



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

TEMA:

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS
HNOS. CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2023”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR:

VICENTE MAURICIO ANTÓN NEIRA.

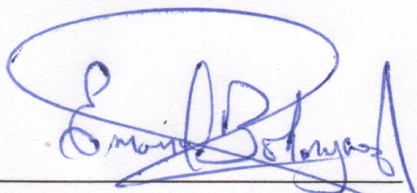
LA LIBERTAD – ECUADOR

2024

APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR.

En mi calidad de profesor Guía del trabajo de titulación “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS. CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023**” elaborado por el Sr. VICENTE MAURICIO ANTÓN NEIRA egresado de la Carrera de “**Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena**” previo a la obtención del título de INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL me permito declarar que luego de haber dirigido científicamente y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, Mgtr.

TUTOR

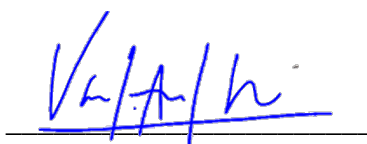
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS. CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”** elaborado por **Antón Neira Vicente Mauricio** declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de **Ciencias Administrativas** carrera de **Desarrollo Empresarial** pasan a tener derechos autorales correspondientes que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,



Antón Neira Vicente Mauricio

C.C. No.:0922435623

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todos los profesores que he tenido a lo largo de mi etapa estudiantil, cada uno representó un escalón en mi formación académica, a mi familia que siempre estuvo apoyándome, y a amigos más cercanos que me regalaron palabras de aliento para poder seguir en este difícil camino.

Antón Neira Vicente Mauricio

DEDICATORIA

Dedico este logro a mis padres que han sido los pilares fundamentales a lo largo de toda mi carrera universitaria, a mi madre que me apoyo incondicionalmente y jamás dudo de mí, por muy difícil que haya sido el camino, a mi padre que desde el cielo me dio fuerza y me acompañó en esta larga travesía y a mí por mi determinación y mi gran fuerza de voluntad para culminar mis estudios universitarios.

Antón Neira Vicente Mauricio

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



.....
Econ. Roxana Álvarez Acosta, Mgtr.
DIRECTOR DE LA CARRERA

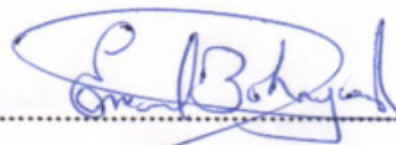


Firmado electrónicamente por:
JOHNNY JAVIER REYES
DE LA CRUZ

.....
Ing. Jhonny Reyes Mgtr.
PROFESOR ESPECIALISTA



.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos,
Mgtr.
PROFESOR TUTOR



.....
Ing. Emanuel Bohórquez Armijos, Mgtr.
PROFESOR GUÍA DE LA UIC



.....
Lic. Andrés Soriano
ASISTENTES ADMINISTRATIVO

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	1
APROBACIÓN DEL PROFESOR TUTOR.	2
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD	3
AGRADECIMIENTO	4
DEDICATORIA	5
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	6
ÍNDICE GENERAL	7
ÍNDICE DE TABLAS	9
ÍNDICE DE APÉNDICE.....	10
RESUMEN	11
ABSTRACT.....	12
Introducción	11
Planteamiento del problema.....	12
Formulación del problema	14
Sistematización del problema	14
Objetivos	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Justificación	15
Mapeo	15
Capítulo I. Marco referencial	16
Revisión de la literatura	16
Desarrollo de teorías y conceptos	18
Diseño Organizacional.....	18
CAPÍTULO II. Metodología.....	28
Métodos de investigación	28
Población y muestra.....	29
Población	29
Recolección y procesamiento de datos	29

Capítulo III: Resultados y Discusión	30
Análisis de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.....	30
Discusión	48
CONCLUSIONES	49
RECOMENDACIONES.....	50
Apéndice	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población	28
Tabla 2. Sexo.	30
Tabla 3. Edad.	31
Tabla 4. Estado Civil.....	32
Tabla 5. Estudios.....	33
Tabla 6. Análisis Situacional.	34
Tabla 7. Aplicación de componentes.	35
Tabla 8. Elementos estratégicos.....	36
Tabla 9. Importancia de elementos.	37
Tabla 10. Elementos organizacionales.....	38
Tabla 11. Elementos organizacionales.....	39
Tabla 12. Estandarización.	40
Tabla 13. Importancia de los elementos.	41
Tabla 14. Relaciones organizacionales.	42
Tabla 15. Cultura organizacional.....	43
Tabla 16. Normas organizacionales.....	44
Tabla 17. Evitar conflictos.....	45
Tabla 18. Tipo de liderazgo.	46
Tabla 19. Diseño organizacional.....	47

ÍNDICE DE APÉNDICE

Apéndice 1. <i>Matriz de Consistencia</i>	51
Apéndice 2. <i>Formato de encuesta</i>	52
Apéndice 3. <i>Presupuesto</i>	55
Apéndice 4. <i>Cronograma de actividades</i>	56



**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS.
CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”**

AUTOR:

Antón Neira Vicente Mauricio.

TUTOR:

Ing. Emanuel Bohórquez, Msc.

RESUMEN

Actualmente, las empresas de servicios se enfocan en mejorar la parte organizacional, dado a que ello, permite que se pueda fortalecer la estructura de la misma, y esto garantice un buen servicio, por ello es importante establecer un análisis organizacional para desarrollar un eficiente proceso administrativo y operativo. El presente trabajo de investigación que tiene como título “Diseño Organizacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023” tiene como objetivo primordial analizar el diseño organizacional en la empresa Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, mediante la aplicación de una encuesta, para fortalecer la estructura y cultura organizacional. La metodología aplicada tiene una investigación cuantitativa y descriptiva, con un diseño de investigación no experimental y con los métodos bibliográfico, inductivo y analítico, teniendo como población a los directivos y operativos de la unidad de análisis, a quienes se les aplicó las encuestas. Como resultados, se evidenció las falencias en cuanto a la falta de elementos y componentes organizacionales como la estructura organizacional, el FODA, los planes y estrategias corporativas, seguido al establecimiento de la misión, visión y los valores corporativos; aplicando además un manual de funciones donde se especifiquen las responsabilidades del talento humano, con lo que permitirá que se pueda evaluar su desempeño en el área encomendada, por último, se indagó sobre las relaciones organizacionales que se tiene entre la gerencia, y sus subordinados para establecer estrategias que ayuden a mejorar estas relaciones.

Palabras claves: Diseño organizacional, desempeño administrativo, estructura organizacional y cultura organizacional.



**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS.
CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023”**

AUTOR:

Antón Neira Vicente Mauricio.

TUTOR:

Ing. Emanuel Bohórquez, Msc.

ABSTRACT

Currently, service companies focus on improving the organizational part, since this allows the structure of the same to be strengthened, and this guarantees a good service, for this reason it is important to establish an organizational analysis to develop an efficient administrative and operational process. The present research work entitled "Organizational Design for the Hnos. Chalén S.A. Services Station, La Libertad canton, Santa Elena province, year 2023" has as its primary objective to analyze the organizational design in the company Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, through the application of a survey, to strengthen the organizational structure and culture. The applied methodology has a quantitative and descriptive investigation, with a non-experimental research design and with the bibliographic, inductive and analytical methods, having as a population the managers and operatives of the analysis unit, to whom the surveys were applied. As results, the shortcomings were evidenced in terms of the lack of organizational elements and components such as the organizational structure, the SWOT, the corporate plans and strategies, followed by the establishment of the mission, vision and corporate values; also applying a manual of functions where the responsibilities of human talent are specified, which will allow their performance in the entrusted area to be evaluated, finally, the organizational relationships between management and their subordinates were inquired about to establish strategies that help improve these relationships.

Keywords: Organizational design, administrative performance, organizational structure and organizational culture.

Introducción

El diseño organizacional es un sistema que se utiliza para analizar todos los componentes que se desarrollan dentro de una empresa, indistintamente al servicio que brindan y al tamaño; además que exista una articulación en los departamentos o áreas, con el objetivo de identificar algún aspecto que impida el cumplimiento de los objetivos institucionales; considerándose como una herramienta eficaz y de mucha valía para la alta gerencia.

Ibarra (2019) refiere que el diseño organizacional es un instrumento administrativo que permite que los directivos puedan tener el control administrativo en todas las áreas para el fiel cumplimiento de las metas y objetivos. El diseño organizacional, en esta presente era, es de gran importancia su aplicación, dado a que identifica la estructura organizacional de la empresa, así como, la forma de especificar las tareas y responsabilidades que de manera conjunta establecen las conexiones entre las divisiones o departamentos.

