



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la provincia de El Oro.

**ARARAT CASTRO JESSICA PAOLA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MENDIETA ENCALADA JULECXI MISHELLE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la provincia de El Oro.

**ARARAT CASTRO JESSICA PAOLA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MENDIETA ENCALADA JULECXI MISHELLE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MACHALA
2022**



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PROYECTOS INTEGRADORES

Las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la provincia de El Oro.

**ARARAT CASTRO JESSICA PAOLA
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**MENDIETA ENCALADA JULECXI MISHELLE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

ROMERO BLACK WILTON EDUARDO

**MACHALA
2022**

Trabajo de Titulacion

“Las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la Provincia de El Oro”

Jessica Paola Ararat Castro
Julecxi Mishelle Mendieta Encalada

Fecha de entrega: 01-mar-2023 03:46p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2026431718

Nombre del archivo: Estructuras_Tradicionales_vs_Gestion_por_Procesos.docx (587.23K)

Total de palabras: 9477

Total de caracteres: 51601

Trabajo de Titulacion

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

5%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to The Mackay School

Trabajo del estudiante

1%

2

www.theibfr.com

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1%

4

qdoc.tips

Fuente de Internet

<1%

5

repositorio.unjfsc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

repositorio.uptc.edu.co

Fuente de Internet

<1%

7

www.ramajudicial.gov.co

Fuente de Internet

<1%

8

Submitted to Universidad Técnica de Machala

Trabajo del estudiante

<1%

9

cienciadigital.org

Fuente de Internet

		<1 %
10	www.monografias.com Fuente de Internet	<1 %
11	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Ecuador - PUCE Trabajo del estudiante	<1 %
12	Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica Trabajo del estudiante	<1 %
13	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
14	Submitted to Universidad Catolica De Cuenca Trabajo del estudiante	<1 %
15	repository.ucc.edu.co Fuente de Internet	<1 %
16	repository.usta.edu.co Fuente de Internet	<1 %
17	idoc.pub Fuente de Internet	<1 %
18	pesquisa.bvsalud.org Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to Universidad Anahuac México Sur	<1 %

Trabajo del estudiante

20	Submitted to Ana G. Méndez University Trabajo del estudiante	<1 %
21	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
22	www.eie.fceia.unr.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
23	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	<1 %
24	Submitted to Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga Trabajo del estudiante	<1 %
25	rid.unam.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
26	www.criptonoticias.com Fuente de Internet	<1 %
27	www.explored.com.ec Fuente de Internet	<1 %
28	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
29	moam.info Fuente de Internet	<1 %
30	repositorio.ute.edu.ec Fuente de Internet	<1 %

Excluir citas Activo

Excluir bibliografía Activo

Excluir coincidencias < 15 words

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

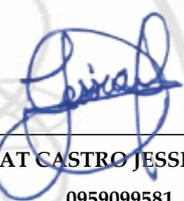
Las que suscriben, ARARAT CASTRO JESSICA PAOLA y MENDIETA ENCALADA JULECXI MISHELLE, en calidad de autoras del siguiente trabajo escrito titulado Las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la provincia de El Oro., otorgan a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tienen potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

Las autoras declaran que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

Las autoras como garantes de la autoría de la obra y en relación a la misma, declaran que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asumen la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.



ARARAT CASTRO JESSICA PAOLA

0959099581



MENDIETA ENCALADA JULECXI MISHELLE

0750555534

RESUMEN

La presente investigación estudia las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro y su impacto en la gestión empresarial. El objetivo es analizar las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos para mejorar el desempeño de las empresas comerciales. Se justifica el estudio al proporcionar información relevante para que las empresas puedan tomar decisiones informadas. La investigación es de tipo descriptiva y el enfoque es no experimental. Se utilizará una metodología descriptiva-seccional y un método inductivo-deductivo para especificar las características de las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro. La población objeto de estudio son las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro, segmentadas por cantones. Mediante la herramienta de la entrevista estructurada como instrumento de recolección de datos y el ATLAS TI para su procesamiento. Se define la población objeto de estudio, que son las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro, segmentadas por cantones. Las pymes cuentan con buenas dimensiones técnicas, económicas, sociales y ambientales para poner en marcha el proyecto. Se concluye que tanto la estructura tradicional como la de gestión por procesos tienen un impacto positivo en las medianas empresas, pero predominan las empresas con estructura vertical. Sin embargo, aquellas que enfatizan en procesos fomentan el trabajo en equipo, la comunicación horizontal y la resolución de problemas en conjunto. Se recomienda ampliar la investigación a otros sectores para obtener conclusiones más precisas. En resumen, este estudio proporcionará información valiosa para que las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro puedan tomar decisiones informadas en cuanto a su gestión empresarial.

Palabras clave: gestión por procesos, estructura organizacional, estructura tradicional, pymes, sector comercial

ABSTRACT

This research studies medium-sized companies in the province of El Oro and their impact on business management. The objective is to analyze traditional structures versus process management to improve the performance of business enterprises. The study is justified by providing relevant information for companies to make informed decisions. The research is descriptive and the approach is non-experimental. A descriptive-sectional methodology and an inductive-deductive method will be used to specify the characteristics of medium-sized commercial enterprises in the province of El Oro. The target population is the medium-sized commercial enterprises of the province of El Oro, segmented by canton. A structured interview will be used as a data collection instrument and the ATLA TI for data processing. The target population is defined as the medium-sized commercial enterprises in the province of El Oro, segmented by canton. The SMEs have good technical, economic, social and environmental dimensions to implement the project. It is concluded that both traditional and process management structures have a positive impact on medium-sized companies, but companies with a vertical structure predominate. However, those that emphasize processes encourage teamwork, horizontal communication and joint problem solving. It is recommended that research be extended to other sectors to obtain more precise conclusions. In summary, this study will provide valuable information for medium-sized commercial enterprises in the province of El Oro to make informed decisions regarding their business management.

Key words: process management, organizational structure, traditional structure, SMEs, commercial sector.

ÍNDICE

RESUMEN	8
ABSTRACT.....	9
ÍNDICE DE FIGURAS	12
ÍNDICE DE TABLAS	12
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	12
ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL PROYECTO INTEGRADOR	13
DESCRIPCIÓN Y OBJETIVO DEL PROYECTO INTEGRADOR	13
COMPONENTES DEL PROYECTO INTEGRADOR	13
TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES VERSUS LA GESTIÓN POR PROCESOS EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO.	13
1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.1 El objeto de la Investigación	14
1.2. El problema de investigación.....	14
1.3. Justificación.....	15
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.4.1. Objetivo General	16
1.4.2. Objetivos Específicos.....	16
2. CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PROYECTO.....	18
2.1. Estructuras organizacionales.....	18
2.1.1. Importancia de la estructura organizacional.....	18
2.2. Estructura vertical	19
2.3. Estructura horizontal	20
2.3.1. Gestión por procesos	20
2.3.2. Norma ISO 9001:2015	22
2.3.3. Principios de gestión de la calidad	23
2.4. Enfoque a procesos	25
2.4.1. Generalidades	25
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL PROYECTO	29
3.1. Tipo de Investigación	29
3.2. Nivel de Investigación	30
3.3. Diseño de la Investigación.....	31
3.4. Metodología de la Investigación	31
3.5. Instrumentos de recolección de datos.....	32

