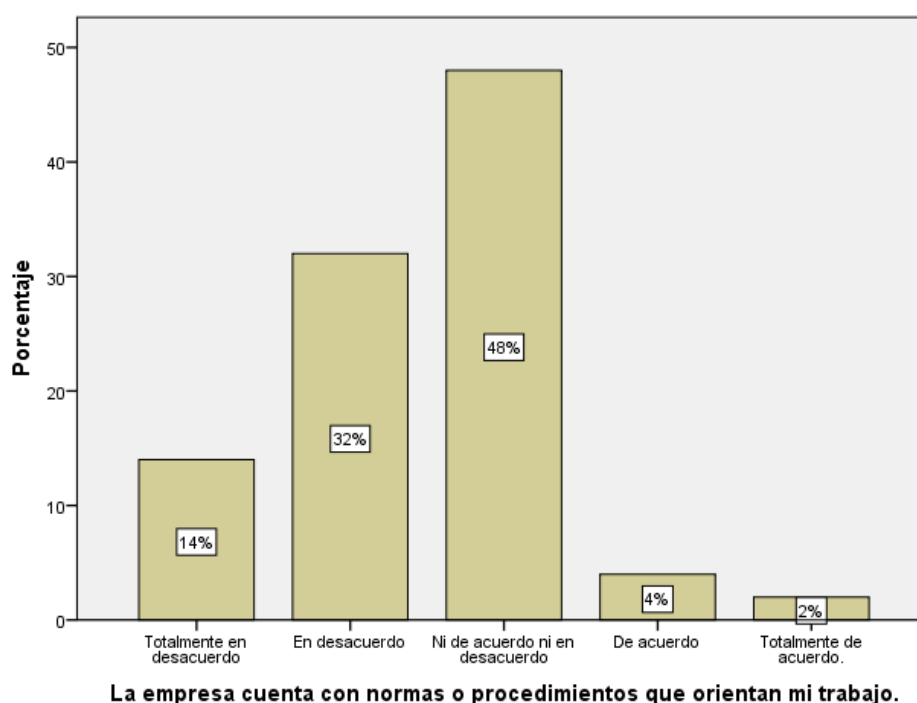
Normas o procedimientos

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14,0
En desacuerdo	16	32,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 6

Normas o procedimientos



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados de la Figura 6 evidencia que casi la mitad de los encuestados (48%) mantiene una postura neutral respecto a si la empresa cuenta con normas o procedimientos que orienten su trabajo. Esto se puede deber a una difusión limitada, escasos procesos de control y seguimiento de los procesos que deben seguirse en el desarrollo de sus actividades. Por otro lado, el 46% tienen una posición negativa, mientras que solo el 6% presenta una postura favorable. Esta situación podría ocasionar inconvenientes en el desarrollo de las actividades, ya que éstas se realizarían de acuerdo con la experiencia y criterios personales generando diferencias en la forma de trabajar afectando la coordinación, la calidad del trabajo y el control de los procesos.

Pregunta 7: Existe poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes.

Tabla 25

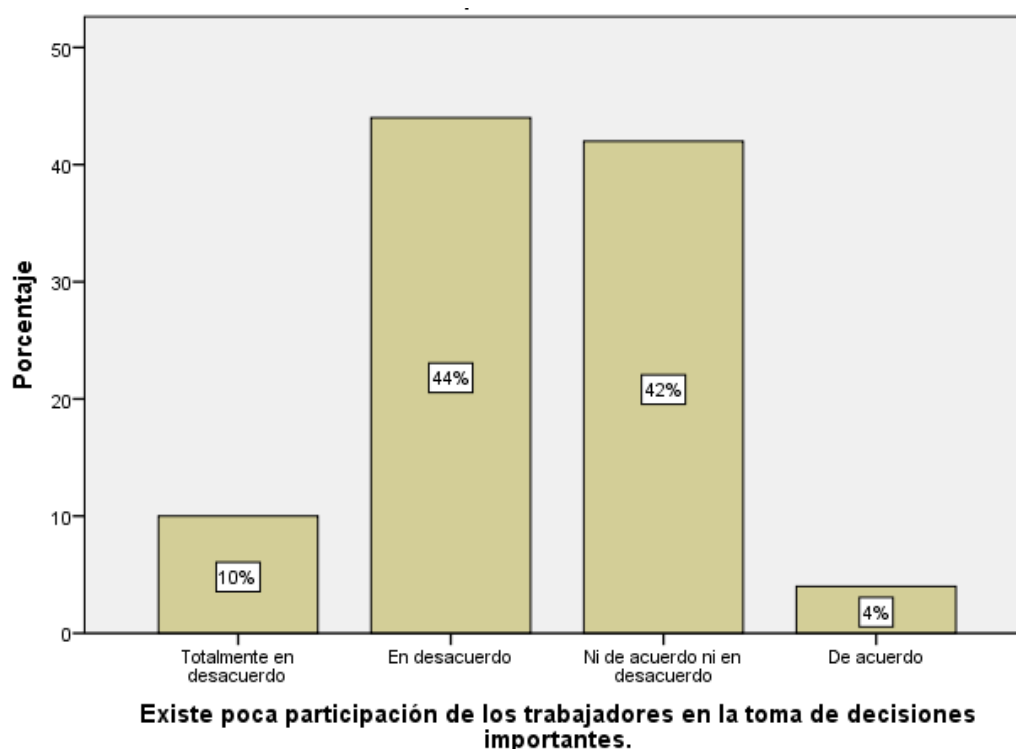
Participación de los trabajadores

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18,0
En desacuerdo	19	38,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0
De acuerdo	3	6,0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 7

Participación de los trabajadores



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

De los 50 encuestados, el 54% están en desacuerdo con la afirmación de que existe poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones, mientras que 42% mantienen una postura neutral y solo el 4% consideran que efectivamente existe poca participación. Estos resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable sobre el nivel de participación de los trabajadores, aunque aún es posible fortalecer los mecanismos de involucramiento para reducir la neutralidad observada en una parte importante de la muestra.

Pregunta 8: Las actividades de la empresa están organizadas por áreas o funciones específicas.

Tabla 26

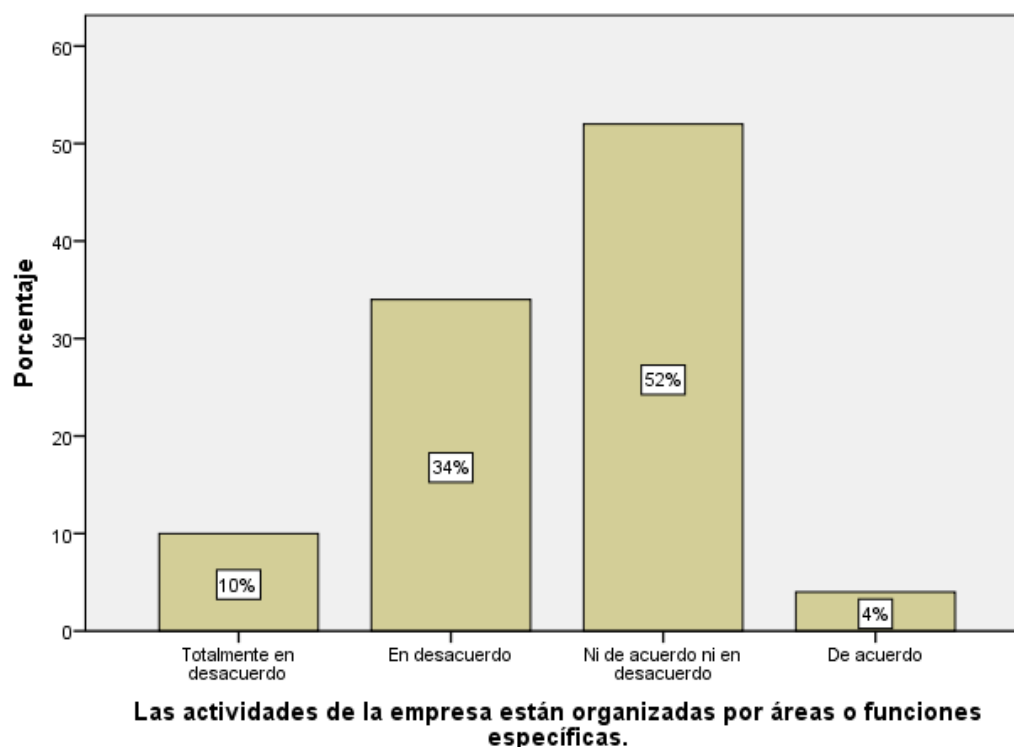
Actividades de la empresa

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	18,0
En desacuerdo	19	38,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	38,0
De acuerdo	3	6,0
Totalmente de acuerdo	0	0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta.

Figura 8

Actividades de la empresa



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados permiten concluir que existe una percepción mayoritariamente neutral o desfavorable respecto a la organización y desarrollo de las actividades de la empresa. El predominio de respuestas neutrales (52%) y desfavorables (44%) evidencia la necesidad de fortalecer la planificación, coordinación y comunicación de las actividades institucionales, con el propósito de que los colaboradores conozcan con mayor claridad los procesos y objetivos organizacionales. Mientras que por el contrario solo el 4% afirmó estar de acuerdo con la premisa planteada.

Pregunta 9: La información circula adecuadamente entre los miembros de la empresa.

Tabla 27

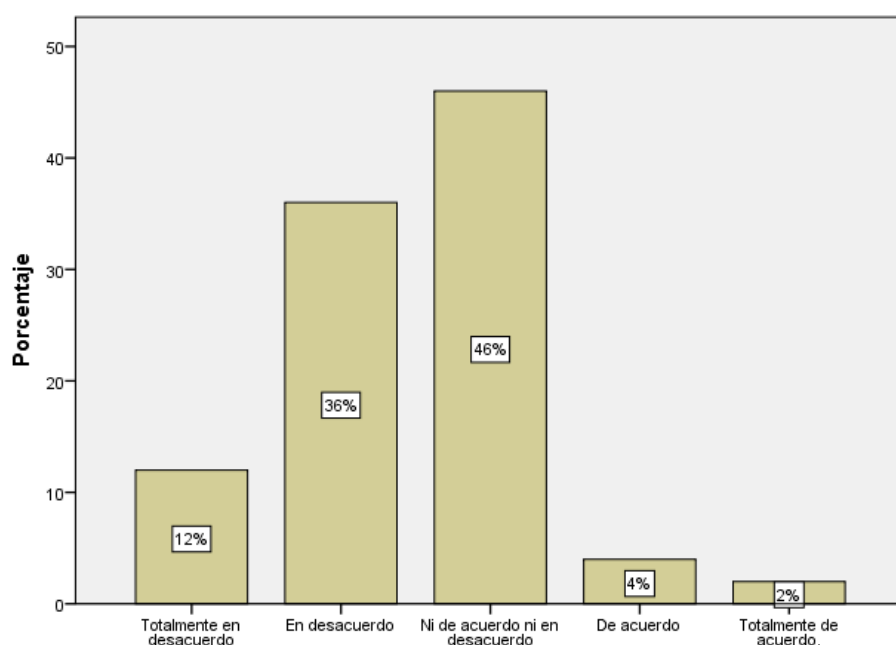
Información

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12,0
En desacuerdo	18	36,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 9

Información



La información circula adecuadamente entre los miembros de la empresa.

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados obtenidos ponen en evidencia que el 48% de los colaboradores tienen una percepción desfavorable respecto a cómo circula la información dentro de la empresa. Mientras que el 46% mantiene una postura neutral, lo que se puede relacionar con desconocimiento de los mecanismos de comunicación o un limitado uso de esto. Sin embargo, solo el 6% se mostró con una valoración favorable. Desde la perspectiva administrativa, estos resultados relejan que la comunicación interna de la organización requiere fortalecimiento, ya que actualmente no circula de la manera adecuado lo que puede afectar la coordinación y cumplimiento de las actividades.

Pregunta 10: La información de le empresa me llega de manera regular a través de los medios oficiales establecidos.