Contreras y Garibay (2020) en su artículo científico determina la importancia de que las organizaciones sean estas pequeñas o medianas, o la naturaleza de su creación, deben establecer un diseño organizacional basado en los principios administrativos y los elementos de un plan estratégico. Los países que presentan un buen desarrollo económico, y en donde sus empresas, crecen y se ubican en organizaciones con un posicionamiento de mercado mostrando un buen nivel de competitividad, son las que tienen bien definido su estructura organizacional y los objetivos son claros sean estos a medianos o largo plazo.

Todas las empresas que prestan servicios, se enfocan en brindar la satisfacción a todos sus clientes con la finalidad de optimizar el servicio que se brinda, se sabe que la razón de todas las empresas de servicio son los clientes, por ello Cedeño (2022) refiere que es pertinente que las empresas para brindar un buen servicio hacia afuera deben estar bien definida la parte interna, lo que implica que todas las directrices administrativas deben estar delineadas, y eso es a través de un diseño organizacional.

La presente investigación titulada “Diseño Organizacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén, del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2023” tiene como finalidad analizar las debilidades en cuanto a los aspectos organizacionales, brindando una propuesta de un diseño organizacional que sirva de directriz para fortalecer

las gestiones administrativas y operativas, de esta forma brindar un servicio de calidad a los clientes; por ende, también responderá a un beneficio a la organización mejorando su rentabilidad.

Planteamiento del problema

El diseño organizacional, ya referido en los incisos anteriores, es una herramienta de gran utilidad que las empresas deben tomar en consideración en su aplicación, puesto que, permite a la alta gerencia direccionarse de manera organizacional, considerando que se trabaja con un grupo de personas, y, por ende, esto faculta que se desarrollen las actividades administrativas de la mejor manera.

Para Bu-Alba (2022), refiere que, en Latinoamérica, tanto la globalización como la competitividad, presentan escenarios agresivos frente al desarrollo empresarial, lo que implica que los gerentes busquen las herramientas eficaces, una de ellas, es el diseño organizacional, brindando la ruta para su crecimiento, desde ese enfoque, México se ubica como uno de los países con más empresas que presentan un buen nivel de productividad y posicionamiento de mercado efectivo.

Mintzberg (2021) sostiene en su análisis de alcance empresarial, en Colombia y Chile existen modelos organizacionales que establecen paradigmas de innovación estructural y una cultura basada en un diseño organizacional sostenido por un diagnóstico inicial para situar a las empresas de a sus objetivos, tamaño y naturaleza.

Arias (2022) determina que, en el Ecuador, principalmente en las principales ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca, existen planes estratégicos que ayudan a fortalecer los diseños organizacionales, por ello, es que existen empresas que crecen de manera acelerada, por el hecho de implementar estructuras administrativas de gran alcance.

La Subsecretaria de Calidad en el Servicio Público, Ministerio del Trabajo (2021) refiere un nuevo Modelo de Calidad y Excelencia que plantea los lineamientos organizacionales que los diseños organizacionales desarrollan, esto converge con la finalidad y objetivo de las empresas tanto pequeñas, medianas y grandes.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censo INEC (2020), la provincia de Santa Elena tiene una población de 308.693 y la provincia cuenta con más de 12 gasolineras. A

medida que aumenta la demanda de vehículos en el mercado peninsular, las empresas, grandes y pequeñas, comprometidas con esta actividad, aplican sus respectivas normas nacionales de prevención de riesgos laborales, para que las empresas puedan establecer sus respectivas normas nacionales de prevención de riesgos laborales, y puedan fijar sus propios objetivos, estas normas no pueden ser aplicadas.

La prevención de riesgos en la operación de gasolineras es proteger la seguridad y salud de todos los empleados, lo cual es un gran reto y una gran responsabilidad. Según la ARCH, Agencia de Regulación y Control de Hidrocarburos (2019), cerca de 1.082 estaciones de servicio bajo su jurisdicción han sido objeto de inspecciones anuales de control recientemente, y en algunas de ellas en 2022 se encontró incumplimiento de normas técnicas, ambientales, de seguridad, etc. Brindar a los ciudadanos el mejor y más alto servicio de calidad.

Esta empresa ha crecido significativamente en los últimos dieciocho años y generará empleos y utilidades para la balanza comercial del país, siguiendo muchas normas y reglamentos para poder operar adecuadamente en los mercados donde opera, generalmente en las principales provincias de Cuenca, Quito y Guayaquil, los cuales han crecido en los últimos años, trayendo importantes ingresos a la empresa y sus propietarios. Alonzo (2021) razonó que la estabilidad del país afecta el desarrollo de la empresa, pero si existen brechas en el desempeño organizacional, se obstaculiza el desarrollo de la empresa, y esto no es responsabilidad solo de los empleados, sino también de la alta dirección.

Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A., ubicada en el estado de Santa Elena, provincia de Santa Elena, se dedica a la compra, almacenamiento y distribución de combustible que cumple con toda la normatividad aplicable, brinda servicios de calidad a todos los usuarios y brinda dichos servicios a la comunidad de la Península desde hace más de dieciocho años. El objetivo principal es satisfacer las necesidades de cada comprador mediante la venta de productos de calidad, por lo que la empresa cuenta con tres tanques cilíndricos horizontales atmosféricos de doble pared para el almacenamiento de derivados del petróleo como gasolinas super y extra y Diesel, dos de los cuales son los productos que comercializa la empresa, además de brindar servicios adicionales como cambio de aceite y lavado de autos, venta al por menor de aceites y derivados y venta al por menor de productos derivados del petróleo e bebidas de consumo (market).

Problemas en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A. es que no cuenta con un modelo de diseño organizacional que oriente la estructura interna y externa de la empresa, no cuenta con una estructura organizacional adecuada, no cuenta con un plan estratégico claro, lo que muchas veces genera confusión y descoordinación entre los socios, además, se ha fijado metas y objetivos que no puede alcanzar a cabalidad, cuyo clima no es el de organización líder que no puede alcanzar a cabalidad, los miembros y directivos descubren violaciones en el trabajo. En cuanto a desempeño laboral y ética, no cumplen con los principios y valores requeridos para el cargo.

Los diagnósticos de diseño organizacional ayudarán en una gestión más eficiente y eficaz de la organización, se mejorarán los procesos administrativos, se acortará la comunicación entre directivos y empleados, lo que permitirá resolver problemas con mayor rapidez, se simplificará la toma de decisiones, se lograrán las metas y objetivos trazados, mejorando así la estructura organizacional de la empresa.

Formulación del problema

¿De qué manera se aplica el diseño organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A. del cantón Santa Elena, año 2023?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los elementos de la estructura organizacional que se aplican en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A.?
- ¿Cómo es la cultura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A.?

Objetivos

Objetivo General.

Analizar el diseño organizacional en la empresa Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, mediante la aplicación de una encuesta, para fortalecer la estructura y cultura organizacional.

Objetivos Específicos.

- Describir la estructura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, del Cantón Santa Elena.
- Identificar la cultura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, del Cantón Santa Elena.

Justificación

La justificación teórica, en el presente trabajo de investigación se basa en las fuentes primarias y secundarias de información, donde se pueden recabar información relevante y pertinente, como (Baño, 2019), (Contreras & Garibay, 2020), (Durán, Gualán, Orellana, & Franco, 2021), (Alonzo, 2021) que sostienen la importancia de aplicar un diseño organizacional que brinde las directrices para las gestiones administrativas sean eficientes.

En cuanto a la justificación práctica, el presente trabajo de investigación permite identificar los fundamentos teóricos en cuanto al diseño organizacional en las empresas de servicios, seguido de describir la manera en que se lleva a cabo la estructura y cultura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A. del Cantón Santa Elena. Para posterior a ello, dar a conocer a la alta gerencia sobre los hallazgos identificados para la toma de decisiones oportunas que permitan fortalecer el servicio que brinda la unidad de análisis.

Mapeo

En el Introducción se desarrolló el planteamiento del problema, los objetivos, las variables del objeto de estudio, los objetivos generales y específicos, la sistematización de las variables y la justificación. En el capítulo 1 se desarrolló los antecedentes de la investigación, el marco teórico de las variables con sus dimensiones e indicadores. En el Capítulo 2, se describirá la metodología de investigación que aplicaremos, los tipos de investigación, la determinación de la población y los instrumentos de medición. En el Capítulo 3, se analizará los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas al personal que labora en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A. para luego proceder con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

Capítulo I. Marco referencial

Revisión de la literatura

Izquierdo et al, (2021) en su trabajo de investigación “Diseño Organizacional para Mejorar el Desempeño Laboral en la Agencia Véliz Carriel Quevedo” tuvo como objetivo desarrollar un modelo de diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Véliz Carriel Quevedo. El estudio utilizó un enfoque mixto cualitativo y cuantitativo, encuestando a empleados y clientes para comprender las herramientas que necesitaban utilizando métodos inductivos, deductivos, analíticos y sintéticos. Entre los resultados alcanzados, sabemos la necesidad de introducir el diseño organizacional y así posibilitar el desarrollo del diseño organizacional, es decir. una estructura de empresa con la creación de una cadena de mando de niveles subordinados, un manual de funciones, actividades y responsabilidades obtenidas al obtener un puesto en una agencia de publicidad.