3.5.1. Entrevista estructurada	32
3.5.2. Herramienta para el procesamiento de datos	32
3.5.3. La población y la muestra objeto de estudio	32
3.6. Análisis de Resultados.....	33
3.7. Contrastación de resultados	44
3.8. Propuesta Integradora	46
3.9. Valoración de la Factibilidad.....	46
3.9.1. Dimensión Técnica.....	46
3.9.2. Dimensión Económica financiera.....	47
3.9.3. Dimensión Social.....	48
3.9.4. Dimensión Ambiental	48
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
4.1. Conclusiones.....	49
4.2. Recomendaciones	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXOS	58
Anexo 1. Entrevista estructurada.....	58
Anexo 2. Entrevistas in situ a las medias empresas de la provincia de El Oro.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Representación esquemática de los elementos que intervienen dentro de un proceso de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015	26
Figura 2. Resultado ATLAS.ti	43
Figura 3. Tamaño del proyecto	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventajas y desventajas de estructura tradicional y gestión por procesos.....	26
Tabla 2. Muestra por cada cantón	33
Tabla 3. Presupuesto	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tipo de estructura organizacional.....	34
Gráfico 2. Especialización en el trabajo	35
Gráfico 3. Implementación de una nueva estructura organizacional	35
Gráfico 4. Realización de actividades encomendadas	36
Gráfico 5. Estructura organizacional capaz de adaptarse al mundo empresarial.....	37
Gráfico 6. Interacción entre departamentos	37
Gráfico 7. Proceso de comercialización.....	38
Gráfico 8. Realización de actividades encomendadas	39
Gráfico 9. Tipos de comunión	39
Gráfico 10. Medidas de acción ante la dificultad de realizar una actividad	40
Gráfico 11. Opinión de colaboradores ante la toma de decisiones	41
Gráfico 12. Tipos de estructura influye en la toma de decisiones	41
Gráfico 13. Mejora continua	42

**LAS ESTRUCTURAS TRADICIONALES VERSUS LA GESTIÓN POR
PROCESOS EN EL SECTOR COMERCIAL DE LA PROVINCIA DE EL ORO.**

1. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 El objeto de la Investigación

Al momento de empezar a realizar una investigación sobre algún problema en específico es inherente conocer acerca del objeto de investigación; es así, como Leyva y Guerra (2020) expresan que el objeto de la investigación cumple un rol fundamental, debido a que básicamente es lo que se pretende estudiar; además, mencionan la relación que existe entre objeto, objeto del conocimiento y el objeto de la investigación debido a que es el punto de partida para los investigadores.

Lo antes descrito en relación con el objeto de investigación, el presente proyecto está orientado hacia el estudio de las medianas empresas de la provincia de El Oro, ya que la globalización se encuentra incitando a las empresas hacia una gestión empresarial competitiva, independientemente de su tamaño, ubicación, lo cual ha despertado preocupación e interés por investigar acerca el impacto que tienen las estructuras tradicionales versus la gestión por proceso en el sector comercial de las medianas empresas de la provincia de El Oro.

1.2. El problema de investigación

La naturaleza del problema de la investigación hace referencia a la existencia de una duda, necesidad e inquietud, de manera que la tarea del investigador es explicar mediante criterios, observación, deducción o hipótesis la razón de su estudio; es decir, explicar el porqué del estudio (Espinoza, 2019). De tal forma el problema de investigación es ¿Cuál es el impacto de la estructura tradicional versus la gestión por procesos en las medianas empresas del sector comercial de la provincia de El Oro?

Medina et al., (2009) mencionan durante muchos años la mayoría de las empresas han conllevado una estructura vertical, debido a que una característica es que los empleados se especializan y su jerarquización es por funciones, en otras palabras, cada colaborador entrega su mayor esfuerzo en lo asignado de acuerdo a las instrucciones dadas; sin embargo, esta práctica se ha mantenido por más de un siglo aun con limitada información e interés con relación al resultado final.

Además, Ocampo et al., (2019) mencionan que cuando un talento humano labora en una empresa que posee una estructura vertical tiende a realizar sus tareas conforme lo que establece su superior, aunque si bien es cierto se logra eficacia, pero cabe resaltar que se podría causar menoscabo al momento de distribuir la información convirtiéndola a medida que pasa el tiempo más rígida y tardía. Por eso Armas et al., (2017) mencionan que es fundamental que la gestión que realiza el talento humano sea medida a través de indicadores y de igual manera en particularidades relevantes que sean consideradas por la empresa.

Cantero et al., (2021), afirman que las empresas cada día se enfrentan a entornos más complejos y dinámicos, es por ello, que el implementar la gestión por procesos es tener una planificación, control y una efectiva mejora de su misión, sobre todo una buena toma de decisiones permitiendo realizar mejoras dentro de la organización en beneficio de los clientes internos y externos. Sin embargo, Medina et al., (2019) justifican que son pocas las empresas que aplican una gestión por procesos, y eso se debe a su rígida cultura empresarial la misma que impide una alineación de los procesos, y el reto aún es mayor en las pequeñas y medianas empresas, debido a que se caracterizan por una estructura funcional; por lo tanto, poseen una estructura tradicional la que también se la conoce como una estructura de “arriba hacia abajo” (vertical) .

En la provincia de El Oro de acuerdo a la Superintendencia de Compañías de Valores y Seguros (2022), señalan que el total de las medianas empresas que existen dentro de la Provincia de El Oro son 342; la gran mayoría de organizaciones comerciales de la provincia del Oro han sido creadas por la necesidad de poseer un ingreso económico en la familia, por ello, este tipo de organizaciones conllevan una administración empírica no estructurada, en otras palabras, poseen una estructura tradicional; cabe resaltar que las PYMES figuran una fuente de empleo e ingreso económico, por lo cual, es necesario que conozcan sobre los nuevos enfoques, tal como la gestión por procesos.

1.3. Justificación

Es preciso mencionar que justificar de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2022) justificar es señalar la causa, fundamento o motivo que justifica alguna acción o hecho. Es así, como Hernández y Bautista (2017), expresan que la justificación

es aquella en donde debe existir la explicación de razones o motivos del tema propuesto; además, mencionan que es necesario argumentar con respecto a lo científico, social, político, académico, profesional con el único propósito de la resolución del problema.

Las empresas con el pasar del tiempo deben afrontar problemáticas tanto de carácter interno como externo, dando paso a que cada colaborador posea una responsabilidad y compromiso, esforzándose así, por alcanzar los objetivos y metas empresariales. Es por ello que dentro de la organización debe existir una estructura de orden, ya sea de manera vertical y/u horizontal Koontz y Weihrich (2009); sin embargo, a medida que el tiempo transcurrió y por la búsqueda de la excelencia organizacional, es decir, mejorar la eficacia y eficiencia de las actividades de las empresas surge el enfoque basado en la gestión por procesos, siendo su principal objetivo resaltar, definir y satisfacer las necesidades del cliente.

Para la ejecución de este proyecto se considera como aspecto primordial investigar acerca del impacto que tiene la estructura tradicional y la gestión por procesos en las medianas empresas del sector comercial de la Provincia de El Oro, es decir, conocer tanto beneficios y desventajas al poseer una estructura tradicional o una gestión por procesos; cabe resaltar que la realización de esta investigación presenta una oportunidad para las medianas empresas, debido a que facilita reconocer resultados y mediante las recomendaciones logren decidir si contar con una estructura tradicional o llevar una gestión basada en procesos, y de tal forma logren ventaja competitiva y permanecer en el mismo.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Analizar el impacto de las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos mediante aplicación de técnicas de investigación para la mejora del desempeño de las empresas comerciales de la provincia de El Oro.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar los tipos de estructuras implementadas por las empresas comerciales.
- Determinar las ventajas y desventajas de las estructuras tradicionales vs el enfoque a procesos en las organizaciones.