Tabla 28

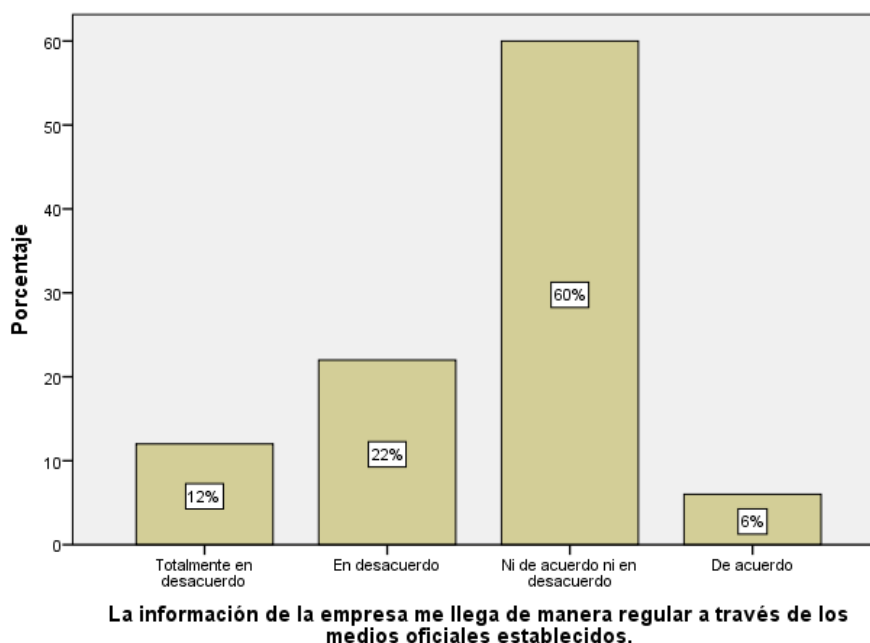
Medios oficiales establecidos.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12,0
En desacuerdo	11	22,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	60,0
De acuerdo	3	6,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 10

Medios oficiales establecidos



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

De los 50 encuestados, el 34% no manifiestan una percepción claramente favorable sobre la eficacia de los medios oficiales de comunicación; mientras que el 60% permanecen neutrales, esto puede deberse a la poca utilización de estos mecanismos o el desconocimiento de estos. Dejando solo que únicamente a 3 personas (6%) quienes consideran que la información de la empresa les llega regularmente a través de dichos medios. Estos resultados evidencian la necesidad de fortalecer la comunicación interna mediante la definición, difusión y utilización de canales oficiales como reuniones, correos institucionales, memorandos, entre otros que contribuyan a mejorar el flujo de información y fortalecer la comunicación organizacional.

Pregunta 11: La información que comparto con mis compañeros facilita significativamente el desarrollo de nuestras actividades.

Tabla 29

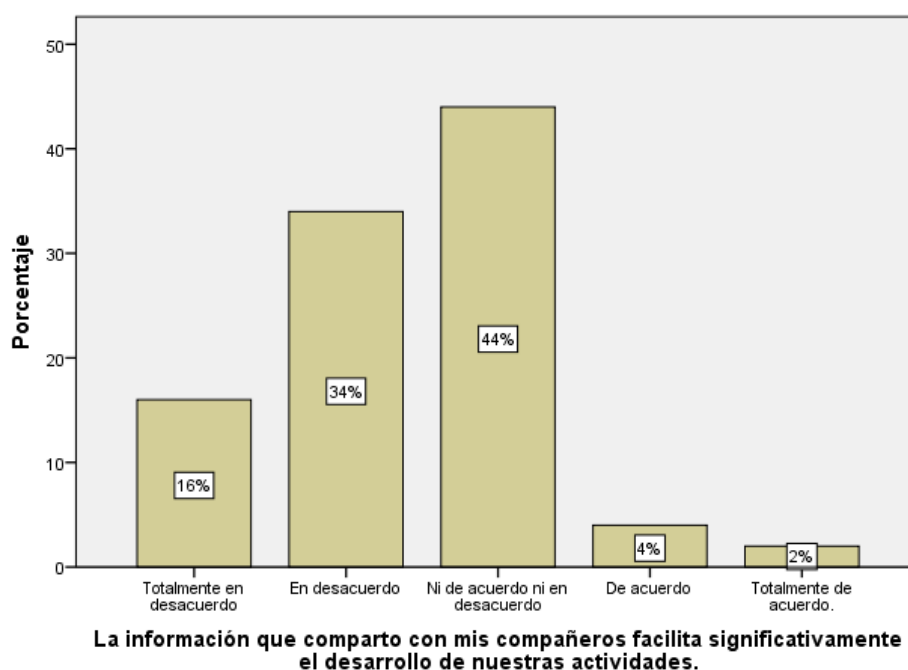
Desarrollo de actividades.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16,0
En desacuerdo	17	34,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	44,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 11

Desarrollo de actividades.



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

El 50% de los trabajadores evidencia una postura desfavorable respecto a la contribución de la información compartida entre compañeros para el desarrollo de las actividades; mientras que el 44% tomó una postura neutral, la cual puede ser fruto de una comunicación poco constante o limitada entre las áreas de la empresa. En contraste solo el 6% expresó una opinión favorable. Esto permite identificar debilidades en el intercambio de información y la coordinación del personal que labora en la empresa; lo que puede ocasionar repetición de tareas, confusión y retrasos en el desarrollo de estas. En consecuencia, es necesario establecer canales y protocolos para compartir información de manera oportuna.

Pregunta 12: Existe una adecuada comunicación entre los trabajadores y sus superiores.

Tabla 30

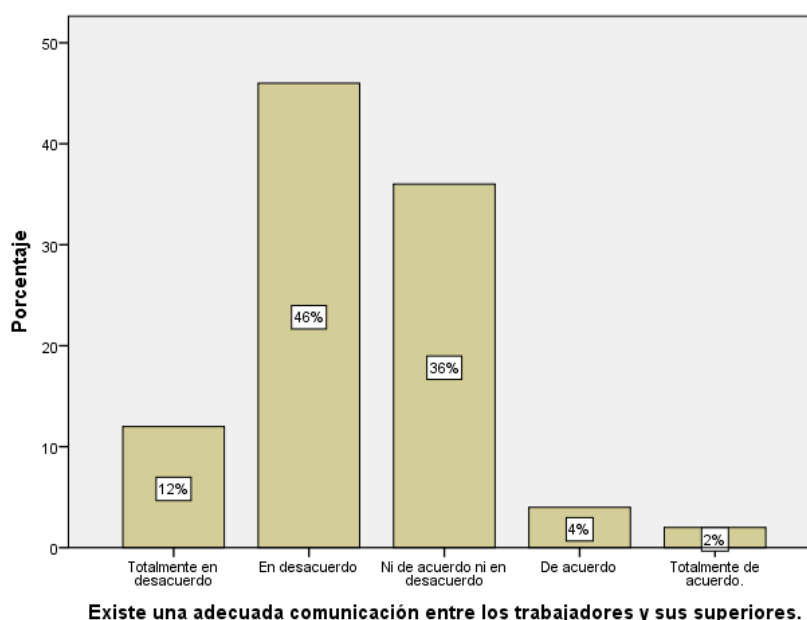
Comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12,0
En desacuerdo	23	46,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	36,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 12

Comunicación



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados evidencian una percepción mayoritariamente desfavorable respecto a la comunicación organizacional, esto debido a que el 58% de los encuestados optaron por una postura negativa; mientras que el 36% se mantuvo neutral, evidenciando experiencias diferente entre los trabajadores respecto a la comunicación dentro de la empresa. Por el contrario, solo el 6% expresó una valoración favorable. Esto evidencia una deficiencia en la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, causada por una limitada interacción lo que puede resultar en confusiones, escasa retroalimentación, dificultad en la coordinación y desarrollo de las actividades y un retraso en la solución de problemas. Demostrando la necesidad de implementar canales formales de comunicación y mecanismos de retroalimentación que fortalezcan el flujo de la información.

Pregunta 13: Los procesos de comunicación favorecen el desarrollo de las actividades laborales.

Tabla 31

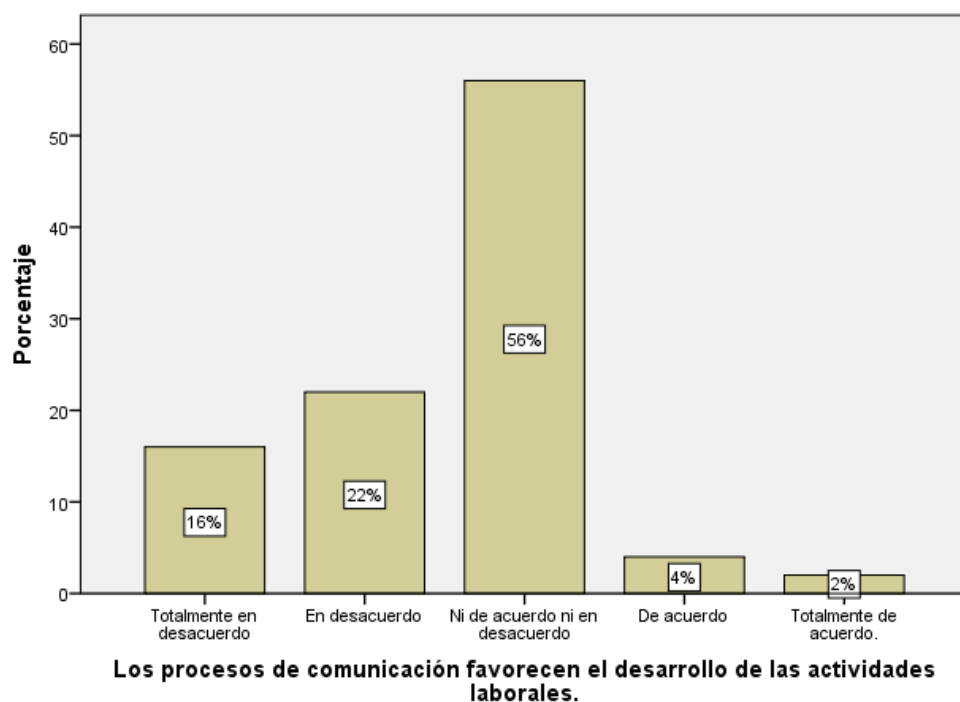
Procesos de comunicación

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16,0
En desacuerdo	11	22,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	56,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 13

Procesos de comunicación



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

La figura 13 evidencia que el 56% de los encuestados no está de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que los procesos de comunicación favorezcan el desarrollo de las actividades laborales. Y esto se puede relacionar con la limitada claridad que existe sobre los mecanismos de comunicación utilizados. De igual forma el 38% presenta una postura desfavorable, mientras que su contraparte presenta un 6% de valoración; reflejando la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación para un mejor cumplimiento de las actividades. Además, la falta de información clara y oportuna ocasiona errores frecuentes como retrasos, confusión de instrucciones, entre otros.

Pregunta 14: Los comentarios que recibo sobre mi desempeño laboral son oportunos y constantes.

Tabla 32

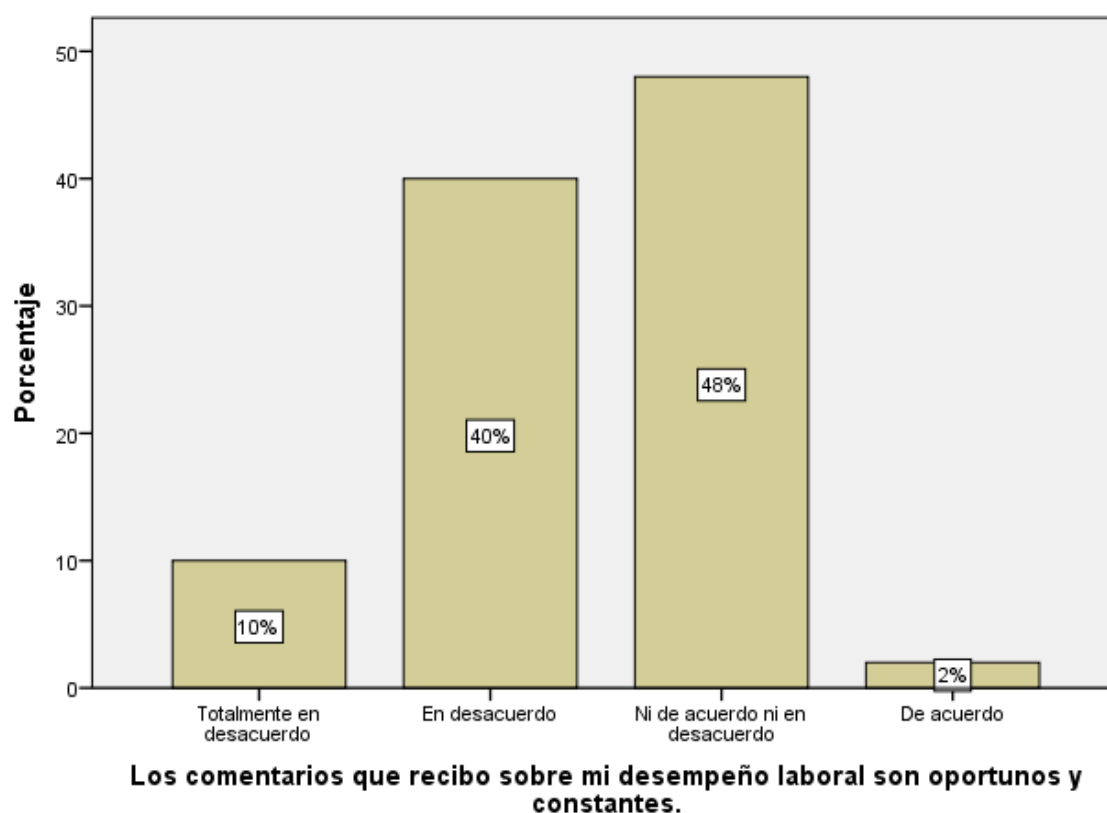
Desempeño laboral

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	16,0
En desacuerdo	11	22,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	56,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	1	2,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 14

Desempeño laboral



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados permiten concluir que el 50% de los trabajadores presenta una percepción desfavorable del desempeño laboral dentro de la empresa. Por otra parte, el 48% se mantuvo en una postura neutral y tan solo el 2% mostró una postura favorable. Estos valores evidencian que la retroalimentación del desempeño laboral no se realiza de una manera adecuada y clara para la mayoría de los colaboradores; como consecuencia el personal podría no ser capaz de reconocer aspectos que se deben mantener y cuales mejorar.