Zavaleta (2021) en su artículo científico “Diseño organizacional de la escuela de policía - San Bartolo – Perú”, donde el propósito del estudio fue determinar las diferentes percepciones a nivel de diseño organizacional de los diferentes departamentos de la Escuela de Policía San Bartolo (EPSB), se presenta un estudio con métodos cuantitativos, no experimentales, transversales y descriptivos con una muestra de 120 estudiantes. Los resultados permiten identificar el nivel de diseño organizacional en diferentes dimensiones, la confiabilidad alfa de Cronbach es de 0.91 y se utiliza el estadístico de prueba de Kruskal Wallis para evaluar la hipótesis; se puede observar que el 95,9% de los encuestados cree que el nivel de diseño organizacional se encuentra en un nivel medio y alto; las dimensiones específicas de formalización son .95.9%, 9.%, 9 y %, 9 y %, 9.% en niveles medio y alto, respectivamente, las dimensiones de tecnología, ambiente, metas y estrategia son 58.3%, 32%, .5%, 24.2%, respectivamente, en un nivel relativamente bajo. En resumen, existen percepciones aparentemente diferentes a nivel de diseño organizacional, con niveles medios a altos de formalización, especialización y cultura, mientras que niveles bajos de tecnología, metas y niveles estratégicos. Por lo tanto, es importante que estas brechas se compensen con una plataforma tecnológica, que es una estrategia de gestión importante y prioritaria que puede mejorar la capacidad de respuesta organizacional y lograr metas y objetivos.

Cáceres y Haro (2022) en su estudio de análisis organizacional “Propuesta de proyecto organizacional para la eficiencia laboral de las microempresas del taller de pan y pastelería El buen pan”, mediante un estudio descriptivo de método mixto, se propone un proyecto de proyecto organizacional para la eficiencia laboral de la microempresa “El Buen Pan” Panadería y Pastelería para definir y formalizar las funciones y tareas administrativas dentro de la producción y procesos para que se puedan realizar de manera excelente, micro eficiente y correcta un plan organizacional para alcanzar las metas y objetivos deseados.

Durán et al, (2021) en su análisis “Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn” refieren que el presente artículo expone las tipologías de la cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca, según el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. La metodología empleada es mixta, con alcance exploratorio y descriptivo. Las herramientas que se utilizan son la prueba OCAI, entrevistas y grupos focales aplicados a docentes, estudiantes y administrativos seleccionados con muestreo probabilístico estratificado. Los resultados indican que la cultura organizacional actual de esta universidad es de tipo mercado, con orientación externa, y una estructura que enfatiza estabilidad, control y el cumplimiento de objetivos estratégicos. En contraste, la cultura deseada es tipo clan, caracterizada por un ambiente organizacional familiar, el compartir de opiniones, respeto a la diversidad y libertad de pensamiento. La universidad posee rasgos culturales que resaltan un fuerte sentido de identidad, compromiso institucional, altos estándares en innovación, desarrollo y competitividad. Un aspecto débil es la demanda de mayor conceso, participación y trabajo en equipo promovido desde las estructuras organizacionales.

Desarrollo de teorías y conceptos

Diseño Organizacional

El diseño estructural como ejemplo a seguir permite que la generación de nuevos procesos y estructuras estén bien definidos en la empresa para ayudar al logro de las metas planteadas por la organización, lo que además promoverá una gestión eficaz, departamentos específicos de trabajo, una buena cultura organizacional cuyos valores deben ser muy claros y definidos para poder planificar un futuro exitoso de acuerdo a los requerimientos de nuestro entorno, mejorar la situación interna y hacer sentir a los miembros de la organización que no son parte de la organización.

Cedeño (2022) indica que la aplicación de un diseño organizacional puede ayudar a las organizaciones a crear nuevas estructuras y procesos de acuerdo con los requisitos ambientales y estratégicos. Por lo tanto, se refiere a cómo administrar el proceso por el cual una organización pasa de su estado actual a su siguiente estado. El mayor desafío para todos los líderes y gerentes es desarrollar un diseño organizacional que promueva estructuras ágiles y ágiles y estructurar el trabajo de acuerdo con estrategias que beneficien a los empleados y a la empresa para lograr los resultados deseados.

Además, la productividad se puede aumentar mediante la organización de actividades y la distribución adecuada de cargas de trabajo y funciones donde todos los empleados relevantes puedan realizar estas actividades de manera efectiva y eficiente. (Cáceres & Haro, 2022).

Según Zavaleta (2021), el objetivo básico del diseño organizacional es proponer, documentar y definir una nueva estructura que permita relacionar de forma racional y eficaz los recursos humanos, financieros y técnicos disponibles y las funciones, responsabilidades y relaciones internas y externas de cada dependencia, de manera que la organización se conforme a los fines para los que fue creada y logre los objetivos trazados.

El estudio realizado por Espinosa y Tigse (2022) como primordiales beneficios al emplear un buen método estructural se puede mencionar:

- a) Encaminar a la empresa en su habilidad de negocios.
- b) Incrementar la calidad y disminuir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.

- c) Desarrollo a la satisfacción de los clientes externos e internos con procesos más controlados.
- d) Completar múltiples disciplinas para originar soluciones óptimas para el negocio.
- e) Utilizar el discernimiento adquirido, para obtener un mayor grado de vigencia.
- f) El método estructural permite adaptar la estructura de una entidad sobre la base del análisis organizacional.

Baño (2019), se dice que el diseño organizacional combina y compatibiliza sus cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración en distintas organizaciones donde cada una de estas características es diferente, dando como resultado un diseño organizacional heterogéneo de manera que no existen dos empresas, organizaciones o unidades con el mismo diseño.

- a) **Diferenciación:** Divide el trabajo según una jerarquía jerárquica de departamentos o subsistemas o partes, la diferencia puede ser: representación vertical, en una jerarquía jerárquica, creando una autoridad jerárquica. Horizontalmente, utilizando la división departamental en departamentos o divisiones.
- b) **Formalización:** Se refiere a las normas y reglamentos que determinan cómo, cuándo y por qué se realizan las tareas. Describen claramente cómo gestionar el mismo comportamiento en la empresa. A mayor grado de formalización, más reglas de conducta, prácticas y procedimientos, formularios y documentos existen para verificar que las acciones, métodos y procedimientos estrictos se ajustan a la legislación vigente.
- c) **Centralización e Integración:** Se refiere a la distribución y ubicación de los poderes de decisión, es decir, en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel medio. Con la centralización, todas las decisiones deben enviarse a una autoridad superior para su aprobación o decisión, o la decisión debe implementarse.

Estructura Organizacional.

Debido a que cada negocio opera de manera diferente, debe usar una estructura organizacional diferente para ayudar a lograr sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales de acuerdo a su forma de trabajo y aclarar los cargos y responsabilidades de todo el personal de la organización. (Arias, 2022).

La estructura organizacional es la configuración de las responsabilidades y tareas de las unidades estructurales de tal manera que se produzcan flujos de comunicación y poder para que cada función y persona que la integra pueda coordinarse y orientarse hacia el logro de los objetivos.

Aunque no es un componente inmediatamente identificable al mirar una institución, como lo mencionan Contreras y Garibay (2020), la estructura organizacional representa la estructura de una entidad, la cual es la base de una red de relaciones entre áreas funcionales, departamentos, unidades estructurales, puestos y otras partes de la organización.

Así, la estructura organizativa refleja la forma en que se organiza el trabajo en la empresa. También se establece un patrón de comunicación y coordinación entre diferentes puestos para el desempeño exitoso de la tarea (Reyes & Lozano, 2021). Por lo tanto, al implementar su estructura organizacional, la empresa trata de lograr lo siguiente:

- Identificar las diferentes divisiones y áreas de trabajo que componen la organización.
- Crear una jerarquía entre los diferentes puestos y áreas de responsabilidad.
- Desarrollar perfiles de puestos para definir tareas y responsabilidades de cada miembro de la organización.
- No hay duda de que todo esto contribuye a una correcta división de tareas y un diseño efectivo de tareas, evitando así confusiones y conflictos.

Análisis situacional.

El análisis situacional es el proceso de recopilar y analizar datos pasados y presentes para desarrollar planes para el futuro. Para Alonzo (2021), significa entender el interior y el exterior de una organización para tomar mejores decisiones.

Analizar el estado actual de los negocios y la industria ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas en momentos críticos. Según Cedeño (2022), es clara la importancia de realizar un análisis situacional, en este caso muestra el estado de la empresa en este momento. No ofrece trucos ni exageraciones, solo te muestra dónde estás. A través del análisis, obtendrá una comprensión integral de su organización y cómo se está desempeñando actualmente.

Misión.