- Establecer el tipo de estructura que se ajusta a la actividad comercial.

2. CAPÍTULO II: DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. Estructuras organizacionales

Una estructura organizativa se define como un sistema utilizado para precisar una jerarquía dentro de una organización, en la que en cada posición se define una tarea en específico, para luego ser reportada dentro de la organización; por lo tanto, este marco está diseñado para definir cómo opera la organización y ayuda a lograr objetivos para su crecimiento (Brume, 2019). Por otro lado, Valle et al., (2017) menciona que la estructura organizativa dicta cómo se divide el trabajo y cómo se coordinan las tareas en función de la coherencia interna o el equilibrio por el que se esfuerzan las organizaciones. Este equilibrio está influenciado por factores como la escala, la naturaleza, los antecedentes, el entorno de su registro y el sistema social y técnico que rige los procesos operativos de las estructuras organizacionales

Sin embargo, Fonseca et al., (2019) se encontraron estructuras que afectan los procesos de innovación implementados por las organizaciones, que requieren decisiones no programadas junto con tareas no estándar y adaptación a un entorno altamente dinámico; ya que la forma de organización y distribución de actividades en la estructura de la organización permite analizar con más detalle su capacidad innovadora que puede potencializar una empresa.

Las organizaciones tradicionales recopilan información y, por lo tanto, los roles de los miembros del equipo apuntan a documentar el proceso, mientras que las organizaciones modernas o contemporáneas intentan transformarse en un entorno organizacional inteligente donde los miembros del equipo establecen redes que cooperan con conocimiento e información a gran escala (Cubillos, 2018).

2.1.1. Importancia de la estructura organizacional

La importancia de la estructura organizacional recae en que una empresa necesita organización para poder crecer y llegar a ser rentable en un corto tiempo; debido a que ayuda a identificar los talentos que la alta dirección necesita para mejorar la compañía; un plan estructurado asegura que la empresa cuente con los recursos humanos suficientes para cumplir con los objetivos establecidos en el plan anual, donde cada persona tiene

responsabilidades y una descripción de trabajo de su posición dentro de la empresa (Betancourt, 2019).

De acuerdo a Murillo et al., (2019) la importancia de la estructura organizacional es lograr la operacionalización de la dirección estratégica establecida, ya sea tradicional o contemporánea, ya que la organización debe adoptar la estructura adecuada; Además del diseño estructural con respecto a la asignación de responsabilidades, deberes y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización, los temas incluyen cómo dividir mejor la organización en subunidades, y cómo asignar autoridad entre los diferentes niveles de la organización.

Los autores Pineda y Erazo (2021) identifican tres mecanismos principales en la estructura organizativa:

- a. Por la estructura organizativa, es posible distinguir la jerarquía que conforma la organización y el control que ejercen los niveles de dirección.
- b. Desarrollar una estructura organizacional ayuda a definir las funciones que deben desarrollarse en áreas relevantes para la organización
- c. Adoptar una estructura organizativa eficaz reúne fuerzas profesionales para crear vínculos para una buena comunicación entre los empleados y otras áreas de la empresa.

2.2. Estructura vertical

Ocampo et al., (2019) mencionan que la estructura vertical de la organización depende del grado en que el poder ejecutivo se apoya en el nivel gerencial para el control directo de los recursos humanos; en este sentido, el comportamiento de los empleados con respecto a este tipo de acomodaciones se basa en la necesidad de seguir las instrucciones del gerente, trabajar con eficacia y asegurarse de que éstas contribuyan a su desempeño y metas establecidas por la organización. Las estructuras organizativas verticales crean un entorno que no es propicio para la introducción del cambio y la innovación y, cada vez más, una cultura organizativa que no promueve el trabajo en equipo, la colaboración y la identidad organizativa (Rivadeneira, 2017).

2.3. Estructura horizontal

Mejia y Casquete (2019) argumentan que la estructura organizativa horizontal elimina la mayoría de los mandos intermedios y sus funciones, dejando a la alta dirección en contacto directo con los empleados; debido a esto, es el mejor modelo a implementar por las PYMES porque simplifica la estructura tradicional en base a las necesidades actuales y elimina jerarquías y niveles de mando; son más adecuadas para organizaciones pequeñas o unidades pequeñas dentro de organizaciones grandes, sin embargo, las grandes estructuras horizontales pierden su ventaja estructural si varían demasiado entre oficinas y ubicaciones (EAE Business School, 2022).

De acuerdo a Rivas (2002), la estructura organización horizontal cuenta con las siguientes características:

- a. Se organiza en torno al proceso en lugar de la función.
- b. Se reducen los niveles jerárquicos.
- c. Los equipos de trabajo se utilizan como células organizativas.
- d. Se maximiza el contacto con proveedores y clientes.
- e. Los empleados son capacitados de acuerdo a sus requerimientos de conocimiento y cuentan con un sistema “justo a tiempo”.
- f. Los sistemas de evaluación del desempeño se están transformando en un sistema de 360 grados donde los clientes califican los incentivos y estos están orientados hacia el trabajo en equipo
- g. Hay un responsable del proceso y la evaluación de la productividad es un proceso cuantitativo basado en mejoras

En conclusión, la estructura organizacional establece los cimientos básicos como la división del trabajo, departamentos, liderazgo, control y jerarquía, para que se puedan lograr los objetivos de la empresa independientemente de su tamaño, tener una estructura que corresponda a sus intenciones y objetivos es fundamental, además de ser lo suficientemente flexible para adaptarse al crecimiento independiente.

2.3.1. Gestión por procesos

Para Robles y Diaz (2017) la gestión de procesos es definida como una estrategia arraigada por la gestión gerencial para definir los procesos que hacen que una

organización funcione de manera eficiente y están directamente relacionados con los clientes y los productos que esperan de la organización. Es así como Barrios et al., (2019) dentro de la organización, incluye el establecimiento de objetivos para el diseño y desarrollo de acciones que incorporen una serie de medidas de control, operativas y de seguimiento para encaminar las actividades hacia las metas y objetivos de la organización, teniendo siempre en cuenta las necesidades del cliente y cumpliendo con sus expectativas.

Medina et al., (2019) mencionan que la estructura tradicional aplicada a las organizaciones ya no es competitiva cuando se busca la calidad total de cada actividad, de cada proceso; y se vuelven menos efectivos ante el cambio por su excesiva resistencia al cambio. Implementar la gestión de procesos es tedioso y difícil, sin embargo, el desarrollo científico en gestión y el reconocimiento de empresas exitosas son razones claras para no rechazar cambios para implementar la gestión por procesos.