Pregunta 15: La información que recibo es clara y evita confusiones durante el trabajo.

Tabla 33

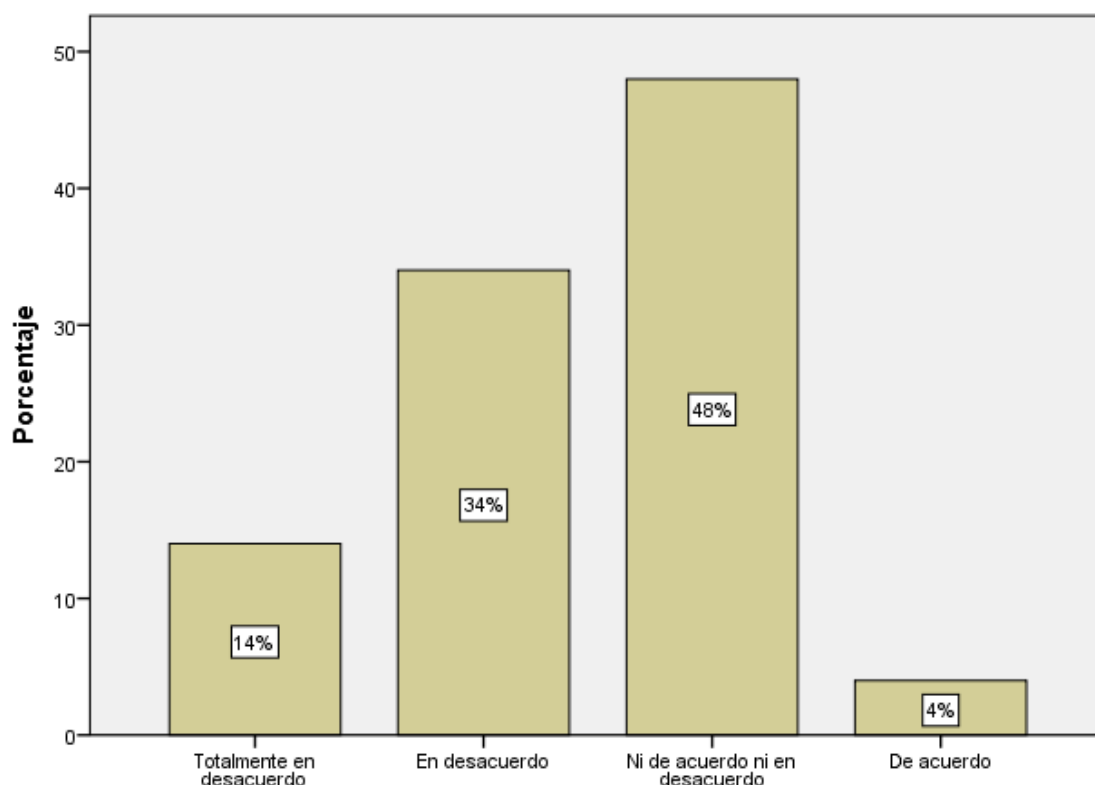
Claridad

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	7	14,0
En desacuerdo	17	34,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	48,0
De acuerdo	2	4,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 15

Claridad



La información que recibo es clara y evita confusiones durante el trabajo.

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados evidencian que la percepción sobre la claridad de la información es mayoritariamente neutral y desfavorable, ya que el 48% de los colaboradores se mostró indiferente y otro 48% expresó desacuerdo con que la información recibida sea clara y evite confusiones. Solo el 4% manifestó una opinión positiva, lo que indica la necesidad de fortalecer los procesos de comunicación interna para mejorar la comprensión de las instrucciones y reducir errores en el trabajo.

Pregunta 16: Los avisos e instrucciones se comunican de manera oportuna antes que se ejecute mis tareas.

Tabla 34

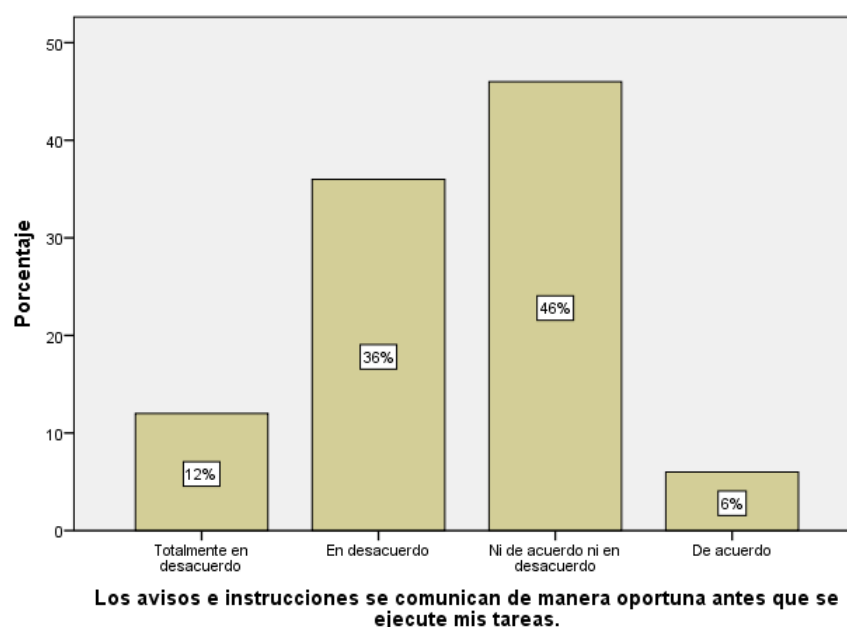
Avisos e instrucciones

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12,0
En desacuerdo	18	36,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	46,0
De acuerdo	3	6,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 16

Avisos e instrucciones



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados evidencian que la percepción sobre los avisos e instrucciones es mayoritariamente neutral y desfavorable, ya que el 46% de los colaboradores se mostró indiferente y el 48% expresó desacuerdo con que los avisos e instrucciones sean claros y efectivos. Esto podría estar relacionada con diferencia en la manera en que cada colaborador recibe las instrucciones, así como la falta de seguridad para determinar si la información se comunica con el tiempo suficiente de anticipación. Solo el 6% manifestó una opinión positiva. Esto indica que la entrega tardía o poco clara de avisos e instrucciones podrían afectar la organización del trabajo, dificultando el cumplimiento oportuno de las actividades. Por lo que es necesario fortalecer los mecanismos de comunicación interna y la claridad de las instrucciones para reducir confusiones y mejorar el desempeño laboral.

Pregunta 17: Es fundamental implementar estrategias para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa.

Tabla 35

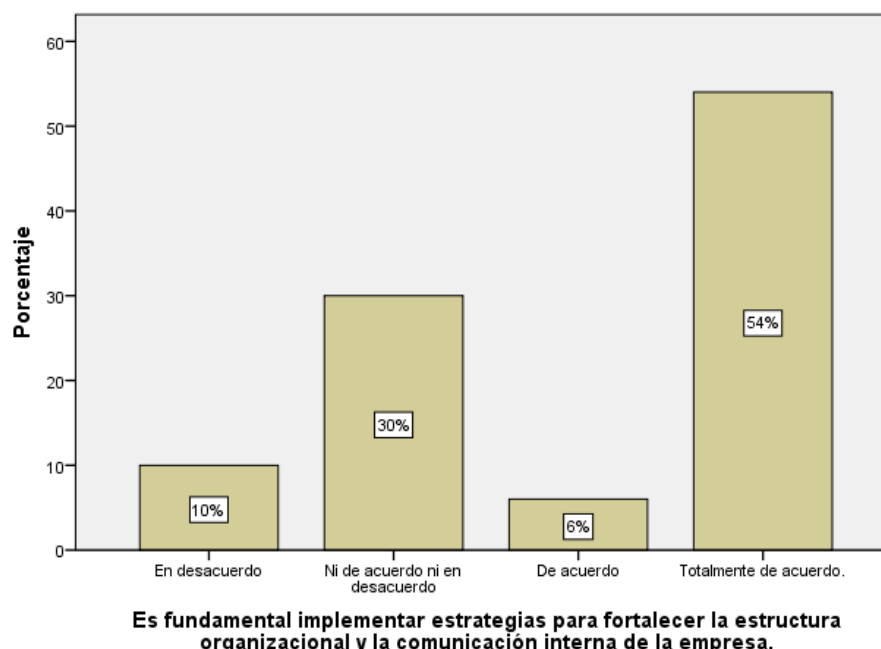
Implementar estrategias

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10,0
En desacuerdo	15	30,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	6,0
De acuerdo	27	54,0
Totalmente de acuerdo	0	0,0
Total	50	100,0

Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Figura 17

Implementar estrategias



Nota: Datos obtenidos de la recolección de información de la encuesta

Los resultados muestran un amplio consenso sobre la necesidad de implementar estrategias para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa. El 54% de los encuestados está totalmente de acuerdo y el 6% de acuerdo, sumando un 60% de aceptación, lo que demuestra que la mayoría de los colaboradores considera indispensable aplicar acciones de mejora para optimizar el funcionamiento y la comunicación de la organización. La valoración positiva respalda la necesidad de establecer estrategias orientadas a definir las funciones y responsabilidades, así como fortalecer la comunicación interna; sin embargo, que el 30% tenga una postura neutral que puede deberse al desconocimiento sobre mecanismos o estrategias que podrían aplicar y sus respectivos beneficios.

Discusión

Los resultados de la investigación evidencian que la empresa MeroPescar mantiene una estructura organizacional de carácter funcional e informal, en la que la distribución de funciones responde principalmente a la experiencia y capacidades de los trabajadores, bajo la supervisión de la gerencia. La comunicación interna se desarrolla de manera directa mediante mecanismos informales, lo que favorece la coordinación operativa; sin embargo, la encuesta revela que el 52 % de los colaboradores percibe poca claridad en sus funciones y el 44 % adopta una posición neutral, lo que sugiere que el conocimiento de las responsabilidades se ha construido a partir de la práctica cotidiana y no de una delimitación formal de cargos. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la documentación de funciones, estandarizar los procesos y consolidar los canales de comunicación institucional.

Estos resultados guardan similitud con la investigación desarrollada por Valdez (2024), quien identificó en la empresa Tecnicentro León S.A.S. deficiencias relacionadas con la falta de asignación clara de responsabilidades, una comunicación limitada entre las áreas y la inexistencia de un organigrama organizacional. En ambos estudios se evidencia que la ausencia de herramientas administrativas formales dificulta la organización interna, razón por la cual se plantea la necesidad de implementar manuales de funciones y procedimientos que permitan mejorar la coordinación y la eficiencia organizacional.

Los hallazgos de la presente investigación guardan concordancia con lo planteado por Martínez (2023), quien concluyó que la ausencia de una estructura organizacional formal repercute negativamente en el desempeño de los trabajadores; en MeroPescar se evidenció una organización simple, caracterizada por la supervisión directa y la centralización de las decisiones, donde las funciones se conocen principalmente mediante la experiencia y las instrucciones verbales de la gerencia. Asimismo, la encuesta reflejó bajos niveles de valoración favorable respecto a la estructura formal, las normas y la organización por áreas, estos resultados indican que, si bien la empresa mantiene un funcionamiento operativo, resulta necesario formalizar su estructura organizacional mediante la documentación de funciones y la delimitación de responsabilidades para fortalecer la gestión del talento humano y el desempeño laboral.