Bu-Alba (2022) Se refiere a que se basa en un programa de comportamiento a gestionar a lo largo del proceso, el cual debe ser amplio, específico, motivador y habilitador, y por tanto debe ir de la mano con la visión y valores de la organización.

La misión es la razón de ser de la empresa, que está conectada con la realidad y nos ayuda a orientar la estrategia más adecuada, sabiendo quiénes somos y de dónde venimos, considerando que debemos ser flexibles y adaptarnos a los cambios que se producen en nuestro entorno.

Visión.

Rodríguez (2018) Mencionó que es una clara señal de la dirección de largo plazo de la organización, es decir, la dirección del futuro, por lo que incentiva y motiva las acciones que realiza la organización.

La visión es donde la empresa quiere estar, hacia dónde vamos, e impulsa la pasión y el compromiso de todos en la organización. Una visión bien definida evita cambios o modificaciones que generen incertidumbre a todos en la empresa porque no tendrán una guía firme de cómo vivirla.

Valores Corporativos.

Los valores de la empresa son la esencia filosófica que impulsa a los miembros del equipo a trabajar juntos y apoyarse mutuamente. Los valores corporativos adaptados a las especificidades de una organización en particular son poderosos (López, 2017).

Los valores de la empresa no son solo frases dulces sin sentido. De hecho, estos valores impulsan el cambio, mejoran la retención de empleados y aumentan la productividad. Pero para cultivarlos, necesitas tiempo y energía.

Organigrama.

Un organigrama como lo define Ibarra (2019) Muestra la estructura interna de una organización o empresa. Los empleados y sus puestos se representan mediante rectángulos y otras formas, que a veces incluyen fotografías, información de contacto, correo electrónico y enlaces web, íconos e ilustraciones. Líneas rectas o líneas en un ángulo de 90 grados conectan los planos horizontales.

Crea una imagen clara de todos los empleados, puestos y departamentos que conforman la organización, la jerarquía y la jerarquía. Los organigramas también se conocen con otros nombres, como organigrama, organigrama u organigrama.

Manual de funciones.

Un manual de funciones es un documento que se prepara en una empresa con el fin de determinar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

El Manual de Funciones como lo define Peralta y Toral (2023) es un instrumento de administración de personal, que refleja las funciones, competencias y perfiles establecidos para los cargos de la institución y la base que sustenta a la capacitación y la evaluación del desempeño. Es un elemento técnico donde se justifica la existencia/creación/eliminación de los cargos. Además, sustenta los estudios de cargas de trabajo, el sistema de métricas e indicadores y los criterios de autocontrol.

Estandarización.

La estandarización es el proceso de adecuar o ajustar las características de los productos, servicios o procedimientos; con el fin de asimilarlos a tipos, modelos o estándares comunes.

La estandarización, como lo menciona Cevallos (2019), brinda una oportunidad para crear normas o estándares para definir características comunes que los productos deben cumplir y seguir en diferentes partes del mundo. La normalización es una actividad técnica especializada que puede aportar muchos beneficios; permite a las empresas ingresar a los mercados internacionales, ayuda a reducir los costos de producción y promueve el progreso tecnológico.

Departamentalización.

La departamentalización opina Izquierdo et al, (2021) consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza; en otras palabras, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se delegan de la manera más lógica, se agrupan todas aquellas actividades similares, dando paso a la especialización.

Hay varios tipos de departamentalización, según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo, productos o servicios que ofrece y necesidades de la misma. La empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización: por producto, por proceso, por función, por tiempo, por clientes, por área geográfica, etc.

Cadena de valor

Una cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de una empresa. Usando una cadena de valor comercial, es posible examinar un negocio y dividirlo en sus actividades estratégicas más importantes para comprender cómo funcionan los costos, de dónde provienen actualmente y dónde divergen.

Las cadenas de valor están diseñadas para crear una ventaja competitiva, y el estudio también se aplica a otras actividades, como las cadenas de suministro y las redes de distribución. La globalización ha creado cadenas globales de valor (Durán et al, 2021).

Cultura Organizacional

El aprendizaje organizacional significa cuál es la cultura de la organización e implica un compromiso para garantizar que la unidad pueda continuar aprendiendo de sus experiencias. Requiere acciones y estrategias que faciliten a las unidades operativas examinar sus acciones, compararlas con otras opciones y planificar mejoras futuras.

La cultura organizacional como lo define Simbaña (2019) es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes.

También significa un proceso sistemático de selección de informes, retroalimentación y desarrollo de planes basados en la información. A tal fin, las organizaciones deberían dividirse en grupos de estudio. La investigación del aprendizaje organizacional debe tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje organizacional, el aprendizaje sistemático y se mide la organización que aprende (Izquierdo et al, 2021). Es importante que los miembros de la organización aprendan, crezcan y se desarrollen, y este aprendizaje debe estar ligado (en proporción) al aprendizaje en el sistema llamado empresa, porque los dos forman una unidad. La cultura organizacional es el conjunto de ideas, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y patrones de interacción dentro y entre los grupos existentes en cualquier organización o empresa.

La cultura organizacional opina Taffur y Mero (2022) Debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse al país en el que se encuentra. Para marcas internacionales o multinacionales, esto puede crear un manifiesto universal. Gracias a la cultura de la organización, se puede fortalecer la conexión de la identidad corporativa entre los tres actores principales: la marca, la fuerza laboral y los clientes. Además, también puedes lograr estabilidad y aumentar el nivel de calidad de cada actividad.

Las organizaciones tienen diferentes características, por lo que desarrollan una cultura organizacional de acuerdo a sus objetivos principales. Si bien existen organizaciones que forman sociedades, lo cierto es que no existen sociedades que formen organizaciones, y esto se debe a que sus objetivos suelen ser diferentes.

Relaciones organizacionales.

Tumbaco (2023) define las relaciones organizacionales como los vínculos que se dan entre una o varias organizaciones de un entorno particular, que dan lugar a transacciones relativamente duraderas y constantes. Señala que el establecimiento de una relación se puede dar de modo impositivo o de manera voluntaria originando diferentes tipologías que pueden constituir un continuo para realizar algún tipo de intercambio entre las organizaciones participantes.

Las relaciones organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones. Un ecosistema organizacional es un sistema formado por la interacción entre una comunidad de organizaciones y su entorno. Un ecosistema trasciende las líneas tradicionales de la industria y una compañía puede crear el suyo.

Normas organizacionales.

Son reglas específicas que se deben seguir o a que se deben ajustar las conductas, tareas, o actividades en una organización para poder llevar a cabo el cumplimiento de una política organizacional. Cabe destacar que forman parte del contenido de las políticas organizacionales (Arias, 2022).

Los principios o normas constituyen el nervio motor de la organización, también orientan como aplicar los elementos materiales y cómo aprovechar al máximo el esfuerzo y dedicación del recurso humano.

Tipos de liderazgo.

Con el tiempo, la gerencia ha acumulado una gran cantidad de datos empíricos. Sin embargo, todos los autores que lo han estudiado aún no han llegado a un consenso. Sin embargo, sigue siendo un tema importante en la psicología social y el trabajo organizacional. Los grupos y empresas cuentan con diferentes tipos de gestores con diferentes funciones y características.

Cada categoría tiene sus ventajas y desventajas, ventajas y desventajas. Se puede dividir en: autocrático, democrático, liberal, burocrático, carismático, natural, orientado a la tarea,

orientado a la relación, orientado a la transacción y orientado a la transformación. (López, 2017)

En algunos casos, el liderazgo corporativo dentro de una organización está determinado por la posición que se ocupa dentro de esa organización. Por ejemplo, los puestos de dirección o de mayor responsabilidad los ocupan quienes desempeñan la función de dirigir, motivar o supervisar a los empleados o subordinados.

Liderazgo autocrático.

El liderazgo autoritario ocurre cuando una persona toma todas las decisiones y toda la responsabilidad recae sobre sus hombros, mientras que el que está a cargo simplemente sigue las órdenes que recibe. Los gerentes determinan qué objetivos se van a lograr, cómo se van a lograr, cuándo se van a lograr, quién trabajará para lograrlos y los recursos que se utilizarán (Moncada, 2019).

En el liderazgo autocrático, el líder es el único que tiene acceso a la información relevante y no se considera que los subordinados tengan poder de decisión.

Liderazgo Democrático.

El liderazgo democrático, también conocido como liderazgo participativo, incentiva a que varias personas se involucren en el proceso de toma de decisiones. Entre los líderes más democráticos del mundo se encuentran algunos jefes de gobierno o de grandes corporaciones.

En el estilo de liderazgo democrático o participativo, como lo refieren Villalba y Fierro (2018) la participación de las y los empleados en la toma de decisiones les brinda mayor motivación para llevar a cabo sus actividades de manera colectiva, organizada y responsable, mientras la guía de la persona líder hace más eficiente el cumplimiento de objetivos.