Para Albán et al., (2014) implementar procesos dentro de una organización permiten el análisis y evaluación del control de calidad para determinar las características fundamentales de los productos y servicios, de manera que se puedan coordinar diferentes actividades con el objetivo de desarrollar mejores procesos; por esta razón, la gestión de procesos es una parte importante del control de calidad de una organización. Además, Salvador et al., (2019) menciona que el establecimiento de una gestión de procesos permite aumentar el nivel de calidad y reducir actividades que no aportan valor al resultado final y tiempo de entrega; además, permite a la dirección involucrar a todos los empleados al reconocer cada elemento clave del compromiso

Por lo tanto, Beltrán et al., (2018) hace hincapié en que es importante poder cambiar el comportamiento de los miembros de la organización, en otras palabras, una combinación de reflexión y acción de mejora para reconocer que no se trata de hacer más, se trata de hacer algo diferente

En resumen, la gestión por procesos es diferente de la organización funcional tradicional; en la gestión de procesos, los procesos están alineados con la misión, visión y metas para lograr resultados consistentes y satisfacción del cliente y de la organización; en la gestión

de procesos, las entradas que se tienen en cuenta se transforman y las salidas que subyacen a los resultados se consideran necesidades, deseos y requisitos del cliente.

2.3.2. Norma ISO 9001:2015

Las normas del sistema de gestión ISO proporcionan un modelo para establecer y operar un sistema de gestión, un modelo basado en el consenso internacional, extraído de la experiencia y las mejores prácticas de gestión en todo el mundo (Casas, 2014).

La ISO cuenta con varias normas, en este caso, la norma ISO 9001:2015 se centra en los procesos. Autores como Negrete et al., (2020) afirman que, en la gestión de procesos, cada tarea o actividad es parte de un proceso, y quienes la realizan saben que su resultado es un aporte a otro proceso, además de que son parte de una cadena de valor para el cliente.

Cruz et al., (2017) dice que la Norma ISO 9001:2015 se basa en una serie de principios de gestión de calidad, orientados al cliente, motivación e involucramiento de la alta dirección, con un enfoque basado en procesos y mejora continua, ayudando a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios estables y de buena calidad, lo que a su vez brinda muchos beneficios para el crecimiento del negocio.

Asegurar un sistema de calidad efectivo que se enfoca en todos sus elementos de gestión, lleva a la influencia operativa con base en la norma ISO 9001:2015, permitiendo mejorar la calidad de técnicas y servicios; por lo tanto, al optimizar un mejor control de todos los procesos, se reducen los costos y desperdicios, que es uno de los factores que contribuyen significativamente al desempeño de la empresa y la organización (Alzate, 2017).

Para Fontalvo y De la Hoz (2018) este modelo nos ofrece cambios significativos que impulsan el impacto positivamente y se presta especial atención a la planificación estratégica, la gestión del cambio y la gestión de riesgos de forma continua para las organizaciones con un panorama de riesgos.

En las organizaciones que usan BPM, lo han implementado por una variedad de razones. Las razones más comúnmente citadas incluyen una mayor competitividad, una respuesta rápida a las necesidades y expectativas de los clientes y una mayor flexibilidad en la forma en que opera la organización; además de la capacidad de reaccionar rápidamente a los

cambios en el entorno del mercado, la capacidad de reducir costos, aumentar las ventas y las ganancias también es importante, y el desarrollo de los empleados recibe la menor atención (Bitkowska, 2020).

2.3.3. Principios de gestión de la calidad

Inicialmente las ISO 9001: 2008 contenían 8 principios de gestión de la calidad, en la actualidad ISO 9001:2015 también traerá algunos cambios a la Calidad quedando con 7 principios.

Principios de gestión (QMP) como presenta (Fonseca L. , 2015).

1. Enfoque en el cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque de proceso
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en evidencia
7. Gestión de relaciones

1. Enfoque en el cliente

El cliente es quien decide en última instancia sobre la calidad del producto y el servicio, y la lealtad del cliente, las tasas de retención y la participación en el mercado se optimizan mejor centrándose en las necesidades actuales del cliente, los clientes existentes y los prospectos (Mihail, 2012). Para Rodríguez et al., (2017), la organización persigue el mejor interés de sus clientes a través del trato amable, la cercanía y la calidad.

2. Liderazgo

El liderazgo consiste en crear y reforzar una misión común en el que el compromiso de la gerencia con la gestión de la calidad se deriva de su comprensión por el concepto y su participación en la aplicación de la visión, misión, objetivos y procesos estratégicos para mejorar las capacidades únicas de la empresa (Guevara C. , 2020).

3. Compromiso de las personas

Para Wilson y Campbell (2016) el tercer principio establece que todos en una organización deben ser capaces y estar comprometidos, y que mejorar sus "habilidades y

conocimientos" ayudará a lograr las metas de la organización. La competencia se define como: "la capacidad de aplicar el conocimiento y las habilidades para lograr los resultados deseados" y las organizaciones deben asegurarse de que las competencias se basen en la educación, la capacitación o la experiencia y que exista evidencia suficiente de habilidades documentadas.

4. Enfoque de proceso

El resultado deseado se puede lograr de manera más efectiva y eficiente si las actividades y los recursos asociados con ellas se tratan como procesos. A diferencia de antes de 2015, la norma ISO 9001:2015 también incluye el enfoque de sistemas en este principio, que antes era un principio separado. La esencia del enfoque de sistemas es identificar, comprender y gestionar los procesos interconectados como un sistema, lo que contribuye a que la organización logre sus objetivos (Schmuck, 2021).

5. Mejora continua

Se trata de algo intangible que la organización debe comprender para poder darle valor agregado, es decir, mejorar de forma interminable, sin estancarse. Para Sirvent et al., (2017) la mejora continua es un intangible que una organización necesita para agregar valor, que es mejorar sin cesar y sin estancarse. Así pues, se pueden encontrar dos tipos de mejora, la primera a través del progreso técnico y la segunda a través de la mejora de todo el proceso productivo. Sin mejora continua es imposible asegurar la calidad o tomar las decisiones correctas para alcanzar metas y objetivos.

Amaya et al., (2020) la norma ISO 9001:2015 solo aborda mejoras, no conformidades y acciones correctivas y de mejora continua en sus apartados. En cambio, la norma ISO 9001:2008 prevé medidas correctivas y preventivas. Por ello, la nueva versión de 2015 especifica que la organización debe evitar consecuencias indeseables o posibles inconsistencias.

6. Toma de decisiones basada en evidencia

Amaya et al., (2020) la evidencia y los datos se reflejan en indicadores, metas y objetivos de desempeño, que necesitan una secuencia estructurada para guiar a los participantes del proceso y grupos de trabajo individuales para ayudar a mejorar sus resultados. El único

problema que puede impedir que la secuencia funcione correctamente es la falta de formación o educación.

7. Gestión de relaciones

Este principio es sobre la ISO 9001:2015 donde establece que las relaciones deben construirse para el beneficio mutuo, debido a que esta relación facilita una comunicación más amplia, permite que el proveedor actúe sobre aspectos de la no calidad y permite a la empresa hacer un mejor uso de los productos o servicios ofrecidos por el proveedor, por lo tanto, esta comunicación debe estar respaldada por los principios anteriores (Gutiérrez, 2010). Pero su objetivo es satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, así como de clientes y proveedores (Alzate, 2017). En otras palabras, rige la relación de la organización con su entorno interno y externo.

2.4. Enfoque a procesos

2.4.1. Generalidades

Un proceso es una serie de eventos, actividades y decisiones que se combinan para producir un resultado de valor agregado para los clientes de una organización. Es así como este proceso es un enfoque que transforma las entradas en salidas para garantizar el uso repetido y consistente de todos los recursos organizacionales para lograr los objetivos organizacionales. (Kounis, 2018)

Un enfoque de proceso para desarrollar, implementar y mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de las exigencias que solicite. Además, facilita las relaciones y dependencias entre procesos, dando forma al desempeño general de la organización. Todo el proceso y sistema se pueden administrar en un ciclo PHVA, que no solo identifica ensamblajes para mejorar, sino que también administra adecuadamente el proceso para que los recursos no se agoten (Benzaquen, 2018).