Asimismo, existe concordancia con la investigación de Sacotto (2023), quien encontró que la mayoría de los colaboradores desconocía la existencia de un manual de funciones y de una estructura organizacional claramente definida, proponiendo la implementación de

manuales administrativos y reglamentos internos como estrategias para mejorar la gestión empresarial. De forma similar, en MeroPescar se identificó que, aunque las actividades se encuentran organizadas según las necesidades operativas, la ausencia de procedimientos escritos limita la estandarización de las actividades y mantiene una fuerte dependencia del conocimiento empírico de los trabajadores.

En cuanto al flujo de comunicación, los directivos señalan que la información se transmite verbalmente al inicio de la jornada, durante el trabajo y al finalizar las actividades; sin embargo, el 58 % de los colaboradores presenta una percepción desfavorable sobre la comunicación con sus superiores y el 60 % se mantiene neutral respecto al uso regular de medios oficiales. Esta diferencia sugiere que la existencia de conversaciones y mensajería no garantiza que los trabajadores las reconozcan como un sistema formal, regular y homogéneo de comunicación interna.

Los procesos de retroalimentación muestran otra divergencia. Las entrevistas describen espacios para escuchar observaciones y resolver dudas, mientras que el 50 % de los colaboradores valora desfavorablemente la oportunidad y continuidad de los comentarios sobre su desempeño; en consecuencia, el problema no parece limitarse a la ausencia absoluta de comunicación, sino a su falta de sistematicidad, registro, periodicidad y alcance uniforme para todo el personal.

Los hallazgos sustentan el diseño de un plan de fortalecimiento basado en la formalización gradual de la estructura, la documentación de funciones, la definición de canales oficiales y la capacitación. La propuesta debe considerarse una respuesta al diagnóstico y no una solución cuya efectividad ya haya sido demostrada; su impacto solo podrá establecerse mediante indicadores aplicados después de su implementación (Robbins y Judge, 2009).

La comparación con los antecedentes nacionales e internacionales permite afirmar que los resultados obtenidos son consistentes con la evidencia científica revisada, ya que demuestran que las pequeñas empresas suelen desarrollar sus operaciones mediante estructuras organizacionales simples y procesos comunicacionales predominantemente informales. No obstante, también confirman que la implementación de instrumentos administrativos, como organigramas, manuales de funciones, procedimientos escritos y protocolos de comunicación, constituye una estrategia fundamental para fortalecer la coordinación interna, mejorar el desempeño organizacional y aumentar la competitividad empresarial.

En consecuencia, los hallazgos obtenidos sustentan la necesidad de diseñar un plan de fortalecimiento organizacional orientado a la formalización gradual de la estructura interna, la documentación de funciones, la definición de canales oficiales de comunicación y la capacitación del personal. Esta propuesta debe comprenderse como una respuesta derivada del diagnóstico realizado y no como una solución cuya efectividad haya sido comprobada previamente. Por ello, su impacto deberá determinarse mediante indicadores de evaluación aplicados después de su implementación, permitiendo establecer los cambios generados en la comunicación interna, la coordinación organizacional y el desempeño de los colaboradores.

PROPUESTA

Propuesta de estrategias para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025

Articulación

Las organizaciones requieren estructuras organizacionales sólidas y procesos de comunicación eficientes para garantizar el cumplimiento de sus objetivos y responder de manera oportuna a las exigencias del entorno empresarial; la adecuada distribución de funciones la definición de responsabilidades y la existencia de procedimientos formalizados favorecen la coordinación de las actividades reducen los errores operativos y fortalecen la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.

El diagnóstico identificó que MeroPescar desarrolla sus actividades mediante una estructura simple, distribución de tareas basada en la experiencia, supervisión directa y comunicación predominantemente verbal. Aunque estos mecanismos permiten ejecutar las operaciones, los colaboradores no reconocen con claridad una estructura formal, procedimientos escritos, medios oficiales o mecanismos sistemáticos de retroalimentación; por ello, la propuesta se orienta a formalizar gradualmente los elementos administrativos sin eliminar la flexibilidad necesaria para las actividades operativas de la empresa.

En cuanto a la comunicación interna, se determinó que la información se transmite principalmente de manera verbal, mediante reuniones al inicio de la jornada, conversaciones directas, llamadas telefónicas y mensajes de WhatsApp. Estos medios facilitan la coordinación cotidiana; sin embargo, los resultados también reflejaron debilidades en la identificación de canales oficiales, la claridad de los mensajes, la retroalimentación, el registro de las decisiones y la oportunidad con la que circula la información.

A partir de estos hallazgos, se plantea un plan de fortalecimiento orientado a formalizar gradualmente la estructura organizacional y los mecanismos de comunicación interna, sin eliminar la flexibilidad operativa que requiere la empresa. El plan integra instrumentos administrativos, estrategias de comunicación, actividades de capacitación y mecanismos de seguimiento vinculados directamente con las necesidades identificadas en el diagnóstico.

Beneficiarios y alcance

Los beneficiarios directos son los 2 directivos y los 50 colaboradores de MeroPescar. Los beneficiarios indirectos son los clientes y actores vinculados con las operaciones de la empresa; el alcance de la propuesta comprende la estructura interna, la asignación de funciones, la comunicación entre gerencia, supervisión y colaboradores, la capacitación necesaria para aplicar los instrumentos. No incluye la evaluación de rentabilidad ni cambios técnicos en las embarcaciones, salvo que se desarrollen estudios específicos.

Tabla 36

Articulación entre los hallazgos y los componentes de la propuesta

Hallazgos del diagnóstico	Necesidad identificada	Componente propuesto
El 62 % de los colaboradores presenta una percepción desfavorable sobre la existencia de una estructura organizacional definida.	Representar formalmente las áreas, niveles jerárquicos y líneas de autoridad.	Organigrama funcional.
El 52 % considera que sus funciones no están claramente definidas.	Documentar las actividades correspondientes a cada cargo.	Manual de funciones.
El 56 % no identifica claramente el alcance de sus responsabilidades.	Delimitar responsabilidades, autoridad y mecanismos de supervisión.	Perfiles de cargos y procedimientos.
El 46 % presenta una percepción desfavorable sobre la existencia de normas o procedimientos.	Estandarizar las actividades administrativas y operativas básicas.	Manual de procedimientos.
La comunicación se desarrolla principalmente mediante conversaciones y mensajes informales.	Definir canales, responsables, periodicidad y registro de la información.	Protocolo de comunicación interna.
Existen diferencias entre la percepción de los directivos y la de los colaboradores.	Socializar los instrumentos y verificar su comprensión y aplicación	Capacitación y seguimiento.

Valores organizacionales

Tabla 37

Valores organizacionales

Valor	Descripción
Responsabilidad	Cumplir las funciones asignadas con compromiso y eficiencia.
Honestidad	Actuar con transparencia en todas las actividades.
Respeto	Mantener relaciones laborales basadas en la consideración mutua.
Trabajo en equipo	Promover la colaboración entre todos los colaboradores.
Compromiso	Contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales.
Puntualidad	Cumplir oportunamente las actividades programadas.
Calidad	Desarrollar las actividades con eficiencia y mejora continua.
Seguridad	Priorizar la protección del personal y de los recursos de la empresa.

Misión propuesta

MeroPescar es una empresa dedicada a la comercialización de productos pesqueros, comprometida con ofrecer productos de calidad mediante procesos eficientes, personal capacitado y una adecuada coordinación organizacional, satisfaciendo las necesidades de sus clientes con responsabilidad, seguridad y compromiso.

Visión propuesta

Ser una empresa líder en la comercialización de productos pesqueros en la provincia de Santa Elena, reconocida por su organización interna, eficiencia operativa, calidad de servicio y mejora continua, fortaleciendo su competitividad y crecimiento sostenible.

Tabla 38

Matriz FODA

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
F1. Personal con experiencia en las actividades pesqueras.	D1. Ausencia de organigrama institucional.
F2. Compromiso y responsabilidad del personal.	D2. No existe un manual de funciones.
F3. Buena relación entre gerente y colaboradores.	D3. La comunicación interna es informal.
F4. Experiencia de la gerencia en el sector pesquero.	D4. Centralización de la toma de decisiones.
F5. Buena aceptación de la empresa en el mercado local.	D5. No existen procedimientos administrativos escritos.
OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
O1. Acceso a programas de capacitación empresarial.	A1. Incremento de la competencia.
O2. Uso de herramientas para mejorar la comunicación.	A2. Variación de los precios de productos pesqueros.
O3. Crecimiento del mercado pesquero.	A3. Cambios en la normativa pesquera.
O4. Posibilidad de implementar modelos modernos de gestión.	A4. Incremento de costos operativos.
O5. Apoyo institucional para fortalecer las MIPYMES.	A5. Factores climáticos que afectan la actividad pesquera.

Tabla 39

Matriz Estratégica

FACTORES EXTERNOS FACTORES INTERNOS	OPORTUNIDADES (O)	AMENAZAS (A)
	O1. Acceso a programas de capacitación empresarial. O2. Uso de herramientas digitales para mejorar la comunicación. O3. Crecimiento del mercado pesquero. O4. Posibilidad de implementar modelos modernos de gestión. O5. Apoyo institucional para fortalecer las MIPYMES.	A1. Incremento de la competencia. A2. Variación de los precios de productos pesqueros. A3. Cambios en la normativa pesquera. A4. Incremento de costos operativos. A5. Factores climáticos que afectan la actividad pesquera.
FORTALEZAS (F)	Estrategias FO	Estrategias FA
F1. Personal con experiencia. F2. Compromiso del personal. F3. Buena relación entre gerente y colaboradores. F4. Experiencia de la gerencia F5. Buena aceptación en el mercado.	FO1. Capacitar al personal para fortalecer la estructura organizacional aprovechando los programas de capacitación (F1, F2, O1). FO2. Implementar herramientas digitales para fortalecer la comunicación interna (F3, O2). FO3. Diseñar una estructura organizacional formal para impulsar el crecimiento empresarial (F4, O4).	FA1. Aprovechar la experiencia del personal para mejorar la atención al cliente y diferenciarse de la competencia (F1, A1). FA2. Optimizar la coordinación interna para disminuir costos operativos (F2, F4, A4). FA3. Fortalecer la gestión administrativa para adaptarse a los cambios del sector pesquero (F4, A3).
DEBILIDADES (D)	Estrategias DO	Estrategias DA
D1. No existe organigrama. D2. No existe manual de funciones D3. Comunicación informal. D4. Centralización de decisiones. D5. No existen procedimientos escritos.	DO1. Elaborar un organigrama institucional aprovechando modelos modernos de gestión (D1, O4). DO2. Diseñar un manual de funciones mediante capacitaciones administrativas (D2, O1) DO3. Implementar canales formales de comunicación utilizando herramientas digitales (D3, O2). DO4. Elaborar procedimientos administrativos para mejorar la organización interna (D5, O5).	DA1. Descentralizar parcialmente la toma de decisiones para responder con mayor rapidez a los cambios del entorno (D4, A1). DA2. Formalizar la estructura organizacional para fortalecer la competitividad (D1, D2, A1) DA3. Implementar procedimientos escritos que permitan cumplir la normativa pesquera y reducir errores operativos (D5, A3).