Liderazgo Laissez-faire.

El liderazgo laissez faire, cuyo nombre proviene del francés y significa “dejar hacer, dejar pasar”, se caracteriza por la poca intervención de la persona líder en la toma de decisiones, lo cual le brinda un alto grado de autonomía a las y los colaboradores. Choque et al, (2020) refieren que el estilo de liderazgo laissez-faire es de tipo más liberal, cuyo principal objetivo es crear un equipo que pueda trabajar de manera independiente sin que el líder tenga que

intervenir constantemente. El líder asume un papel más pasivo pues, aunque determina los objetivos y facilita los recursos, los trabajadores tienen una gran libertad y poder de decisión.

CAPÍTULO II. Metodología

Diseño de la Investigación

Para la presente investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, donde intervienen interpretaciones de escala, numeración y datos porcentuales sobre la variable de estudio “Diseño Organizacional” conforme los resultados de las opiniones vertidas por el personal administrativo y operativo de la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.

Además, se empleó un alcance descriptivo que permitió analizar con una mayor precisión todo lo relacionado con la aplicación del diseño organizacional, tanto la estructura y cultura organizacional empleadas en la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.

El diseño fue de carácter no experimental por motivo que en el análisis de las variables de estudio, no hubo manipulación del objeto de investigación, ayudando a identificar las necesidades que tiene la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A, correspondiente a la poca aplicación de un diseño organizacional. También fue transversal debido a que el estudio se dio en un lapso determinado de tiempo, lo que se permitió establecer los criterios de solución para fortalecer los procesos administrativos y operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

Métodos de investigación

Se aplicó el método bibliográfico, dado a que se analizarán estudios previos y documentos pertinentes al alcance que tiene el diseño organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

El método inductivo permitió conocer de lo particular a lo general, es decir, conocer los indicadores y factores que han influido para que no se aplique el diseño organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A; otorgando información para estudios en otros contextos.

Por medio del método analítico, se establecieron los criterios que abarca el diseño organizacional, verificando los componentes de la estructura y cultura organizacional para su posterior análisis establecimiento de teorías e instrumento de recolección de datos.

Población y muestra

Población

La población a la cual está dirigida esta investigación son los directivos y el personal operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A, donde se consideró tomar toda la población por ser una población finita, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Población

POBLACIÓN	CANTIDAD
Directivos	5
Operativos	10
TOTAL	15

Nota: Información obtenida por la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

Recolección y procesamiento de datos

En la presente investigación se utilizó la técnica de encuestas, para conocer los criterios de los encuestados acerca del diseño organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A., misma que se aplicó a 15 colaboradores. La composición del instrumento estuvo conformada por dos partes, la primera parte los datos demográficos como el género, la edad, el estado civil y el nivel de educación; en la segunda parte de acuerdo a las variables de estudios como es el diseño organizacional, junto con preguntas que abordaban cada uno de las dimensiones e indicadores, valorando de acuerdo a la aplicación e importancia de cada uno de los componentes abordados en el formulario.

El procesamiento de la información que se desarrolló en el presente proyecto, se realizó con la utilización del formulario en Excel, con el cual se realizaron las tabulaciones y las tablas en Microsoft Excel, seguido al respectivo análisis de cada una de las preguntas.

Capítulo III: Resultados y Discusión

Análisis de la encuesta realizada al personal administrativo y operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

1. Sexo

Tabla 2.

Sexo.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Hombre	12	80%
Mujer	3	20%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 2 sobre el género de los participantes de la encuesta, de acuerdo a la investigación realizada en el cantón de Santa Elena, se pudo determinar que, la mayor parte de la población afirma que son hombres con un 80%, mientras que la menor parte indica que son mujeres con un 20%, lo que se identifica que la población masculina es la que prevalece, dado a que son actividades que requieren más personal masculino, y las mujeres se desempeñan más en el área de despacho y en la parte administrativa.

2. Edad.

Tabla 3.*Edad*

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 18 hasta 25 años	0	0%
De 26 hasta 36 años	3	20%
De 37 hasta 45 años	6	40%
De 46 hasta 55 años	5	33.3%
Más de 55 años	1	6.7%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a tabla 3, sobre la edad del personal administrativo y operativo, se identificó que, la mayor parte de la población afirma que de 37 a 55 años es la edad que oscilan tener con un 40%, mientras que la menor parte indica que menos de 25 años con un 20%; y más de 55 años con un 6,7%; lo que se evidencia que exista un rango de edad madura para desempeñar las funciones encomendadas.

3. Estado Civil.

Tabla 4.*Estado Civil*

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero/a	2	13.3%
Casado/a	9	60%
Divorciado/a	2	13.3%
Separado/a	2	13.3%
Viudo/a	0	0%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En cuanto a la tabla 4 sobre el estado civil del personal administrativo y operativo, se evidenció que la gran parte de ellos son casados/as representando un 60%; lo que se puede deducir que tienen mayor compromiso y motivos de mantener un buen desempeño en sus funciones por el peso de responsabilidad de cumplir en el hogar; claro está, que esta pregunta aporta de manera significativa para saber el nivel de demanda al establecer un buen diseño organizacional en la empresa en la que laboran.

4. Estudios.

Tabla 5.

Estudios.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Tercer Nivel	15	100%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 5 sobre el nivel de estudios, es importante analizar los resultados porque depende del nivel de estudios para responder a las funciones que se les asigna; lo que se evidenció que toda la población encuestada tiene estudios de tercer nivel, siendo una de las fortalezas de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

Variable: Diseño Organizacional

Dimensión1: Estructura Organizacional

5.- Conoce usted si de manera anual se realizan los siguientes componentes referente al análisis situacional de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.: Planes y Estrategias.

Tabla 6.

Análisis Situacional

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	6.7%
No	6	40%
Desconoce	8	53.3%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 6, se pudo determinar que la mayor parte de la población afirma que desconoce la aplicación de uno de los componentes más importantes en el proceso de una buena gestión administrativa como es el análisis situacional con un 53%, mientras que la menor parte indica que sí conoce; lo que muestra que no se aplica este tipo de análisis que permite conocer la realidad de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos institucionales.

6.- Cuán importante considera usted la aplicación de los componentes referente al análisis situacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A:

Tabla 7.

Aplicación de componentes.

VALORACIÓN	COMPONENTES ORGANIZACIONALES			
	FODA	FRECUENCIA	PLANES Y ESTRATEGIAS	PORCENTAJES
No Importante	0	0%	0	0%
Poco Importante	0	0%	0	0%
Neutro	0	0%	0	0%
Importante	2	13,33%	4	26,66%
Muy Importante	13	86,67%	11	73,33%
TOTAL	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En la tabla 7 se abordó dos componentes que pertenecen a un análisis interno organizacional como es el FODA y la implementación de planes y estrategias; en cuanto al FODA, la población respondió de manera explícita que es muy importante que la empresa realice el diagnóstico para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; de tal forma que se realicen acciones conjuntas para mejorar la parte organizacional; así mismo en relación a la aplicación de planes y estrategias, también consideraron todos el nivel de importancia que tiene el establecer planes y estrategias en las diferentes áreas para fortalecer la estructura y cultura organizacional.

7.- ¿La organización tiene establecida los siguientes elementos estratégicos en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A?

Tabla 8.

Elementos estratégicos

VALORACIÓN	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS					
	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%	FRECUENCIA	%
Si	1	6,6%	1	6,6%	1	6,6%
No	9	60%	9	60%	8	53,33 %
Desconoce	5	33,3%	5	33,3%	6	40%
TOTAL	15	100%	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En la tabla 8, se consulta que es importante que toda empresa, desde sus inicios establezca la misión, visión y los valores corporativos, dado a que estos se establecen en función de lo que se desea ofrecer o vender, en este caso, en la estación de Servicios Hnos. Chalén S.A, es el de brindar un buen servicio de calidad; para ello, se consultó al personal administrativo y operativo sobre la implementación de estos elementos, lo que les pareció relevante y necesario su elaboración y establecimiento para tener una buena gestión administrativa que incida en la estructura y cultura organizacional.

8.- Cuán importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos estratégicos en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A?

Tabla 9.

Importancia de elementos

VALORACIÓN	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS					
	MISIÓN	%	VISIÓN	%	VALORES CORPORATIVOS	%
No Importante	0	0%	0	0%	0	0%
Poco Importante	0	0%	0	0%	0	0%
Neutro	0	0%	0	0%	0	0%
Importante	5	33 %	6	40%	6	40%
Muy Importante	10	67 %	9	60%	9	60%
TOTAL	15	100 %	15	100 %	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 9 se interrogó el nivel de importancia que se debe tener al establecer la misión, visión y los valores corporativos; donde los encuestados demostraron su opinión de importancia de que la empresa se deba preocupar por definir estos elementos que son necesarios para fortalecer la parte administrativa y operacional y de esta manera brindar un buen servicio a los clientes.