La nueva versión de la norma enfatiza un enfoque basado en procesos basado en el riesgo y el análisis del contexto organizacional, que incluye las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes.

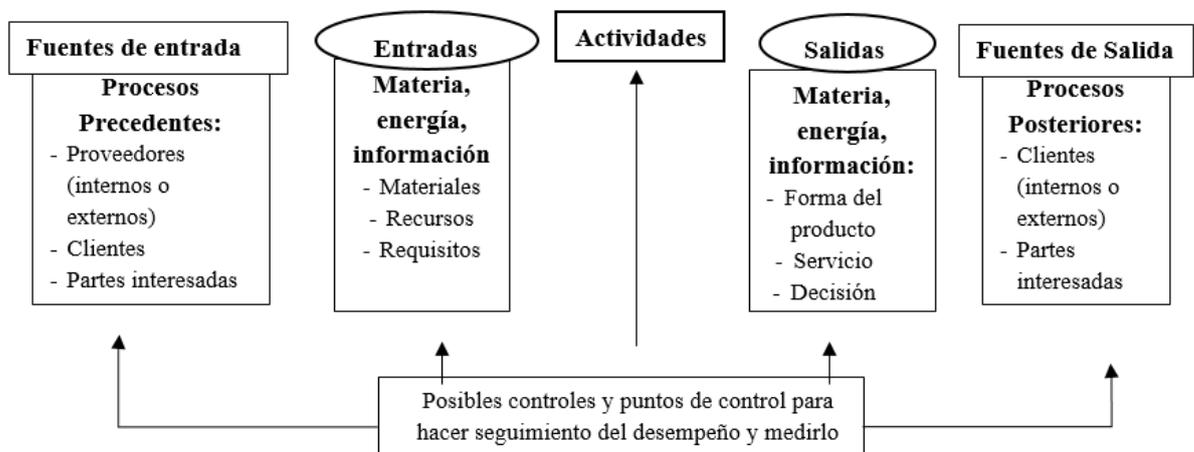
Carriel et al., (2018) este enfoque permite a las empresas administrar las relaciones y dependencias entre los procesos de su sistema de una manera que optimiza la eficiencia

general de la organización. Esto se debe a que el enfoque basado en procesos implica identificar y administrar sistemáticamente los procedimientos y cómo funcionan juntos para lograr los objetivos esperados en línea con la política de calidad y dirección estratégica de la organización

Según Bolaños (2018) la aplicación del enfoque a procesos a un SGC le permite:

- Comprender y ser coherente con en el cumplimiento de los requisitos;
- Revisar los procesos para la creación de valor
- Lograr la implementación efectiva de los procesos.
- Mejora de procesos basada en la evaluación de datos e información.

Figura 1. Representación esquemática de los elementos que intervienen dentro de un proceso de acuerdo a la Norma ISO 9001:2015



Fuente: <https://sitiosweb.leon.gob.mx/sgc/wp-content/uploads/2018/07/norma-iso-9001-2015.pdf>

Tabla 1. Ventajas y desventajas de estructura tradicional y gestión por procesos

ESTRUCTURA TRADICIONAL	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
La presupuestación de equipos y el control de costos pueden simplificarse; además, la capacidad de reaccionar rápidamente está ahí, pero puede depender de las prioridades del gerente funcional; Así mismo, la continuidad de las disciplinas	Minsal y Pérez (2007) la pérdida de autoridad en el mando, recae en las exigencias de obediencia y disciplina que son aspectos típicos de las organizaciones lineales no son

<p>funcionales; las políticas, los procedimientos y las líneas de informes se definen y comprenden fácilmente (Akhmedova, 2019).</p>	<p>significativas en las organizaciones funcionales</p>
<p>Define las responsabilidades de las funciones necesarias para la supervivencia de la organización; además de agrupar personas y unidades según el trabajo que realizan aumenta el acceso a equipos más especializados y personal más calificado; y esto permite que los empleados que enfrentan desafíos similares se brinden apoyo social y emocional entre sí (Salazar, 2015).</p>	<p>Esta falta de trabajo en equipo entre departamentos crea una estructura rígida que impide la implementación de cambios, la innovación y la agilidad. Es posible que los empleados de cualquier departamento no conozcan la información sobre todos los demás departamentos. Los gerentes tienden a tomar decisiones sin consultar primero al departamento, lo que puede causar problemas (Fabian , 2021).</p>
<p>Se trata de tareas que cada área de la organización realiza de forma completamente independiente y casi sin conexión alguna, obligando a cada una a actuar lo mejor que pueda (Riascos, 2006).</p>	<p>Minsal y Pérez (2007) genera confusión acerca de las metas porque la organización funcional requiere muchas dependencias; los subordinados no siempre saben exactamente a quién informar los problemas. Esta duda crea relaciones ineficaces, dificultades de navegación y confusión sobre los objetivos a alcanzar.</p>
<p>Cada vez más, la complejidad organizativa debe abordarse de acuerdo con las necesidades del cliente (Riascos, 2006).</p>	<p>Nadie es directamente responsable de todo el proyecto; no proporciona la dirección de diseño necesaria para lograr los objetivos del proyecto (Akhmedova, 2019).</p>

<p>Arriagada y Alarcón (2011) flexibilidad en la asignación de recursos, teniendo una coordinación óptima de actividades, en el uso eficiente de los recursos, y en la agrupación de recursos similares en condiciones óptimas</p>	<p>Esta ambigüedad a menudo da como resultado un estado de conflicto organizacional permanente, ya que cada lado lucha por aclarar su alcance de responsabilidad y recursos. Tal conflicto afecta negativamente a la organización de varias maneras, a saber, en los siguientes niveles: (1) Organizacional, (2) Departamental, (3) Individual (Gos, 2015).</p>
<p>GESTIÓN POR PROCESOS</p>	
<p>VENTAJAS</p>	<p>DESVENTAJAS</p>
<p>Torres et al., (2019) hace hincapié que una de las ventajas gestiona eficazmente los recursos de la empresa, ya que reduce los desperdicios y acorta el tiempo operativo, es decir, aumenta la productividad y la competitividad, mejora la calidad y mejora el posicionamiento en el mercado, lo que ayuda a aumentar la facturación y la rentabilidad.</p>	<p>Murrieta et al., (2020) comenta que si las empresas no cuentan con expertos en estándares, deben contratar consultores externos para que presten servicios a la empresa y ayuden con la certificación, lo que genera costos adicionales además de los costos de capacitación del personal</p>
<p>Begnini et al., (2022) afirma que facilita las tareas de modelado y optimización de procesos en toda la organización, mejorando significativamente el rendimiento, reduciendo el tiempo dedicado a las tareas y las redundancias</p>	<p>Para Cabrera et al., (2015) la gestión por procesos, a pesar de sus reconocidas ventajas, es en muchos casos difícil de implementar; principalmente por lo difícil que es para las personas romper patrones tradicionales que se han mantenido durante siglos, o simplemente porque existe una resistencia natural al cambio</p>
<p>Begnini et al., (2022) argumentan que permite una estandarización completa</p>	<p>Guastay et al., (2018) implica mucho en juego porque los cambios son</p>