Estrategias para implementar en la empresa

Estrategia 1: Diseño e implementación del Organigrama Organizacional

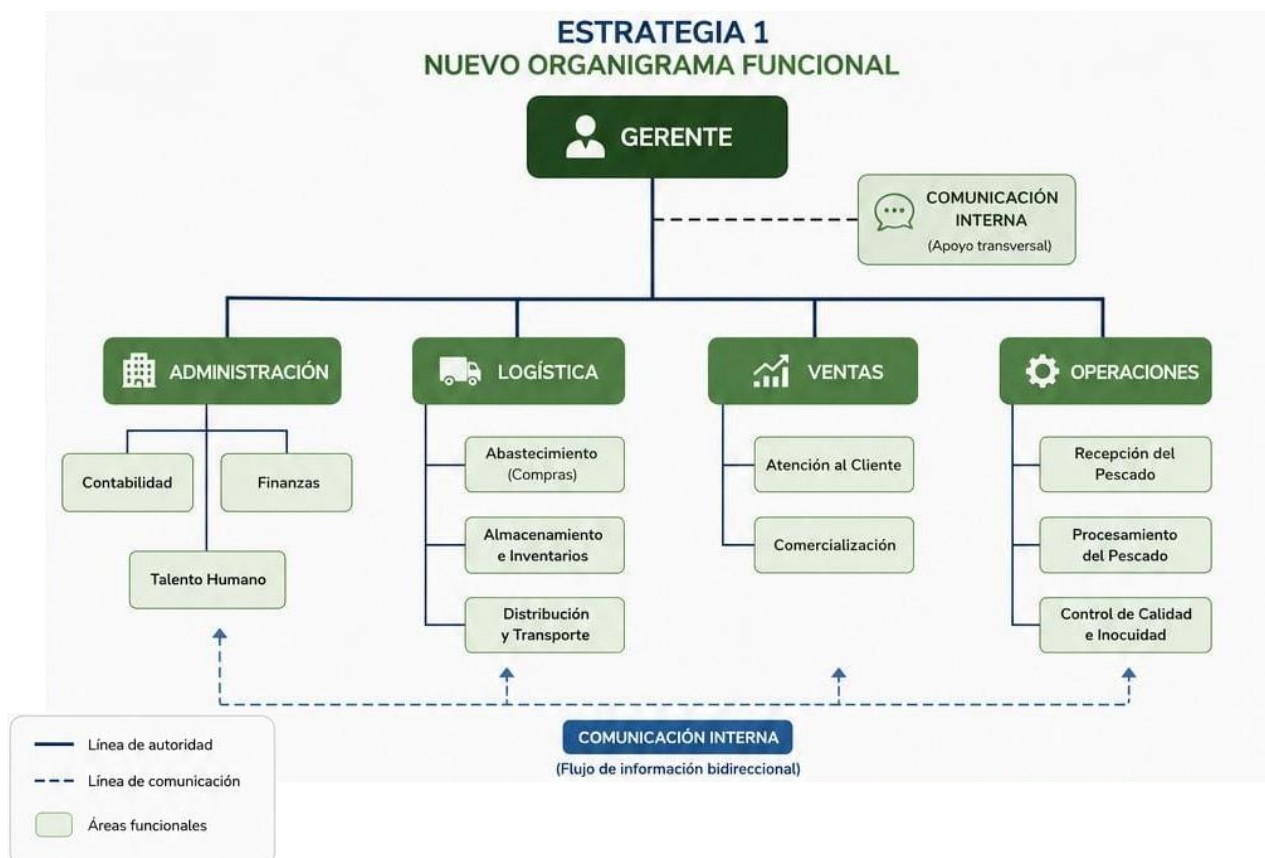
Objetivo

Formalizar la estructura organizacional de la empresa MeroPescar mediante el diseño e implementación de un organigrama funcional que defina los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y las relaciones de coordinación entre los diferentes cargos.

Justificación

Durante el diagnóstico se evidenció que la empresa no dispone de un organigrama formal que represente su estructura organizacional lo que dificulta la identificación de las líneas de mando, la asignación de responsabilidades y la coordinación de las actividades. La implementación de un organigrama permitirá fortalecer la organización interna, optimizar el proceso de toma de decisiones y mejorar el flujo de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.

Figura 18
Organigrama



Estrategia 2: Elaboración del Manual de Funciones

Objetivo

Definir de manera clara las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad de cada colaborador de la empresa MeroPescar, con el propósito de fortalecer la estructura organizacional, evitar la duplicidad de funciones y mejorar la coordinación de las actividades.

Justificación

El diagnóstico realizado evidenció que la empresa no dispone de un documento formal que establezca las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, lo que ocasiona confusión en la distribución de tareas, dependencia de la experiencia de los colaboradores y dificultades en la coordinación de las actividades. La elaboración del Manual de Funciones permitirá formalizar la estructura organizacional, optimizar el desempeño del personal y mejorar la eficiencia administrativa.

Tabla 40

Actividades

Cargo	Objetivo Principal	Función clave	Reporta a
Gerente	Dirigir la gestión global de la empresa y asegurar el cumplimiento de objetivos estratégicos.	-Definir estrategias y políticas. -Tomar decisiones -Supervisar el desempeño general	
Administración	Gestionar recursos financieros, contables y talento humano.	-Contabilidad y finanzas -Gestión de nomina -Reclutamiento y desarrollo	Gerente
Logística	Asegurar el abastecimiento, almacenamiento y distribución eficiente de insumos y productos.	-Compras y abastecimiento -Control de inventarios -Almacenamiento	Gerente
Ventas	Gestionar la relación con clientes y alcanzar las metas comerciales.	-Atención al cliente -Búsqueda de nuevos clientes	Gerente
Operaciones	Ejecutar los procesos de recepción, procesamiento y control de calidad del pescado.	-Recepción del pescado -Control de calidad -Cumplimiento de normas sanitarias	Gerente
Comunicación interna	Facilitar el flujo de información interna y fortalecer la cultura organizacional.	-Gestionar canales de comunicación -Difundir información interna -Promover el clima laboral	Gerente

Estrategia 3: Protocolo de comunicación interna

Objetivo

Establecer lineamientos claros para una comunicación interna efectiva, oportuna, transparente y bidireccional que fortalezca la coordinación y el clima organizacional.

Justificación

El diagnóstico realizado evidenció que la comunicación interna en la empresa se desarrolla principalmente de forma verbal e informal lo que puede ocasionar retrasos, pérdida de información y dificultades en la coordinación de las actividades operativas. La implementación de mecanismos formales de comunicación permitirá optimizar el intercambio de información, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar el desempeño organizacional.

Lineamientos claves del protocolo

- **Canales formales:** correo corporativo, reuniones periódicas, tablero informativo, grupos internos (whatsapp Business / Microsoft Teams)
- **Frecuencia:** información operativa diaria, reuniones semanales por área y reunión general mensual.
- **Tipos de comunicación:** informativa, consultiva, coordinativa y de retroalimentación.
- **Responsables:** cada jefe de área comunica a su equipo y canaliza al gerente.
- **Registro y seguimiento:** todas las comunicaciones importantes se documentan y se dan seguimiento.

Producto esperado

Mejorar en la coordinación, reducción de errores por la falta de información y fortalecimiento del clima laboral.

Meta

Alcanzar un índice superior al 85% de satisfacción en comunicación interna en los próximos dos meses.

Tabla 41
Plan de acción

Estrategia	Objetivo específico	Actividades	Responsable	Recursos	Plazo	Indicador	Meta
Nuevo organigrama funcional	Rediseñar la estructura organizacional	Elaborar, validar, socializar e implementar el organigrama	Gerente	Computador y software	2 semanas	Organigrama implementado	100% del personal conoce la estructura
Manual de funciones	Definir funciones de cada cargo	Elaborar, aprobar, difundir y capacitar sobre el manual	Gerente y Administración	Manual y computador	3 semanas	Manual aprobado	100% de cargos definidos
Protocolo de comunicación interna	Fortalecer la comunicación interna	Diseñar el protocolo, establecer canales, reuniones y seguimiento	Gerente y jefes de área	Correo, WhatsApp, formatos	2 meses	Cumplimiento del protocolo	90% cumplimiento; 85% satisfacción

Tabla 42
Cronograma de ejecución

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Mes 2
Elaboración del nuevo organigrama	X	X			
Socialización del organigrama		X			
Elaboración del manual de funciones		X	X		
Capacitación sobre funciones			X	X	
Diseño de protocolo de comunicación			X	X	
Implementación de protocolo				X	X
Seguimiento y evaluación					X

Conclusiones

- La investigación permitió describir que MeroPescar opera mediante una estructura simple y predominantemente informal. Las actividades se distribuyen según la experiencia de los trabajadores y la supervisión directa, mientras que las decisiones principales se concentran en la gerencia. Esta forma de organización facilita la operación cotidiana, pero limita la formalización y el reconocimiento uniforme de funciones, autoridad y procedimientos.
- En la estructura organizacional se identificó una baja percepción favorable respecto a la definición formal de cargos, instrucciones, responsabilidades, normas y organización por áreas. Los resultados cualitativos muestran que las funciones existen en la práctica; sin embargo, dependen del conocimiento empírico y de la comunicación verbal. Por ello, la principal debilidad no es la ausencia absoluta de organización, sino la falta de documentación y estandarización.
- La comunicación interna se desarrolla mediante conversaciones directas, indicaciones al inicio de la jornada, reuniones informales y herramientas de mensajería. No obstante, la encuesta evidenció debilidades en la comunicación con superiores, la retroalimentación, la claridad, la oportunidad y la identificación de medios oficiales. La diferencia entre la percepción directiva y la de los colaboradores demuestra la necesidad de institucionalizar los mecanismos comunicacionales y establecer registros y periodicidad.
- Con base en el diagnóstico se diseñó un plan de fortalecimiento que integra organigrama, manual de funciones, procedimientos, canales formales, capacitación e indicadores de seguimiento. La propuesta constituye una alternativa técnicamente estructurada, pero su viabilidad económica y sus efectos sobre la eficiencia organizacional deberán evaluarse durante y después de su implementación.

Recomendaciones

- Formalizar la estructura organizacional de la empresa MeroPescar mediante la elaboración y difusión de un organigrama institucional, con el propósito de definir claramente los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y la distribución de responsabilidades, favoreciendo una gestión organizacional más eficiente y coordinada.
- Implementar un manual de funciones y procedimientos que documente las responsabilidades, atribuciones y procesos de cada cargo, con el fin de estandarizar las actividades, reducir la dependencia del conocimiento empírico y fortalecer la claridad organizacional entre todos los colaboradores.
- Establecer un sistema formal de comunicación interna que contemple canales oficiales, reuniones periódicas, mecanismos de retroalimentación y registros de las decisiones organizacionales, para mejorar la oportunidad, claridad y flujo de la información entre la gerencia y el personal, fortaleciendo la coordinación y el compromiso institucional.
- Ejecutar y evaluar el plan de fortalecimiento organizacional propuesto mediante un cronograma de implementación, indicadores de seguimiento y evaluaciones periódicas que permitan medir su impacto sobre la eficiencia administrativa, la comunicación interna y el desempeño organizacional, generando información útil para la mejora continua y futuras investigaciones.

Referencias

- Abanto, M. (2022). Comunicación Interna: Revisión Bibliográfica. *Repositorio Institucional Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo. <https://repositorio.usat.edu.pe/items/bff3a0d7-e39c-4e88-b1a1-bfae32622bdd>
- Abdulaziz, A., y Khalid, M. (2024). Emerald Insight. *The role of organizational learning and innovative organizational culture for ambidextrous innovation*, 31(2), 205-226. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2023-0101>
- Acosta, A. (2025). Departamentalización y contexto organizacional: la experiencia de la Universidad de Guadalajara. *Revista Electrónica de Investigación Educativa* 7, 7(1), 1-18. https://www.researchgate.net/publication/28083313_Departamentalizacion_y_contexto_organizacional_la_experiencia_de_la_Universidad_de_Guadalajara
- Agudelo Ortiz, D. (2023). Publicación: El censo como técnica de investigación. *Laboratorio Interdisciplinar de Ciencias y procesos Humanos - LINCIPH*, 2(10), 453-459. <https://doi.org/10.57998/bdigital/handle.001.1073>
- Ávila, P. (2009). La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. *Trabajo de titulación previo a la obtención del título en Maestría en Ciencias de la Educación*. Universidad del Valle de México, Campus Querétaro. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24124w/U4_S11_R2.pdf
- Ayala, M., Claro, C., y Barros, J. (2022). Comunicación interna: caracterización y análisis de trabajo realizado por empresas que pertenecen a ranking Great Place to Work Chile. *Anagramas Revista Científica*, 21(41), 1-27. <https://doi.org/10.22395/angr.v21n41a4>
- Bautista, M., Chanco, F., Ruiz, G., y Talavera, F. (2023). La complejidad de las tareas auténticas estimadas desde el contexto real del desarrollo docente. *Redalyc*, 35(2), 116-144. <https://doi.org/10.24844/EM3502.05>
- Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Redalyc - Universidad Americana*, 12(1), 1-9. <https://doi.org/10.30545/academo.2025.n1.1045>
- Blanco, A., Vásquez, Á., García, R., y Melamed, E. (2020). Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas. *Revista de Ciencias Sociales*, 133-143. <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431012/28063431012.pdf>
- Cabanillas, E., Cárdenas, M., Nieves, N., y Oro, M. (2021). La centralización y descentralización en los procesos de departamentalización: una revisión de la literatura. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 8(1), 35-51.