9.- La Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A cuenta con los siguientes elementos organizacionales:

Tabla 10.

Elementos organizacionales

VALORACIÓN	ELEMENTOS ORGANIZACIONALES			
	ORGANIGRAMA	%	MANUAL DE FUNCIONES	%
Si	1	6,6%	1	6,6%
No	8	53,3%	8	53,3%
Desconoce	6	40%	6	40%
TOTAL	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En la tabla 10, donde se refieren otros de los elementos que se han abordado dentro de las encuestas al personal administrativo y operativo es la existencia de un organigrama funcional y un manual de funciones donde se detallan las tareas específicas del talento humano, lo que se evidenció la falta de aplicación de estos aspectos que son necesarios y que permiten direccionar al talento humano en cuanto al nivel de jerarquía que cada uno tiene y las especificaciones en sus funciones.

10.- ¿Cuán importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos organizacionales en la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.?

Tabla 11.

Elementos organizacionales

VALORACIÓN	ORGANIGRAMA	%	MANUAL DE FUNCIONES	%
No Importante	0	0%	0	0%
Poco Importante	0	0%	0	0%
Neutro	0	0%	0	0%
Importante	2	13,33%	2	13,33%
Muy Importante	13	86,66%	13	86,66%
TOTAL	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 11 sobre los elementos del organigrama y manual de funciones específicas que en la pregunta anterior opinaron que no se aplica; sin embargo, demuestran que su diseño e implementación son importantes, dado a que van a permitir que la empresa y sus trabajadores tengan estas herramientas que permiten establecer una línea de especificaciones y responsabilidades que se vuelven pertinentes al momento de establecer un control en el personal.

11.- La Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A cuenta con los siguientes elementos organizacionales: ESTANDARIZACIÓN

Tabla 12.

<i>Estandarización</i>						
VALORACIÓN	ESTANDARIZACIÓN	%	DEPARTAMENTALIZACIÓN	%	CADENA DE MANDO	%
Si	1	6,6%	1	6,6%	1	6,6%
No	9	60%	9	60%	8	52%
Desconoce	5	53%	5	53%	6	41,4%
TOTAL	15	100%	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 12, sobre la estandarización, departamentalización y la cadena de mando, casi toda la población encuestada del personal administrativo y operativo opinaron que no se aplican estos elementos; presentándose también una debilidad en ello, porque al no existir estos parámetros administrativos, propicia que exista falencias en los procesos organizacionales de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

12.- ¿Cuán importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos organizacionales en la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.?

Tabla 13.

Importancia de los elementos

VALORACIÓN	ESTANDARIZACIÓN	%	DEPARTAMENTALIZACIÓN	%	CADENA DE MANDO	%
No Importante	0	0%	0	0%	0	0%
Poco Importante	0	0%	0	0%	0	0%
Neutro	0	0%	0	0%	0	0%
Importante	4	27%	5	33%	4	27%
Muy Importante	11	73%	10	67%	11	73%
TOTAL	15	100%	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En cuanto a la tabla 13 si se aplican la estandarización, la departamentalización y la cadena de mando, referido en la pregunta anterior, en esta se abordó el conocer el nivel de importancia que tiene para ellos como parte del talento humano, lo que todos en su mayoría refirieron que si es relevante que la empresa establezca estos elementos que permitirán mejorar los procesos administrativos y operativos y de ello se refleje en la calidad de servicio que brindan.

Dimensión2: Cultura Organizacional

13.- De qué manera calificaría las relaciones organizacionales que usted tiene con:

Tabla 14.

Relaciones organizacionales

VALORACIÓN	GERENCIA	%	JEFE INMEDIATO	%	COMPAÑEROS DE TRABAJO	%
Pésimo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	3	20%	7	46%	9	60%
Bueno	10	66%	7	46%	5	33%
Muy Bueno	1	7%	0	0%	0	0%
Excelente	1	7%	1	7%	1	7%
TOTAL	15	100%	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En cuanto a la tabla 14 que refiere sobre las relaciones organizacionales son una de las áreas que comúnmente casi todas las empresas presentan falencias, existe una complejidad en mantener un buen clima laboral con el talento humano, pero para ello es necesario dotarse de estrategias y políticas que ayuden a fortalecer la administración, de ello, de acuerdo a esta pregunta, se evidenció los criterios de baja calificación en cuanto a este tipo de relaciones, mostrando una debilidad en estos aspectos que son necesarios mantenerlos bajo criterios de autoridad y respeto, como son las relaciones con la gerencia, los jefes inmediatos y el resto del personal.

14.- ¿Considera que la alta gerencia debería establecer una cultura organizacional basada en el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros de trabajo?

Tabla 15.

Cultura organizacional

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Un de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	15	100%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 15, sobre si la alta gerencia debería establecer una cultura organizacional basada en el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros de trabajo; toda la población encuestada afirmó estar totalmente de acuerdo de que exista por parte de la alta gerencia el fortalecimiento de la cultura organizacional de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

15.- ¿Usted tiene conocimiento de las normas organizacionales que están establecidas en la Estación de Servicios Hnos. Chalén?

Tabla 16.

Normas organizacionales

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada	3	20%
Poco	11	73.3%
Medianamente suficiente	0	0%
Suficiente	1	6.7%
Mucho	0	0%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En cuanto a la tabla 16 que refiere sobre las normas organizacionales que deben regir en una organización, y que estas delimiten las funciones y tareas asignadas en todo el personal tanto administrativo como operativo, se identificó un desconocimiento total por parte de los encuestados, donde pudieron responder que no conocen sobre este tipo de normas que ayuden a mejorar el nivel administrativo y gerencial de la empresa de servicios con un 73%.

16.- ¿Se socializa de manera permanente las normas organizacionales para evitar conflictos laborales en la Estación de Servicios Hnos. Chalén?

Tabla 17.

Evitar conflictos

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nada	4	26.7%
Poco	10	66.7%
Medianamente suficiente	0	0%
Suficiente	1	6.7%
Mucho	0	0%
TOTAL	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En consecuencia, a las respuestas del inciso anterior, donde se reveló que no conocen sobre la implementación de las normas organizacionales en la empresa de servicios; por ende, en la tabla 17 de la respuesta en esta pregunta determina los criterios de recibir por parte de la alta gerencia la socialización de los mismos con un 67%, esto refleja lo consecuente de no tener una buena gestión gerencial y su incidencia es previsoría en cuanto al desarrollo de estrategias para mejorar el servicio.

17.- ¿Cuál es su grado de conformidad con el tipo de liderazgo que se ejerce en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.? (escoger solo 1 opción)

Tabla 18.

Tipo de liderazgo

VALORACIÓN	AUTOCRÁTICOS	%	DEMOCRÁTICOS	%	LAISSEZ-FAIRE	%
Totalmente en desacuerdo	5	100%	0	0%	0	0%
En desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
De acuerdo	0	0%	5	100%	5	100%
Totalmente de acuerdo	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL	5	100%	5	100%	5	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En relación a la tabla 17, sobre el tipo de liderazgo, de acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar qué en cuanto a autocrático, la mayor parte de la población encuestada afirma que totalmente en desacuerdo, en cuanto a democrático, la mayor parte indica que de acuerdo, mientras que la menor parte indica que totalmente de acuerdo, en cuanto a Laissez-Faire, la mayor parte de la población indica que de acuerdo, mientras que la menor parte afirma que totalmente de acuerdo.

18.- De qué manera considera que la implementación de un adecuado diseño organizacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A mejoraría los siguientes aspectos.

Tabla 19.

Diseño organizacional

VALORACIÓN	Satisfacción del trabajador en su lugar de trabajo	%	Mejora de la productividad organizacional	%
Nada	0	0%	0	0%
Poco	0	0%	0	0%
Medianamente	0	0%	0	0%
Suficiente	3	20%	3	20%
Mucho	12	80%	12	80%
TOTAL	15	100%	15	100%

Nota: Tabla elaborada por Vicente Antón en base a la información proporcionada por el personal Administrativo y Operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.

En cuanto a la tabla 19, sobre la implementación de un adecuado diseño organizacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A mejoraría los siguientes aspectos, de acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que en cuanto a Satisfacción del trabajador en su lugar de trabajo, la mayor parte de la población encuestada afirma que mucho, mientras que la menor parte indica que suficiente, en cuanto a Mejora de la productividad organizacional, la mayor parte indica que mucho, mientras que la menor parte indica que suficiente.

Discusión

En relación a los análisis de las encuestas aplicadas al personal administrativo y operativo de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A, se abordaron ciertos criterios que han dado lugar a establecer los enfoques de necesidad para propiciar las posibles soluciones; en este caso en relación al análisis situacional, la mayoría refirió que desconoce que exista un diagnóstico interno, mas bien resalta la importancia de que se realice este tipo de análisis de manera oportuna; seguido a ello, también se abordó sobre la aplicación de los componentes organizacionales como es el FODA, Planes y Estrategias, lo que se evidenció que no existe ninguno de estos aspectos que ayudan a orientar a la empresa al objetivo institucional.