<p>porque una vez que el proceso es modelado, simulado y configurado, se ejecuta en el sistema de control de procesos. Entonces, cada vez que un usuario realiza un proceso, se convierte en la acción predeterminada en toda la organización, por lo que la importancia del Manual de Procedimientos Estándar ISO 9001, proporciona una gestión y ejecución dinámicas, genera confianza en el proceso operativo.</p>	<p>radicales; además de que la reestructuración se ha convertido en una excusa para que la gerencia despida trabajadores; porque el enfoque consideró inicialmente solo la parte operativa e ignoró la reestructuración de la gestión</p>
<p>Saboya et al., (2018) permite monitorear actividades en base a condiciones creadas en base a la información ingresada y plazos establecidos, además de procesos con reportes de estado de actividad, avance de actividades del proceso y resúmenes de toda la información necesaria para un correcto seguimiento.</p>	<p>Murrieta et al., (2020) algunas organizaciones tienden a certificar en base al cumplimiento de requisitos en lugar de implementar la calidad del servicio prestado, olvidando que los empleados son conscientes de ello.</p>
<p>Hernandez et al., (2015) involucra a los recursos humanos en todo el modelo, asegurando una mayor implicación en todos los procesos, independientemente de su estatus jerárquico.</p>	<p>Los beneficios del marco sólo pueden realizarse plenamente si se implementan adecuadamente. Si no se sigue este enfoque, se perderán fondos y otros recursos no deseados. Si se hace bien, el dinero dará sus frutos o aumentará el ROI en poco tiempo. De lo contrario, causará problemas a la empresa (Morelos, 2018).</p>

Fuente: Elaboración propia

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DEL PROYECTO

3.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación en el presente trabajo investigativo, es descriptiva, debido a que para Guevara-Alban et al., (2020) se basa prácticamente en describir ya sean situaciones, características, rasgos, cualidades de aquel fenómeno u objeto de estudio, mediante la indagación sistemática permitiendo comparar con la de otras fuentes, de modo que el investigador resume, analiza, para luego extraer información significativa. De tal forma, el tipo de investigación antes mencionada ayudó a determinar el impacto, ventajas, desventajas que tienen tanto las estructuras tradiciones y gestión por procesos en las medianas empresas de la Provincia de El Oro.

Además, para Sánchez et al., (2018) el tipo de investigación aplicado en el presente trabajo tiene una estrecha relación con lo seccional, debido a que son investigaciones que se realizan a un mismo tiempo, en otras palabras, recoge información de aquel fenómeno u objeto de estudio en una oportunidad única. Finalmente, la investigación posee un tipo descriptivo-seccional debido a que se analizará dicho impacto de las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos y seccional por la identificación de las estructuras en las medianas empresas y por ende contribuirá a establecer el tipo de estructura que se ajuste.

3.2. Nivel de Investigación

Dentro del proceso de investigación existen algunos niveles, los cuales pueden poseer diferentes alcances, estos pueden partir desde un nivel descriptivo, exploratorio, correlacional hasta un nivel explicativo, contribuyendo a la explicación del fenómeno de la investigación (Ramos, 2020).

Es por ello que uno de los niveles de la presente investigación es descriptiva, debido a que se va analizar el impacto de las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos mediante aplicación de técnicas de investigación para la mejora del desempeño de las empresas comerciales de la provincia de El Oro. Además, es exploratorio, ya que, se va a identificar los tipos de estructuras implementadas por las empresas comerciales. Finalmente, el nivel explicativo, va a determinar las ventajas y desventajas de las estructuras tradicionales vs el enfoque a procesos en las organizaciones; también establecer el tipo de estructura que se ajusta a la actividad comercial.

3.3. Diseño de la Investigación

El diseño aplicado es investigación no experimental porque como lo menciona (Ríos, 2017) es un diseño en donde no existe una manipulación de las variables, al contrario, permite que exista una observación en un contexto; el antes mencionado tiene una subclasificación dentro de ellas se encuentra la transversal la misma que permite una recolección de datos e información en un periodo de tiempo. Es así cómo, lo antes expuesto se asocia a la presente investigación debido a que las variables administrativas (estructura tradicional) y (gestión por procesos) serán analizadas para luego establecer qué tipo de estructura se ajusta y mejora el desempeño en las medianas empresas de la Provincia de El Oro.

3.4. Metodología de la Investigación

Para la realización del siguiente proyecto de investigación se va a seguir por una metodología descriptiva-seccional, bajo un método inductivo-deductivo. Guevara et al., (2020) argumentan que es descriptiva, ya que será la encargada de especificar las características de la población que se va a estudiar, en este caso la población a ser estudiada son las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro. Se describe rasgos importantes del conjunto a estudiar, cómo las estructuras por las cuales están compuestas, ya sean estas centradas en los procesos o en estructuras más tradicionales, utilizando criterios objetivos para establecer de esta manera el comportamiento del fenómeno a ser examinado.

El método inductivo-deductivo consta de dos etapas inversas como lo es la inducción y la deducción. Un modelo inductivo es un método basado en la inferencia que "permite la transición de hechos específicos a principios generales". Bernal, citado por Prieto (2017), sostiene que consiste principalmente en estudiar u observar hechos o experiencias particulares para llegar a conclusiones que puedan o puedan extraerse de manera racional.

En cambio, Rodríguez y Pérez (2017) afirman que los métodos deductivos buscan pasar de un conocimiento común a otro con un bajo nivel de generalidad. En este caso va desde determinar qué tipo de estructura se ajusta a la actividad hasta determinar las ventajas y desventajas de dichas estructuras. Cabe resaltar que, el uso de métodos inductivos y

deductivos tiene un gran potencial como método primario para la construcción del conocimiento fundamental porque involucran los parámetros externos en estudio, es decir, se complementan entre sí.

3.5. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos figuran como una parte fundamental para un investigador e investigación, debido a que es la aplicación de diversas técnicas las mismas que ayudan a recopilar información acerca del objeto de estudio, ya que ayudan a dar una respuesta; de tal manera en el presente manuscrito se utilizará el instrumento de entrevista estructurada, debido a que permite constatar que tipo de estructura conllevan por lo tanto está dirigida hacia los gerentes o propietarios de las medianas empresas de la Provincia de el Oro (Castillo, 2021).

3.5.1. Entrevista estructurada

En ese sentido, para Ponce-Ponce y Gómez-García (2021) manifiestan que en la entrevista estructurada se emplea un cuestionario, en otras palabras, las preguntas son formuladas con anticipación y no nacen del momento; además al ser un proceso bidireccional brinda información a partir de ideas u opiniones en donde el entrevistado deberá contestar de forma puntual lo que se le pregunta. De tal modo, al estar direccionadas hacia el alto mando de las medianas empresas facilitarán información precisa, concreta para analizar, discutir y obtener resultados.

3.5.2. Herramienta para el procesamiento de datos

Para el procesamiento de datos obtenidos de las entrevistas dirigidas hacia los gerentes, jefes de tienda, administradores de las medianas empresas de la Provincia del Oro se aplicó el programa Atlas Ti22 el mismo que permite analizar de forma cualitativa la información mediante organizadores gráficos creando de esa manera nodos de conexión y trayendo como resultado un análisis general.

3.5.3. La población y la muestra objeto de estudio

Arias-Gómez et al., (2016) declaran que la población es un conjunto de eventos que se limitan, está es el referente que permite seleccionar la muestra, en otras palabras, la muestra; ayuda a reducir el número de la población de estudio, por ello ya no es necesario

estudiar en su totalidad la población sino el número reducido de personas a las cuales se va a obtener la información que se necesita para la investigación.