- <https://doi.org/10.17162/riva.v8i1.1630>
- Calle, S. (2023). Diseños de investigación cualitativa y cuantitativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1865-1879. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7016
- Daft, R. (2021). *Organization Theory y Design*. Cengage Learning.
- Flores, M., Cadenas, R., Catuto, J., y Párraga, A. (2025). Desarrollo organizacional en empresas latinoamericanas. Una revisión sistemática de literatura científica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 30(111), 1614-1627. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.30.111.23>
- Francés, A., y Miquel, S. (2025). Estado de la investigación sobre comunicación interna en España: una revisión de alcance (2014-2024). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 15(29), 193-214. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v15i29.891>
- Garcias, K., Castillo, P., y Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>
- González, Y., Renal, T., y Gijó, Y. (2018). El valor responsabilidad: un reto en la formación científica de los estudiantes universitarios. *Redalyc*, 22(73), 533-541. <https://www.redalyc.org/journal/356/35656676004/html/>
- Gov.co. (31 de Marzo de 2023). *Función Pública*. Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=212811#:~:text=La%20asignaci%C3%B3n%20de%20funciones%20es,sin%20que%20se%20transforme%20el>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2004). *Nodo Universitario*. Nodo Universitario : <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *Revista Universitaria Digital de Ciencias Sociales*, 714. <https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6>
- Hualla, H. (2024). Cultura Organizacional y Estructura Organizacional en el sector servicios del Distrito de Tacna, 2025. *Trabajo de Titulación Previo a la obtencion del titulo de Magister en Dirección de Recursos Humanos*. Repositorio Institucional de Escuela de Posgrado NEWMAN, Tacna - Perú. <https://repositorio.epnewman.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/89f25ec0-47c8-4885-8f5c-502c8ddeaa23/content>

- Huang, R.-T. (2025). Emerald Insight. *Exploring the roles of self-determined motivation and perceived organizational support in organizational change*, 34(2), 193-210.
<https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2022-0056>
- Infoempleo. (21 de 01 de 2025). *HRTRENDS*. HRTRENDS:
<https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/modelo-mintzberg-como-aplicarlo-para-mejorar-tu-empresa/>
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., y Ortiz, J. (2010). El método analítico. *Scielo*, 2(2).
- López, L., Intriago, L., Hernández, E., Zambrano, N., y Castro, R. (2022). El proceso comunicativo como elemento sustancial en la nivelación de carrera del instituto de admisión y nivelación de la Universidad Técnica de Manabí. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1774-1791.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1995
- Machuca, J., Machuca, C., y Zuñiga, M. (2025). Diseño estratégico de la estructura organizacional para la PYME DIEMARSA S.A. *Revista Multidisciplinaria Arbitraria de Investigación Científica*, 9(3), 815.
<https://doi.org/10.56048/MQR20225.9.3.2025.e815>
- Martínez, M. (2023). Estructura organizacional y manuales administrativos para la empresa FOREDHA del cantón Marcabelí provincia de El Oro, Periodo 2022. *Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en Administración de Empresas*. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Loja, Marcabelí, El Oro.
<https://dspace.unl.edu.ec/items/79e30b20-22f6-43d9-85d8-26bb79867d15>
- Maurer, M., Bach, N., y Oertel, S. (2023). Changes in formal structure towards self-managing organization and their effects on the intra-organizational communication network. *Journal of Organization Design*, 12, 83-98.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s41469-023-00143-z>
- Men, L., y Cen, A. (2019). Creación de una cultura emocional positiva: Efecto de la comunicación interna e impacto en las conductas de apoyo de los empleados. *Revista de Relaciones Públicas*, 45(3). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- MeroPescar. (29 de Diciembre de 2025). Bibliografía. (R. Miranda, Entrevistador)
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Inform PubsOnline*, 26(3), 229-344. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Montesinos, C. (11 de Diciembre de 2024). *Camara valencia*. Camara valencia:
<https://www.camaravalencia.com/formacion/blog/disenio-organizacional>
- Narvaez, M. (30 de Julio de 2024). *Questionpro*. Questionpro:

- <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-una-poblacion/>
- Netquest. (19 de Marzo de 2024). Netquest: <https://www.netquest.com/blog/que-es-una-encuesta>
- Ognyanova, K. (2017). *Multistep Flow of Communication: Network Effects*. The International Encyclopedia of Media Effects. <https://doi.org/10.1002/9781118783764.wbieme0056>
- Orgvue. (3 de Octubre de 2024). Orgvue: <https://www.orgvue.com/resources/articles/8-organizational-design-types/>
- Ortega, C. (2025). <https://www.questionpro.com/blog/es/procesamiento-de-datos-de-investigacion/>
- Ortega, C. (2026). *Questionpro*. Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-entrevista/>
- O'Sullivan, T., y Curtis, J. (2020). Revisión de estrategias para mejorar la claridad y la accesibilidad para el lector de los resultados de la investigación cualitativa. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 84(1). <https://doi.org/10.5688/ajpe7124>
- Parra, A. (2025). *Questionpro*. Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/recoleccion-de-datos-para-investigacion/>
- Peek, S. (28 de 04 de 2026). *Business.com*. Business.com: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/>
- Pérez-Flores, A. (2024). Respuesta carta editor “Población y muestra”. *Scielo*, 17(2), 67. <https://doi.org/10.4067/S2452-55882024000200067>
- Pozo, J. (2022). Diseño organizacional en las PYMES del sector ferretero del cantón Santa Elena. *Previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas*. Repositorio Institucional Universidad Estatal Península de Santa Elena, Santa Elena. <https://repositorio.upse.edu.ec/server/api/core/bitstreams/058bdc1f-8a73-456b-bef4-554069d4beb1/content>
- Quintero, J., Omaña, J., Hernández, L., y Martínez, C. (2021). Impacto de la Especialización del Trabajo para la Industria el Jilotepec, Estado de México. *Academia Journals*, 1555-1560. https://doi.org/https://www.researchgate.net/publication/360089465_Impacto_de_la_Especializacion_del_Trabajo_para_la_Industria_el_Jilotepec_Estado_de_Mexico_ISBN_978-1-939982-88-9
- Quiroa, M. (27 de 05 de 2025). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Education.

- Rodríguez, J., Rodríguez, V., y Muñoz, L. (2026). La formalización empresarial como pilar del desarrollo sostenible y la expansión de nuevos emprendimientos. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(2). <https://doi.org/10.56712/latam.v7i2.5697>
- Ruzo, E., Abdelaziz, A., Otero, C., y Svensson, G. (2024). The role of supply chain integration between integrated information technology and financial performance – a disaggregated framework and findings. *Emeral insight*, 2(35), 483-503. <https://doi.org/10.1108/IJLM-02-2022-0040>
- Sacotto, F. (2023). Diseño de una estructura organizacional y funcional para la empresa embotelladora de agua purificada “Leving Corporation S.A.” del cantón Huaquillas, provincia de El Oro. *Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas*. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Loja, Huaquillas, El Oro. <https://dspace.unl.edu.ec/items/610b5845-aafc-4b99-af0f-e6324d87acde>
- Salcedo, H., Dueñas, A., y Zuñiga, M. (2024). Diseño de estructura de gestión organizacional para la MI PYMES LIARSA S.A.S. *Revista Multidisciplinaria Arbitraria de Investigación Científica*, 8(3), 3513-3539. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.3.2024.3513-3539>
- Sevilla, A. (18 de Agosto de 2025). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html>
- Stohl, C. (01 de Abril de 2024). *Escuela de Postgrado y Actualización Comunicación y Diseño*. <https://fc.ort.edu.uy/escuela-de-postgrados/blog/que-es-la-direccion-de-comunicacion-organizacional-y-cuales-son-sus-caracteristicas>
- Suarez, N., Fajardo, E., Diaz, A., Bonilla, Y., y Manrique, J. (2025). Procesos comunicativos y pedagógicos en las Escuelas de Formación Policial a partir de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 9(3), 8842-8872. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.18517
- Toro, J., Tulcán, A., Calva, G., y Chancusig, K. (2023). Análisis del diseño e implementación de la estructura organizacional en las pymes del distrito metropolitano de Quito. *Revista Colombiana De Ciencias Administrativas*, 5(2). <https://doi.org/10.52948/rcca.v5i2.802>
- Torrelles, À., Llevot, N., López, M., y Bernad, O. (2026). Canales formales, informales y digitales en la comunicación escuela-familia: una perspectiva intercultural en diálogo con otros sistemas educativos. *Researchgate*, 24(1), 153-167. <https://doi.org/10.60923/issn.2420-8175/23799>

- Torres, M. (2024). Propuesta de estructura organizacional y gestión de dotaciones. *Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Gestión y Dirección de Empresas*. repositorio Institucional Universidad de Chile, Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/181882/Propuesta-de-estructura-organizacional-y-gestion-de-dotaciones.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- UNADE. (30 de Enero de 2025). *Unade*. Unade: <https://unade.edu.mx/metodo-deductivo-que-es-y-como-aplicarlo-en-el-aprendizaje/>
- Valdez, C. (2024). Análisis de la estructura organizacional de la empresa Tecnicentro León S.A.S. *Tesis previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas*. Repositorio Institucional Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/27551/1/UPS-GT005035.pdf>
- Valenzuela, J. (18 de Abril de 2024). *Linkedin*. Linkedin: <https://es.linkedin.com/pulse/oportunidad-en-la-entrega-de-informaci%C3%B3n-para-una-toma-decisiones-07ywe>
- Vallejo, M. (2002). El diseño de investigación: una breve revisión metodológica. *Scielo*, 72(1), 8-12. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402002000100002
- van Benthem, J., y Martinez, M. (2008). Las historias de la lógica y la información. *Handbook of the Philosophy of Science*, 8, 217-280. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-51726-5.50012-1>
- Varela, F. (2022). Canales informales de acceso abierto al conocimiento: la utilización de la biblioteca virtual de investigación. *Revista Académica de Investigación TLATEMOANI*, 13, 39.
- Velázquez, A. (2025). *Questionpro*. Questionpro: <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/>
- Victoria, A., y Flores, D. (2021). Especialización del trabajo y acumulación de riqueza de los hogares en México. *Scielo*, 37(95). <https://doi.org/10.33937/reveco.2020.147>
- Villar, B. (01 de 05 de 2026). *Espacio de Liderazgo*. Espacio de Liderazgo: <https://liderazgo.space/estructura-organizacional/>
- Vizcaíno, P., Ricardo, C., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Apéndice 1 Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA							
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025	¿Cuál es la situación de la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025?	Describir la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025, como base para el diseño de estrategias administrativas de mejora.	La caracterización de la estructura organizacional y la comunicación interna permite comprender la dinámica operativa de la empresa MeroPescar y sustenta el diseño de estrategias administrativas de mejora.	Estructura organizacional	Especialización del trabajo	- Asignación de funciones - Claridad de tareas - Nivel de responsabilidades	ENFOQUE: Mixto (Cualitativo y Cuantitativo) ALCANCE Descriptivo MÉTODOS Analítico y Deductivo POBLACIÓN Directivos y Trabajadores MUESTRA Censal TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Encuesta y Entrevista Guía de entrevista y cuestionario
	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	ESPECÍFICOS			Diseño organizacional	- Formalización - Centralización - Departamentalización	
	¿Cuál es el estado actual de la estructura organizacional de la empresa MeroPescar?	Caracterizar la estructura organizacional en la empresa MeroPescar.		Comunicación interna	Flujo de comunicación	- Canales formales - Canales Informales - Dirección de la comunicación	
	¿Qué factores, elementos y barreras se identifican en la comunicación interna de la empresa?	Determinar los factores estructurales y barreras comunicacionales que se identifican en la empresa MeroPescar			Procesos comunicacionales	- Retroalimentación - Claridad - Oportunidad de la información	
	¿Qué estrategias pueden proponerse para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna en la empresa?	Proponer estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de la estructura organizacional y la comunicación interna en la empresa MeroPescar.					

Apéndice 2 Aprobación del tema



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ACTA DE ACEPTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

001 – TT – REGC – ADE – 2026

En la ciudad de La Libertad, a los veinticuatro días del mes de abril del año en curso, siendo las 02:00 p.m., reunidos de manera virtual los suscritos docentes de la Carrera de Administración de Empresas: Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras, MBA. Docente Tutor y Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá, Ph.D. Docente Especialista; se deja constancia mediante la presente acta de que luego del análisis y revisión correspondiente, se acepta el tema de investigación propuesto por:

Estudiante:	Robinson Xavier Miranda Pincay
Cédula de identidad:	2450589961
Paralelo:	8/2 Vespertino
Propuesta de tema:	Estructura de diseño organizacional en la empresa Mero Pescar, parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, año 2025
Observación:	Se ajusta el tema eliminando la palabra diseño, pasa a ser estructura organizacional y se agrega otra variable que es la comunicación interna.
Tema final:	Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPesca, cantón Salinas, año 2025.
Evidencia:	

Esta propuesta se da luego de haber verificado la viabilidad académica y metodológica del tema, en concordancia con los lineamientos establecidos por los trabajos de titulación de la carrera, contando con el visto bueno de los firmantes.