También se consultó sobre la aplicación de los elementos estratégicos, en este caso, gran parte de los encuestados refirieron que no han elaborado ni la misión, visión y los valores corporativos, además de acotar el nivel de necesidad y relevancia que tienen estos elementos para conocer la ruta a seguir y lo que persigue la entidad; así también se evidenció dentro de los hallazgos la necesidad de implementar los elementos organizacionales como el organigrama y un manual de funciones para conocer el nivel de jerarquía, así como, las especificaciones del cargo que desempeña cada uno.

Por otra parte, se analizó la cultura organizacional obteniendo las relaciones organizacionales que deben tener el personal de talento humano con la gerencia, jefe inmediato y los compañeros de trabajo; sobre el tipo de liderazgo, de acuerdo a la investigación realizada se pudo determinar que en cuanto al liderazgo autocrático están en desacuerdo que esto ayude en la satisfacción del trabajador y en la mejora de la productividad, más bien el tipo de liderazgo democrático, y Laissez-Faire son los esenciales para que exista una buena estructura y cultura organizacional.

En relación al análisis referido, Izquierdo et al, (2021) en su trabajo de investigación “Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo” donde se identificó la necesidad de contar con un adecuado diseño organizacional que mejore la estructura de la empresa con una cadena de mando estableciendo los niveles de subordinación, con la elaboración de un organigrama, misión, visión, planes y estrategias, el manual de funciones, actividades y responsabilidades que se adquieren al momento de obtener un cargo dentro de la agencia publicitaria; de esta forma, se puede evidenciar que el estudio de Izquierdo et al, es similar a lo acontecido en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A en relación a la necesidad de elaborar y aplicar un adecuado diseño organizacional.

CONCLUSIONES

- Se indagó la estructura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, del Cantón Santa Elena, donde se evidenció que no existe un organigrama funcional, no se especifican las funciones de cada uno del personal administrativo y operativo, dado a que solo existe una línea de mando y aquello debilita los procesos de control en la productividad y rentabilidad de la empresa.
- Se evidenció en el análisis de la cultura organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, del Cantón Santa Elena, las debilidades en cuanto a las relaciones organizacionales entre gerencia, los jefes inmediatos y los compañeros de trabajo; además de no contar con las normas organizacionales que permiten evitar los conflictos laborales, seguido a identificar la falta de liderazgo que existe para la toma de decisiones correctas.
- Por último, en cuanto a los análisis respectivos se evidenció que precisa el establecer un diseño organizacional en la empresa Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, lo que facilitará que exista un buen desempeño en los procesos tanto administrativos como operativos, garantizando una efectividad en los resultados, por ende se reflejará una excelente rentabilidad.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que, al momento de establecer una estructura organizacional, esta se debe realizar en función de la naturaleza y tipo de la empresa, además que de acuerdo a la nómina del personal se deben especificar las funciones de cada uno para tener parámetros de control y responsabilidades en los procesos, de tal manera que se puedan corregir a tiempo.
- En relación al análisis de la cultura organizacional, es importante que la alta gerencia se preocupe por fortalecer las relaciones organizacionales y personales, aquello permitirá tener un buen ambiente de trabajo lo que implica que exista un buen desempeño organizacional.
- Finalmente, se recomienda que al momento de implementar un diseño organizacional en la empresa Estación de Servicios Hnos. Chalen S.A, se deban realizar cambios en todas las áreas, para ello es indispensable que la alta gerencia realice un diagnóstico interno y externo para identificar las necesidades y de ellas partir para realizar los cambios pertinentes a fin de garantizar que el diseño que se escoja sea el óptimo.

Referencias

- Alonzo, E. (febrero de 2021). *El plan estratégico institucional y el logro del objetivo de fortalecimiento de la gestión institucional en el tercer y cuarto trimestre del 2019 en la Municipalidad Distrital de San Juan de Lurigancho*. Universidad Continental, Facultad de Ciencias de la Empresa, Escuela Académico Profesional de Administración y Gestión Pública.
- Arias, S. (2022). *Alineamiento estratégico de la cultura organizacional una propuesta para la empresa Bayango S.A.* Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Área de Gestión, Maestría Profesional en Desarrollo del Talento Humano.
- Baño, G. (2019). *Manual de Funciones para la Asociación Nacional Ecuatoriana de Turismo y Automovilismo ANETA, sucursal Riobamba*. Universidad Nacional de Chimborazo, Vicerrectorado de Posgrado e Investigación, Instituto de Posgrado.
- Bu-Alba, B. (12 de enero de 2022). *Diseño organizacional: La búsqueda del éxito*. Revista científica Sociedad & Tecnología, Instituto Tecnológico Superior Jubones.
- Cáceres, N., & Haro, Y. (2022). Plan de diseño organizacional para la eficiencia laboral de la microempresa “El buen pan” panadería y pastelería. *Revista Multidisciplinar Ciencia Latina*.
- Camacho, S., & Pérez, M. (2018). *La Investigación Cualitativa*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Cedeño, S. (2022). Análisis y diseño de una estructura organizacional flexible en el departamento de recursos humanos de restaurante Luna Mextli. Universidad Autónoma del Estado de Morelos, facultad de Contaduría, Administración e Informática, Maestría en Administración de Organizaciones. Obtenido de <http://riaa.uaem.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.12055/2755/CELS8PR06T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cedeño, S. (octubre de 2022). *Análisis y diseño de una estructura organizacional flexible en el Departamento de Recursos Humanos de Restaurante Mextli*. Universidad Autónoma

del Estado de Morelos, Facultad de Contaduría, Administración e Informática, Maestría en Administración de Organizaciones.

Cevallos, J. (2019). Manual de funciones y descripción de cargos. Documento de la organización y estructura de funciones del personal de la Universidad Del Pacífico.

Choque, P., Estrada, W., & Cruz, P. (2020). *Liderazgo Laissez-faire*. Universidad Peruana Unión (UPeU), Perú.

Contreras, O., & Garibay, N. (2020). *Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*. versión impresa ISSN 1510-5091 versión On-line ISSN 1688-8626. Obtenido de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-86262020000100043

Durán, L., Gualán, Á., Orellana, A., & Franco, M. (2021). Cultura organizacional actual y deseada de la Universidad de Cuenca (2019-2021): análisis desde el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn. *Revista Científica de Investigación Educativa y Administrativa*. Obtenido de <https://revistas.unae.edu.ec/index.php/runae/article/view/705>

Espinosa, R., & Tigse, S. (2022). *Manual de Reclutamiento, selección e inducción por competencias para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Quito*. Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3748/1/UPS-QT03201.pdf>

Ibarra, G. (2019). *Diseño organizacional para el restaurante "Luna Bruja" en la Paz, B.C.S.* Tecnológico Nacional de México, Instituto de Estudios de Posgrados e Investigación, Maestría en Administración.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2020). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Instituto Nacional de Estadística y Censos, Sistema Nacional de Información de Población.

Izquierdo, A., Baque, L., & Álvarez, L. (2021). Diseño organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Agencia Vélez Carriel Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 319-325., 12. Obtenido de <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2483/2439>

- López, L. (2017). *Planeación de la gestión del talento humano y diseño organizacional de la empresa productora y comercializadora de productos alimenticios Arpri, en la ciudad de Loja*”.
- Mintzberg, H. (2021). *Diseño organizacional, enfoque de servicio y calidad en Latinoamérica*. Asociación de Docentes de Administración General. Obtenido de <https://adenag.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/2017.-3-A.-Seud%C3%B3nimo-HENRIQUETA-MINTZBERG.pdf>
- Moncada, J. (2019). *El liderazgo autocrático y el clima laboral* . Universidad Militar Nueva Granada, Facultad de Ciencias Económicas, Especialización Alta Gerencia.
- Peralta, C., & Toral, P. (2023). *Estandarización de procesos en el área logística y financiera para la propuesta de un modelo de negocio empleando la metodología Canvas y de valor agregado para la distribuidora de Cosméticos del Austro en Cuenca-Ecuador*. Universidad del Azuay, Facultad de Ciencia y Tecnología, Escuela de ingeniería de la Producción, Diseño del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero de la Producción y Operaciones. Obtenido de <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/12715/1/18242.pdf>
- Pita, Pita, S., & Pértegas, S. (2016). *Investigación Cualitativa y cuantitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. A Coruña (España). Obtenido de https://www.fisterra.com/mbe/investiga/cuanti_cuali/cuanti_cuali2.pdf
- Reyes, J., & Lozano, A. (marzo de 2021). *Propuesta de diseño organizacional para la empresa R&G de Oriente, Bucaramanga*. Corporación Universitaria Minuto de Dios, Educación de Calidad al alcance de todos, Vigilada MinEducación. Obtenido de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/12628/1/T.A_Reyes%20Juan_Loza%20Angie_2021.pdf
- Rodríguez, C. (2018). *Diseño Operacional y Estratégico para evaluar problemas públicos complejos en referencia al interés público: Experiencia de TRansantiago*. FLACSO-CHILE, Universidad de Concepción, Magister en Política y Gobierno.
- Simbaña, L. (2019). *Planeación de la gestión del talento humano y diseño organizacional de la empresa productora y comercializadora de productos alimenticios Arpri, en la*

ciudad de Loja. UNiversidad Nacional de Loja, Área Jurídica, Social y Administrativa, Carrera de Administración de Empresas. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/18188/1/Lizeth%20Jimena%20Lopez%20Simba%20c3%b1a.pdf>

Subsecretaria de Calidad en el Servicio Público, Ministerio del Trabajo. (2021). *Modelo Ecuatoriano de Calidad y Excelencia*. Subsecretaria de Calidad en el Servicio Público, Ministerio del Trabajo.