De ese modo, la presente investigación ha fijado su población objeto de estudio en las medianas empresas comerciales de la provincia de El Oro; segmentándolos en los cantones Machala con 227 medianas empresas, Pasaje con 16 medianas empresas y Santa Rosa con medianas empresas 11. De acuerdo a la Superintendencia (2021) existen 254 empresas, este sería nuestra población o universo, se tomará en cuenta un nivel de confianza del 95% mientras que el margen de error de 5%.

$$n = \frac{N}{(N - 1) * k^2 + 1}$$

$$n = \frac{254}{(254 - 1)(0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{254}{1,64}$$

$$n = 154$$

Las 154 empresas son la muestra total de este estudio, mientras que la muestra por cada cantón es:

Tabla 2. Muestra por cada cantón

Cantones	Calculo	%	# de entrevistas por cantón (planificadas)	# de entrevistas por cantón (ejecutado)
Machala	$\frac{227 * 100}{254}$	89%	137	89
Pasaje	$\frac{16 * 100}{254}$	6,29%	10	7
Santa Rosa	$\frac{11 * 100}{254}$	4,33%	7	4

Fuente: Elaboración propia

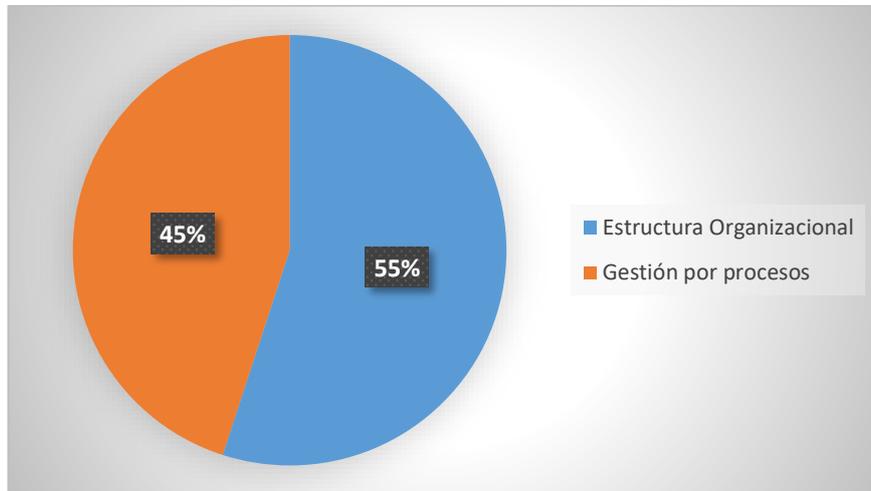
3.6. Análisis de Resultados

1. ¿Qué entiende usted por estructura organizacional?

El 100% de los gerentes, jefes de tienda, administradores de las medianas empresas comerciales mencionaron que entienden por estructura organizacional que es la jerarquización de una empresa, es decir, su esquematización.

2. **¿La empresa aplica un tipo de estructura organizacional? ¿En caso de ser afirmativo, mencione cuál?**

Gráfico 1. Tipo de estructura organizacional



Elaborado por: Autoras

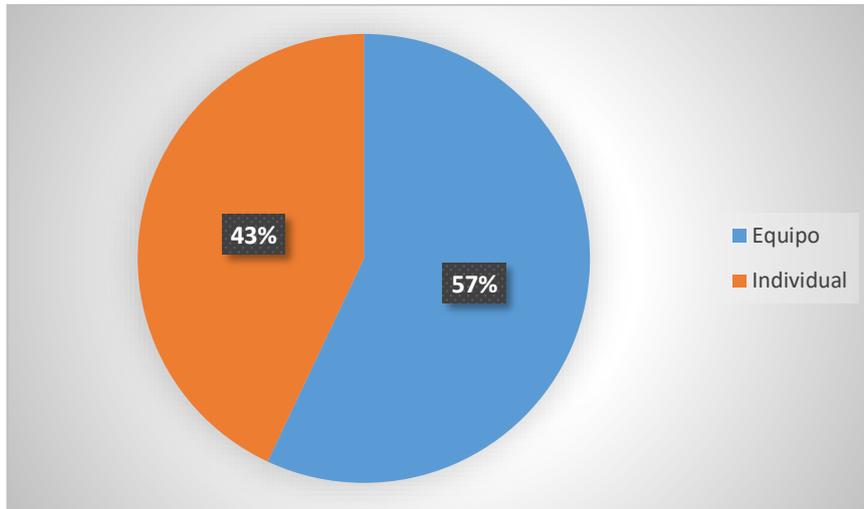
Mediante las entrevistas realizadas a las empresas comerciales de los cantones Machala, Pasaje y Santa Rosa se determinó que el 55% conllevan una estructura tradicional mientras que el 45% poseen una gestión por procesos.

Análisis por variable de estructura organizacional

En su gran mayoría los entrevistados tienen claro que la estructura organizacional es la jerarquización de una empresa, es decir, su esquematización, pero sin bien es cierto existen diversos tipos de estructuras, pero del 100% de las entrevistas realizadas a las empresas comerciales de la Provincia de El Oro quienes conllevan una estructura tradicional específicamente son 55% medianas empresas y 45% conllevan una gestión por procesos. Cabe resaltar que a pesar que llevan una estructura vertical aplican un enfoque por procesos empíricamente, en otras palabras, trabajan en equipo, mantienen comunicación horizontal, en ciertas circunstancias toman en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones, porque consideran que no influyen su estructura organizacional y lo fundamental es que están de acuerdo acoplarse a otro tipo de estructura debido a que no les temen a los cambios.

3. ¿Considera usted que los colaboradores se especializan mejor cuando trabajan individualmente o en equipo?

Gráfico 2. Especialización en el trabajo

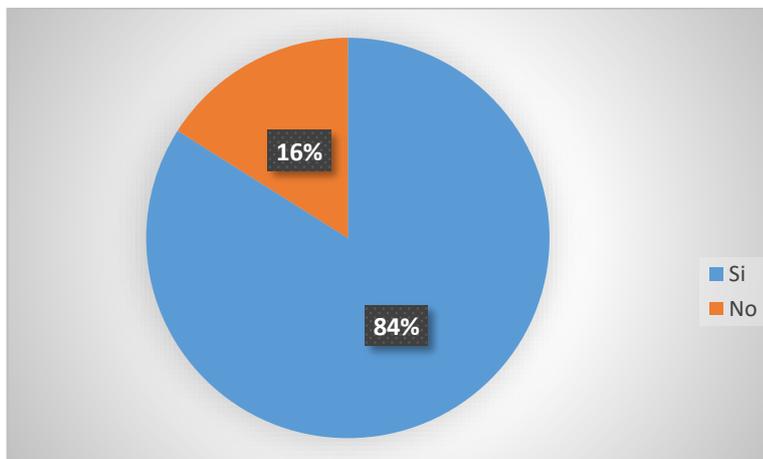


Elaborado por: Autoras

El 57% de los entrevistados concuerdan que los trabajadores se especializan mejor cuando trabajan en equipo, debido a que todos trabajan para cumplir un objetivo, ya que es mejor cuando todos reman en una sola dirección, mientras que el 43% afirma que existen colaboradores que se desempeñan mejor de manera individual.