En virtud de lo anterior, se solicita al señor Director de la carrera se sirva continuar con el trámite correspondiente ante el Consejo de Facultad para su respectiva aprobación.

Sin otro particular, firman la presente acta los suscritos para los fines pertinentes.

Atentamente,

 Ing. Renzo Enrique Gutiérrez Contreras, MBA. DOCENTE TUTOR	 Ing. Lorena Gisella Reyes Tomalá, Ph.D. DOCENTE ESPECIALISTA	 Robinson Xavier Miranda Pincay ESTUDIANTE
---	---	--

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

MEROPESCAR
Empresa Pesquera

Salinas, 10 de Julio del 2026

Licenciado

José Xavier Tomalá Uribe, Mgs.

DIRECTOR DE CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA (UPSE)

En su despacho.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de parte de la empresa MEROPESCAR.

En respuesta a su Oficio N.º 132 - JXTU-ADE-2026, de fecha 28 de mayo de 2026, nos es grato informarle que, luego de analizar la solicitud presentada, nuestra empresa ACEPTA brindar el respaldo institucional necesario para que el señor Robinson Xavier Miranda Pincay portador de la cédula de ciudadanía N.º 2450589961, pueda desarrollar su Trabajo de Titulación bajo el tema:

"ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y COMUNICACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA MEROPESCAR, CANTÓN SALINAS, AÑO 2025".

En este sentido, nos comprometemos a:

1. Facilitar el acceso a la información necesaria para el desarrollo del proyecto.
2. Brindar la colaboración del personal de la empresa cuando sea requerida.
3. Proporcionar las condiciones adecuadas para el desarrollo de la investigación.

Asimismo, autorizamos que el resumen del estudio pueda ser publicado en la página oficial de la UPSE como parte de la difusión académica.

Agradecemos la confianza depositada en nuestra empresa y quedamos a su disposición para cualquier coordinación adicional.

Atentamente,


Firmado electrónicamente por:
WILTER AURELIO MERO
VALENCIA

Wilter Aurelio Mero Valencia
GERENTE GENERAL





Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

La Libertad, 31 de julio de 2026

002-TUTOR REGC-2026

En calidad de tutor del trabajo de titulación denominado “Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, año 2025”, elaborado por el/la estudiante Robinson Xavier Miranda Pincay, de la Carrera de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, me permito declarar que una vez analizado en el sistema antiplagio, luego de haber cumplido con los requerimientos de valoración, el presente proyecto, se encuentra con 2% de la valoración permitida, por consiguiente se procede a emitir el presente certificado.

Adjunto el reporte de análisis.

Atentamente,



validar documento en línea.
firma digitalizada por:
GUILLERMO CONTRERAS

Ing. Renzo Enrique Guitierrez Contreras, MBA.

C.I.: 0704965490

DOCENTE TUTOR



Biblioteca General

Formato No. BIB-009

CERTIFICADO ANTIPLAGIO

Reporte de análisis.



Certificado de análisis
Compilado Magister+ | UPSE-ECU

Estructura organizacional y comunicación interna (1)

ID : 4ba7205cfd6c2234aa5bc9c31dbfd4ab6359f6b



2%

Textos sospechosos

Nombre del fichero : Estructura organizacional y comunicación interna
(1).doc
Tamaño del archivo original : 4,73 MB
Número de palabras : 14.934

Depositante : Renzo Enrique Gutiérrez Contreras
Fecha de depósito : 31 de julio de 2026
Tipo de carga : Interfaz
Fecha de fin de análisis : 31 de julio de 2026

Resumen (sección 1/2)

Localización de los textos sospechosos en el documento :



Incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Similitudes

Pasajes con similitudes a fuentes encontradas en diferentes colecciones.

<1%



Detección de IA

Textos estilísticamente próximos a un texto generado por una IA.

Este índice es un indicador y no una prueba. Comprueba con el autor si domina los conocimientos mencionados en el documento.

2%



Idiomas no reconocidos

Pasajes en los que parte del vocabulario utilizado no forma parte del diccionario de la lengua.

Puede tratarse de un intento del autor de modificar el texto para evitar ser detectado.

<1%



No incluido en el porcentaje de textos sospechosos :



Textos entre comillas

Pasajes entre comillas, a menudo indicativos de una cita.

<1%



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UPSE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA MEROPESCAR

Proyecto: Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025

Estimado/a colaborador/a:

Le agradecemos de antemano el espacio otorgado para la realización de esta entrevista. El objetivo de este encuentro académico es profundizar, a través de su valiosa experiencia y perspectiva, en el funcionamiento de la estructura organizacional y la efectividad de los canales de comunicación interna dentro de la empresa Mero Pescar.

Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación. Usted puede abstenerse de responder cualquier pregunta o retirarse en cualquier momento sin consecuencia alguna. Al continuar con la entrevista, usted manifiesta su consentimiento informado para participar de manera libre y voluntaria.

Declaración: "He leído y comprendido la información anterior. Acepto participar voluntariamente en la encuesta y autorizo el uso académico de mis respuestas, garantizando mi anonimato."

☐

SI

☐

NO

DATOS DEL ENTREVISTADO

Apellidos y Nombres: _____

Sexo: _____

Edad: _____

Cargo o puesto actual: _____

Tiempo que trabaja en la empresa: _____

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dimensión 1: Especialización del trabajo

Pregunta de dimensión

- ¿Cómo se distribuyen actualmente las actividades y responsabilidades entre los trabajadores de MeroPescar?

Indicador: Asignación de funciones

- ¿De qué manera se asignan las funciones y tareas a los trabajadores dentro de la empresa?



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador: Claridad de tareas

- ¿Considera que los trabajadores tienen claridad sobre las tareas que deben realizar? ¿Por qué?

Indicador: Nivel de responsabilidades

- ¿Cómo se establecen las responsabilidades de cada trabajador en las diferentes actividades de la empresa?

Dimensión 2: Diseño organizacional

Pregunta de dimensión

- ¿Cómo describiría la forma en que está organizada actualmente la empresa para coordinar sus operaciones y tomar decisiones?

Indicador: Formalización

- ¿La empresa cuenta con documentos, normas o procedimientos que orienten el trabajo de los colaboradores? Explique.

Indicador: Centralización

- ¿Quién toma las principales decisiones dentro de la empresa y cómo se lleva a cabo este proceso?

Indicador: Departamentalización

- ¿Existen áreas o grupos de trabajo diferenciados dentro de la empresa? ¿Cómo están organizados?

COMUNICACIÓN INTERNA

Dimensión 3: Flujo de comunicación

Pregunta de dimensión

- ¿Cómo se desarrolla la comunicación entre los diferentes miembros de la empresa durante las actividades diarias?

Indicador: Canales formales

- ¿Qué medios o mecanismos formales utiliza la empresa para transmitir información e instrucciones al personal?

Indicador: Canales informales

- ¿De qué manera se comparte información de forma informal entre los trabajadores y la administración?



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Indicador: Dirección de la comunicación

- ¿Cómo fluye la comunicación entre usted y los trabajadores, así como entre los propios trabajadores de la empresa?

PROCESOS COMUNICACIONALES

Pregunta de dimensión

- ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación interna que existe actualmente en MeroPescar?

Indicador: Retroalimentación

- ¿Qué mecanismos utiliza para conocer las opiniones, sugerencias o inquietudes de los trabajadores respecto a las actividades de la empresa?

Indicador: Claridad

- ¿Cómo se asegura de que las instrucciones y mensajes transmitidos a los trabajadores sean comprendidos correctamente?

Indicador: Oportunidad de la información

- ¿Considera que la información necesaria para realizar las actividades llega a los trabajadores en el momento adecuado? ¿Por qué?

Pregunta de cierre de la entrevista

- Desde su experiencia como propietario, ¿qué aspectos considera que deberían mejorarse en la estructura organizacional y la comunicación interna de MeroPescar para lograr un mejor desempeño de la empresa?



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ENCUESTA

Proyecto: Estructura organizacional y comunicación interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, año 2025

Estimado/a colaborador/a:

Bajo la premisa de que una estructura sólida y canales de información eficientes son la base del éxito institucional, le invitamos a participar en esta encuesta. El propósito de este estudio académico es evaluar la situación actual de la comunicación interna y los procesos organizacionales dentro de la empresa Mero Pescar.

Su participación es de carácter voluntario y las respuestas que brinde serán anónimas y confidenciales, utilizadas exclusivamente con fines académicos. No existen riesgos físicos ni psicológicos asociados a su participación.

Agradecemos de antemano su valioso tiempo y su honestidad al responder.

PREGUNTAS DEMOGRAFICAS

Edad:

- 18 a 23 años
- 24 a 29 años
- 30 a 35 años
- 35 o mas

Sexo:

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

Tiempo que trabaja en la empresa:

- Menos de 1 año
- 1 – 3 años
- 3 – 5 años
- Mas de 5 años

VARIABLE: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DIMENSIÓN: ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO

Considera si existe una estructura organizacional definida de manera adecuada entre los trabajadores.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Asignación de funciones

Las funciones que desempeño (en la empresa) están claramente definidas.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Claridad de tareas

Las instrucciones que recibo para realizar mis tareas son siempre claras y fáciles de comprender

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Nivel de responsabilidades

Sé hasta dónde llega mi responsabilidad dentro de las actividades que realizo.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

DIMENSIÓN: DISEÑO ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa contribuye de manera eficiente a una mejor coordinación del trabajo.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Formalización

La empresa cuenta con normas o procedimientos que orientan mi trabajo.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Centralización

Existe poca participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

Indicador: Departamentalización

Las actividades de la empresa están organizadas por áreas o funciones específicas.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

VARIABLE: COMUNICACIÓN INTERNA

DIMENSIÓN: FLUJO DE COMUNICACIÓN

La información circula adecuadamente entre los miembros de la empresa.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

Indicador: Canales formales

La información de la empresa me llega de manera regular a través de los medios oficiales establecidos.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

Indicador: Canales informales

La información que comparto con mis compañeros facilita significativamente el desarrollo de nuestras actividades.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

Indicador: Dirección de la comunicación

Existe una adecuada comunicación entre los trabajadores y sus superiores.

- ☐ Totalmente en desacuerdo.
☐ En desacuerdo.
☐ Neutral

- ☐ De acuerdo
☐ Totalmente de acuerdo

DIMENSIÓN: PROCESOS COMUNICACIONALES

Los procesos de comunicación favorecen el desarrollo de las actividades laborales.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Retroalimentación

Los comentarios que recibo sobre mi desempeño laboral son oportunos y constantes.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Claridad

La información que recibo es clara y evita confusiones durante el trabajo.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

Indicador: Oportunidad de la información

Los avisos e instrucciones se comunican de manera oportuna antes que se ejecute mis tareas.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |

ESTRATEGIA DE MEJORA

Es fundamental implementar estrategias para fortalecer la estructura organizacional y la comunicación interna de la empresa.

- | | |
|--|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral | |



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A QUIEN INTERESE CERTIFICO QUE:

Habiendo revisado los instrumentos a ser aplicados en el Trabajo de Integración Curricular titulado: **“Estructura Organizacional y Comunicación Interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, Año 2025”**, planteado por el/la estudiante **Robinson Xavier Miranda Pincay** con cédula de identidad **#2450589961**, doy por validado los siguientes formatos presentados:

1. Guía de Entrevista
2. Cuestionario de Encuesta

Las herramientas anteriormente mencionadas reflejan pertinencia en las preguntas con base a los indicadores del tema planteado en la matriz de consistencia del trabajo, además se ajustan a la información que necesita recabarse para los fines del tema especificado por el estudiante.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad autorizando al peticionario dé el uso necesario de este documento que más convenga a su interés.

La Libertad, 20 de julio de 2026.



Validar documento en Firmadoc:
Firmado electrónicamente por:
**JOSÉ XAVIER TOMALA
URIBE**

Eduo: José Xavier Tomalá Uribe, MSc.