Taffur, M., & Mero, M. (julio de 2022). *Análisis de la Cultura Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los servidores públicos del Gad del cantón Chone*. Obtenido de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Manuel Félix López, Carrera de Administración Pública: https://repositorio.esпам.edu.ec/bitstream/42000/1837/1/TIC_AP36D.pdf

Tumbaco, E. (2023). *Estrategias de crecimiento y su incidencia en el desarrollo empresarial de la Planta Purificadora de Agua Sure Water del cantón Jipijapa*. Obtenido de Universidad Estatal del Sur de Manabí, UNESUM, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera de Administración de Empresas: <http://repositorio.unesum.edu.ec/bitstream/53000/5275/1/Tumbaco%20Tumbaco%20Emily%20Gabriela.pdf>

Villalba, M., & Fierro, I. (2018). *El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual*. INNOVA Research Journal 2018, Vol 2, No. 4, 155-162.

Zavaleta, E. (2021). Diseño organizacional de la escuela de policía - San Bartolo - Perú. *Comunicación vol.12 no.4 Puno oct./dic. 2021*. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682021000400322

Apéndice 2. Formato de encuesta

		Universidad Estatal Península de Santa Elena Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de Desarrollo Empresarial			
		Trabajo de titulación: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS. CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2023"			
		ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS HNOS. CHALEN, CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA			
Objetivo: Obtener información sobre la aplicación de un diseño organizacional en la Estación de Servicios Hnos. Chalén, del cantón La Libertad					
Agradeciendo su participación; este presente instrumento será utilizado con fines académicos y la información aquí escrita se manejará de forma confidencial, por lo que se le pide encarecidamente aportar con información veráz, para el éxito de esta investigación.					
Preguntas Generales					
1.- Sexo:		2.- Edad		3.- Estudios	
1) Hombre	<input type="checkbox"/>	1) De 18 años hasta 25 años	<input type="checkbox"/>	1) Primaria	<input type="checkbox"/>
2) Mujer	<input type="checkbox"/>	2) De 26 años hasta 36 años	<input type="checkbox"/>	2) Secundaria	<input type="checkbox"/>
		3) De 37 años hasta 45 años	<input type="checkbox"/>	3) Tercer Nivel	<input type="checkbox"/>
		4) De 46 años hasta 55 años	<input type="checkbox"/>		
		5) Más de 55 años	<input type="checkbox"/>		
		4.- Estado civil			
		1) Soltero/a	<input type="checkbox"/>		
		2) Casado/a	<input type="checkbox"/>		
		3) Divorciado/a	<input type="checkbox"/>		
		4) Separado/a	<input type="checkbox"/>		
		5) Viudo/a	<input type="checkbox"/>		
Variable de estudio: Diseño Organizacional					
Preguntas / Ítems		Escala de valoración y selección de opciones			
Dimensión 1- Estructura Organizacional					
ANÁLISIS SITUACIONAL		Si	No	Desconozco	
5.-	Conoce usted si de manera anual se realizan los sigts componentes referente al analisis situacional de la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.	1	2	3	
	FODA: Herramienta para determinar con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.				
	Planes y Estrategias: Son lineamientos necesarios para fortalecer los procesos administrativos y operativos.				
		No importante	Poco importante	Neutro	Importante
		1	2	3	4
6.-	Cuan importante considera usted la aplicacion de los componentes referente al analisis situacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.	1	2	3	4
	FODA				
	Planes y Estrategias				

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS		Si	No	Desconozco		
7.-	¿La organización tiene establecida los siguientes elementos estratégicos en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.?	1	2	3		
	Misión: Es la declaración de la razón principal por la cual la empresa existe.					
	Visión: se refiere a dónde se dirige la empresa y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.					
	Valores corporativos: son la esencia filosófica que guía la manera en que los integrantes de un equipo trabajan juntos y se apoyan entre sí.					
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS		No importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
8.-	Cuan importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos estratégicos en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.?	1	2	3	4	5
	Misión					
	Visión					
	Valores corporativos					
ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES		Si	No	Desconozco		
9.-	La Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A cuenta con los siguientes elementos organizacionales	1	2	3		
	Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas					
	Manual de funciones: es un documento formal que las empresas elaboran para plasmar las funciones (actividades) que cada personal debe realizar en la empresa					
		No importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
10.-	Cuan importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos organizacionales en la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.?	1	2	3	4	5
	Organigrama:					
	Manual de funciones:					
ESTANDARIZACIÓN, DEPARTAMENTALIZACIÓN Y CADENA DE MANDO						
11.-	La Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A cuenta con los siguientes elementos organizacionales	Si	No	Desconozco		
	Estandarización: es el ajuste de las etapas de los procesos dentro de una empresa para que éstos se asemejen a un modelo en común.	1	2	3		
	DePARTAMENTALIZACIÓN: proceso en el que se combinan unidades funcionales denominadas departamentos en función de su área de especialización, para lograr los objetivos de la empresa.					
	Cadena de mando: es la relación que existe entre el conjunto de superiores sobre los que fluye la información y la toma de decisiones.					
12.-	Cuan importante considera usted la aplicación de los siguientes elementos organizacionales en la Estación de Servicios Hnos, Chalén S.A.?	No importante	Poco importante	Neutro	Importante	Muy importante
	Estandarización	1	2	3	4	5
	DePARTAMENTALIZACIÓN					
	Cadena de mando					

Dimensión 2- Cultura Organizacional						
RELACIONES ORGANIZACIONALES		Pésimo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
13.-	De que manera calificaría las relaciones organizacionales que usted tiene con:	1	2	3	4	5
	Gerencia					
	Jefe inmediato					
	Compañeros de trabajo					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
14.-	¿Considera que la alta gerencia debería establecer una cultura organizacional basada en el fortalecimiento de las relaciones entre compañeros de trabajo?					
NORMAS ORGANIZACIONALES		Nada	Poco	Medianamente suficiente	Suficiente	Mucho
15.-	¿Usted tiene conocimiento de las normas organizacionales que estan establecidas en la Estación de Servicios Hnos. Chalèn?	1	2	3	4	5
		Nada	Poco	Medianamente suficiente	Suficiente	Mucho
16.-	¿Se socializa de manera permanente las normas organizacionales para evitar conflictos laborales en la Estación de Servicios Hnos. Chalèn?	1	2	3	4	5
TIPOS DELIDERAZGO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17.-	Cuál es su grado de conformidad con el tipo de liderazgo que se ejerce en la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A.? (escoger solo 1 opción)	1	2	3	4	5
	Autocratico: El cual centra el poder y la toma de decisiones en una sola figura.					
	Democratico: es considerada como una forma de gobierno justa y conveniente para vivir en armonía.					
	Laissez-faire: permite a quien lo ejerce despreocuparse del día a día y centrar sus energías en la estrategia a largo plazo.					
		Nada	Poco	Medianamente	Suficiente	Mucho
18.-	De que manera considera que la implementación de un adecuado diseño organizacional para la Estación de Servicios Hnos. Chalén S.A mejoraría los siguientes aspectos	1	2	3	4	5
	Satisfacción del trabajador en su lugar de trabajo					
	Mejora de la productividad organizacional					
<p>Nota: la información recopilada es de uso exclusivo para la realización de la investigación académica de XXXX XXXXX, previo a obtener su título de, Ingeniería en Desarrollo Empresarial, título gestionado en el Instituto de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.</p>						
<i>¡Gracias por su colaboración!</i>						

Apéndice 3. Presupuesto

RUBROS	FUENTES	TOTAL
	FUENTE 1	
	Dinero	
Equipos de cómputo e impresión	1000	1000
Materiales de oficina	150	150
Gastos de movilización y alimentación	200	200
Conectividad	100	100
Imprevistos	150	150
TOTAL		1,600

Elaboración propia.

Apéndice 5. Evidencias de aplicación de los instrumentos