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Estructura Organizacional y Comunicación Interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, Año 2025 "

Autor del Instrumento: Robinson Xavier Miranda Pincay

Nombre del Instrumento: Guía de Entrevista

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					

X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 01 de julio de 2026



Validar Instrumento en número:
JOSÉ XAVIER TOMALÁ
URIBE

Firma del Experto Informante
Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe MSc

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DEL INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS

1. DATOS GENERALES:

Título de la Investigación: "Estructura Organizacional y Comunicación Interna de la empresa MeroPescar, cantón Salinas, Año 2025 "

Autor del Instrumento: Robinson Xavier Miranda Pincay

Nombre del Instrumento: Cuestionario de Encuesta

2. ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

No.	INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1	CLARIDAD	Está formado con lenguaje apropiado.					X
2	OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas medibles.					X
3	ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
4	ORGANIZACIÓN	Existe una secuencia lógica.					X
5	SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad.					X
6	INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias de la investigación.					X
7	CONSISTENCIA	Basado en aspectos teóricos-científicos de la investigación.					X
8	COHERENCIA	Sistematizada con las dimensiones e indicadores.					X
9	METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.					X
10	PERTINENCIA	El instrumento es adecuado para el propósito de la investigación.					X

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

- ☒ El instrumento puede ser aplicado tal como está elaborado.
☐ El instrumento debe ser mejorado antes de ser aplicado y nuevamente validado.

Lugar y fecha: La Libertad, 20 de julio de 2026



JOSE XAVIER TOMALA
URIBE

Firma del Experto Informante

Lcdo. José Xavier Tomalá Uribe MSc.

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

Apéndice 10 Tabulación de encuestas SPSS

Robinson_sps.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Visible: 20 de 20 variables

	Pregunta_1	Pregunta_2	Pregunta_3	Pregunta_4	Pregunta_5	Pregunta_6	Pregunta_7	Pregunta_8	Pregunta_9	Pregunta_10	Pregunta_11	Pregunta_12	Pregunta_13	Pregunta_14
1	30-35	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
2	30-35	Masculino	1-3 años	Ni de acuerdo ni en d...	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Ni de acuerd...	En desac...	Ni de acue...	En desacuerdo	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
3	30-35	Masculino	Más de 5...	Ni de acuerdo ni en d...	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo...	En desacuer...	Ni de acu...	En desacu...	En desacuerdo	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
4	36 añ...	Masculino	Más de 5...	En desacuerdo	Totalmente en...	Totalmente en de...	Totalmente en...	Totalmente ...	Totalmen...	En desacu...	En desacuerdo	Ni de acue...	Ni de acuerd...	En desacu...
5	30-35	Masculino	1-3 años	En desacuerdo	Ni de acuerdo	Totalmente en de...	En desacuerdo	Totalmente ...	En desacu...	En desacu...	Ni de acuerdo	En desacu...	En desacu...	Totalmente
6	30-35	Masculino	3-5 años	Totalmente en desacu...	Totalmente en...	Totalmente en de...	Totalmente en...	En desacuer...	En desacu...	En desacu...	En desacuerdo	En desacu...	Ni de acuerd...	Totalmente
7	30-35	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Totalmente ...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Totalmente
8	18-23	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
9	30-35	Femenino	1-3 años	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuer...	En desacu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	En desacu...	En desacu...	En desacu...
10	24-29	Masculino	3-5 años	En desacuerdo	Ni de acuerdo	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	En desacu...	En desacu...	En desacu...	En desacuerdo	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
11	24-29	Masculino	1-3 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
12	30-35	Femenino	1-3 años	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Totalmente ...	Ni de acuerdo...	En desacu...	Ni de acuerd...	En desacu...
13	36 añ...	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	En desacu...	Ni de acue...	En desacuerdo	Ni de acue...	En desacu...	Ni de acue...
14	30-35	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	En desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	En desacu...	Ni de acuerdo...	En desacu...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
15	30-35	Masculino	1-3 años	En desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacu...	En desacuerdo	En desacuer...	Totalmen...	Ni de acue...	Totalmente en...	Totalmente ...	En desacu...	Ni de acue...
16	18-23	Masculino	1-3 años	Ni de acuerdo ni en d...	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	En desacu...	Ni de acu...	En desacu...	Ni de acuerdo...	En desacu...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
17	18-23	Masculino	1-3 años	En desacuerdo	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Ni de acuerd...	Ni de acu...	En desacu...	Totalmente en...	En desacu...	Totalmente ...	En desacu...
18	24-29	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
19	24-29	Masculino	3-5 años	En desacuerdo	Totalmente en...	Ni de acuerdo ni ...	En desacuerdo	Ni de acuerd...	En desacu...	Totalmente ...	En desacuerdo	En desacu...	Ni de acuerd...	En desacu...
20	36 añ...	Masculino	3-5 años	En desacuerdo	Ni de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	En desacu...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
21	18-23	Masculino	Menos d...	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...
22	30-35	Masculino	3-5 años	Ni de acuerdo ni en d...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerdo ni ...	Ni de acuerdo...	Ni de acuerd...	Ni de acu...	Ni de acue...	Ni de acuerdo...	Ni de acue...	Ni de acuerd...	Ni de acue...

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Robinson_sps.sav [Conjunto_de_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Pregunta_1	Númerico	40	0	Edad	(1, 18-23)...	Ninguna	5	Derecha	Nominal	Entrada
2	Pregunta_2	Númerico	40	0	Sexo	(1, Masculin...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
3	Pregunta_3	Númerico	40	0	Tiempo que tra...	(1, 1-3 año...	Ninguna	7	Derecha	Ordinal	Entrada
4	Pregunta_4	Númerico	40	0	Considera si ex...	(1, Totalme...	Ninguna	15	Derecha	Nominal	Entrada
5	Pregunta_5	Númerico	40	0	Las funciones q...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
6	Pregunta_6	Númerico	40	0	Las instruccio...	(1, Totalme...	Ninguna	12	Derecha	Nominal	Entrada
7	Pregunta_7	Númerico	40	0	Sé hasta dónde...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
8	Pregunta_8	Númerico	40	0	La estructura d...	(1, Totalme...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
9	Pregunta_9	Númerico	40	0	La empresa cu...	(1, Totalme...	Ninguna	7	Derecha	Nominal	Entrada
10	Pregunta_10	Númerico	40	0	Existe poca par...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
11	Pregunta_11	Númerico	40	0	Las actividades...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
12	Pregunta_12	Númerico	40	0	La información ...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
13	Pregunta_13	Númerico	40	0	La información ...	(1, Totalme...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
14	Pregunta_14	Númerico	40	0	La información ...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
15	Pregunta_15	Númerico	40	0	Existe una ade...	(1, Totalme...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
16	Pregunta_16	Númerico	40	0	Los procesos d...	(1, Totalme...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
17	Pregunta_17	Númerico	40	0	Los comentario...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
18	Pregunta_18	Númerico	40	0	La información ...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
19	Pregunta_19	Númerico	40	0	Los avisos e in...	(1, Totalme...	Ninguna	10	Derecha	Nominal	Entrada
20	Pregunta_20	Númerico	40	0	Es fundamental...	(1, Totalme...	Ninguna	9	Derecha	Nominal	Entrada
21											
22											
23											
24											

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo

Apéndice 11 Cronograma de tutorías



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES TUTORIALES 2026-1

Estudiante: Robinson Xavier Miranda Pincay

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Tutor: Ing. Renzo Gutiérrez, MBA.

z	ACTIVIDADES	FECHA	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Desarrollo de los Trabajos de Integración Curricular:																	
2	Introducción	28/4/26																
	Planteamiento del problema	7/5/26																
	Objetivos	20/5/26																
	Justificación	3/5/26																
3	Capítulo I: Marco Referencial																	
	Revisión de la literatura	17/6/26																
	Desarrollo de teorías y conceptos	1/6/26																
	Fundamentos legales	8/6/26																
4	Capítulo II: Metodología																	
	Diseño de la investigación	15/6/26																
	Población y muestra	23/6/26																
	Procesamiento de datos	29/6/26																
5	Capítulo III: Resultados y Discusión																	
	Análisis de datos de entrevista	6/7/26																
	Análisis de datos de encuesta	10/7/26																
	Discusión	13/7/26																
6	Capítulo IV: Propuesta de Valor	18/7/2026																
7	Conclusiones, Recomendaciones y Resumen	20/7/2026																
8	Certificado Antiplagio	31/07/2026																
9	Entrega de Informe de Aprobación del TT, por parte del Tutor	31/07/2026																

Atentamente,

Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. DOCENTE TUTOR	Robinson Xavier Miranda Pincay ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
Archivo

Apéndice 12 Ficha de control de tutorías



**FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

FICHA DE CONTROL DE TUTORÍAS DEL T.I.C.

Modalidad de Titulación: Trabajo de Integración Curricular

Docente: Ing. Renzo Gutiérrez , MBA. ☒ Tutor ☐ Especialista

Estudiante: Robinson Xavier Miranda Pincay

Paralelo: 8/2 Vespertino

No.	FECHA	HORA		DESCRIPCIÓN DE TEMAS DESARROLLADOS	RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CONTENIDO
		INICIO	FIN		
1	28/4/26	19:00	20:00	Socialización del tema de investigación, delimitación del objeto de estudio y lineamientos generales para el desarrollo del trabajo de titulación.	Se definió el tema de investigación y se comprendieron los lineamientos iniciales para la elaboración de la tesis.
2	7/5/26	10:00	11:00	Presentación de la introducción, del planteamiento del problema, de los objetivos, de la idea a defender y de la justificación teórica y práctica.	Se estructuró el planteamiento inicial de la investigación y se fortaleció la coherencia entre los objetivos, la idea a defender y la justificación.
3	20/5/26	10:00	11:00	Revisión del Capítulo I (Marco Referencial): antecedentes internacionales y nacionales, desarrollo de conceptos, dimensiones de la responsabilidad social empresarial y fundamentos legales.	Se consolidó el sustento teórico de la investigación mediante la incorporación y análisis de antecedentes y bases conceptuales pertinentes.
4	3/6/26	10:00	11:00	Revisión del Capítulo II (Metodología): diseño de la investigación, enfoque, tipo, métodos, población, muestra, técnicas, instrumentos y procesamiento de datos.	Se definió la metodología del estudio y se verificó la pertinencia de los procedimientos para la recolección y análisis de datos.
5	17/6/26	10:00	11:00	Presentación del análisis de los resultados de las entrevistas, interpretación de la información obtenida y revisión de observaciones realizadas por el tutor.	Se analizaron los resultados obtenidos y se efectuaron las correcciones necesarias para mejorar la presentación de la información.
6	1/7/26	10:00	11:00	Revisión de los resultados de las encuestas, donde el tutor identificó la omisión de un ítem	Se identificó la necesidad de re aplicar la encuesta debido a la omisión de un ítem,

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece SIN LÍMITES!

f @ t v www.upse.edu.ec



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

				en el instrumento aplicado, por lo que se dispuso realizar nuevamente el levantamiento de la información para completar los datos y efectuar el análisis correspondiente.	garantizando la integridad de la información y la confiabilidad de los resultados obtenidos.
7	8/7/26	10:00	11:00	Revisión de la discusión de resultados, elaboración de la propuesta de responsabilidad social empresarial y verificación de su relación con los hallazgos de la investigación.	Se fortaleció la discusión de resultados y se validó la propuesta planteada, asegurando su coherencia con los objetivos y los resultados obtenidos.
8	15/7/26	10:00	11:00	Revisión de las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas, resumen, abstract e índice general. Corrección de aspectos de forma y contenido del documento final.	Se verificó la estructura integral de la tesis y se realizaron las últimas correcciones académicas y de formato previas a la entrega.
9	23/7/26	10:00	11:00	Incorporación de las observaciones emitidas por el tutor, revisión integral del documento final y preparación de la versión definida de la tesis para su aprobación y posterior sustentación.	Se incorporan satisfactoriamente las observaciones realizadas por el tutor, obteniendo una versión final lista para la aprobación y el proceso de sustentación.
10	27/7/26	10:00	11:00	Entrega del documento final de la tesis al tutor para revisión, verificación del cumplimiento de las observaciones realizadas y espera de correcciones finales para su aprobación.	Se presentó la versión final de la investigación para evaluación del tutor, quedando pendiente únicamente la incorporación de las observaciones y correcciones finales antes de la sustentación.

Observaciones:



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Evidencias:



Atentamente,

 RENZO GUTIERREZ CONTRERAS	 ROBINSON XAVIER MIRANDA PINCAY
Ing. Renzo Gutiérrez, MBA. DOCENTE TUTOR	Robinson Xavier Miranda Pincay ESTUDIANTE

C.c.: Ing. Renzo Gutiérrez Contreras, MBA. – Coordinador de la Comisión de Titulación
 Archivo

Campus matriz, La Libertad - Santa Elena - ECUADOR
 Código Postal: 240204 - Teléfono: (04) 781 - 732

UPSE ¡crece con TÍTULOS!

f @ t v www.upse.edu.ec

Apéndice 13 Evidencias de entrevistas y encuestas