4. En conocimiento de causa hacia sus empleados ¿considera que al implementar una nueva estructura organizacional se acoplarían?

Gráfico 3. Implementación de una nueva estructura organizacional

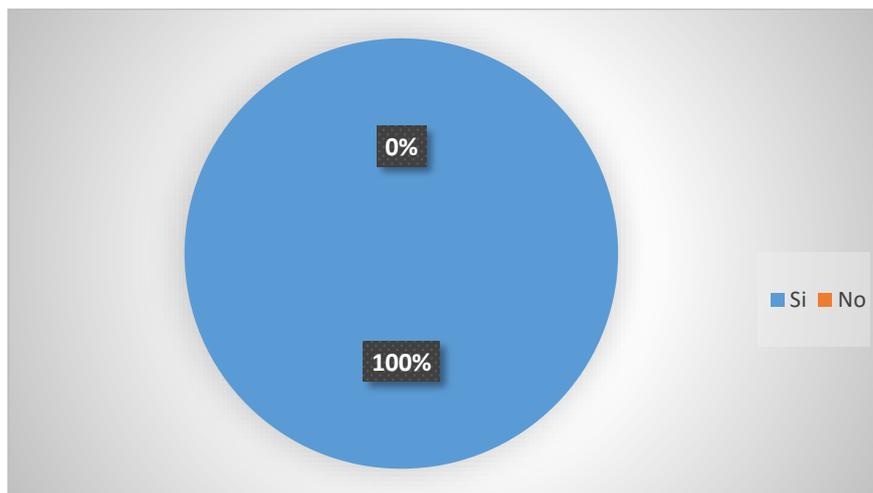


Elaborado por: Autoras

Para el 84% consideran que si se acoplarían a la nueva estructura organizacional ya que los cambios siempre son buenos y acarrear muchos beneficios dentro de lo empresarial mientras, que el 16% mencionó que no, debido a que deben reestructurar su empresa y todo ello los lleva más tiempo, inversión recursos financieros, etc.

5. ¿Los colaboradores de su empresa realizan las actividades encomendadas conforme lo establece su superior?

Gráfico 4. Realización de actividades encomendadas



Elaborado por: Autoras

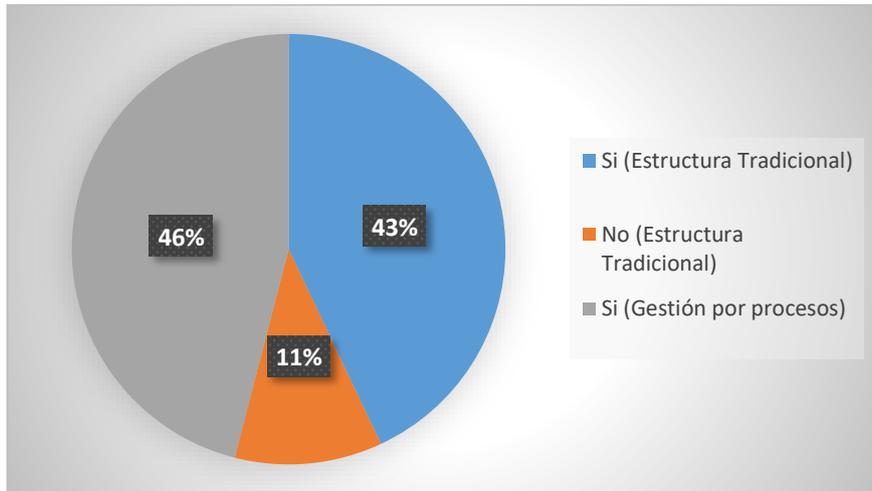
El 100% afirmó que sus colaboradores realizaban las actividades encomendadas y que cuando un trabajador no acataba lo que se le decía, tenía un llamado de atención.

Análisis de variable estructura tradicional

Del 100% de las entrevistas realizadas a gerentes, administradores, jefes de tienda de las medianas empresas, específicamente el 5% netamente aplican una estructura tradicional, pero el 50% conllevan una estructura tradicional que a pesar de su estructura rígida tienen un enfoque a procesos debido a que especialmente el 57% consideran que los colaboradores se especializan mejor cuando trabajan en equipo, porque todos van en una misma dirección y todos aprenden de todos. Por lo tanto, a pesar de la jerarquización que poseen están dispuestos el 84% a acoplarse a otro tipo de estructura debido a que todo cambio es bueno y trae beneficios empresariales.

6. ¿Considera usted que su tipo de estructura organizacional es flexible y capaz de adaptarse a los cambios del mundo empresarial?, ¿Por qué?

Gráfico 5. Estructura organizacional capaz de adaptarse al mundo empresarial



Elaborado por: Autoras

De acuerdo a quienes conllevan una estructura tradicional el 43% mencionan que, si sería capaz de adaptarse a los cambios empresariales, debido a que ellos constantemente observan y se adaptan, mientras que el 11% mencionan que no porque básicamente su tipo de estructura es rígida. Sin embargo, quienes conllevan una gestión por procesos el 46% mencionan que si es flexible y se adapta a los cambios porque ese es su objetivo responder a un mercado cambiante.

7. ¿Existe interacción entre los diferentes departamentos, es decir, comparten información, habilidades?

Gráfico 6. Interacción entre departamentos

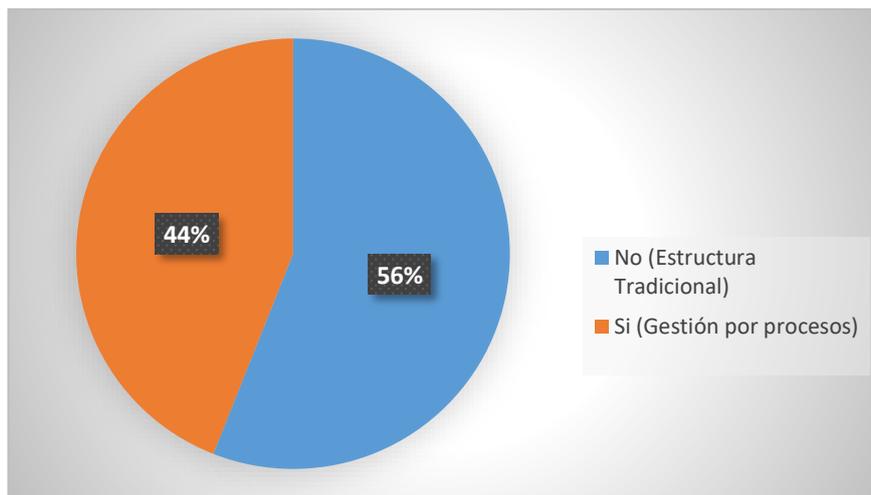


Elaborado por: Autoras

Quienes aplican una estructura tradicional un 28% comparten ya sea información, habilidades, destrezas, mientras que un 28% no comparten, es decir, cada quien se centra en lo que conoce. Sin embargo, quienes conllevan gestión por procesos si comparten información en un 44%.

8. ¿La empresa tiene plasmado los procesos de comercialización que se realizan dentro de la misma?, en caso de ser afirmativo, ¿mencione en qué tipo de documento?

Gráfico 7. Proceso de comercialización



Elaborado por: Autoras

Aquellos que llevan una estructura tradicional el 56% no poseen sus procedimientos debido a que todo es empírico, mientras quienes poseen una gestión por procesos con el 44% si poseen un manual de procedimientos.

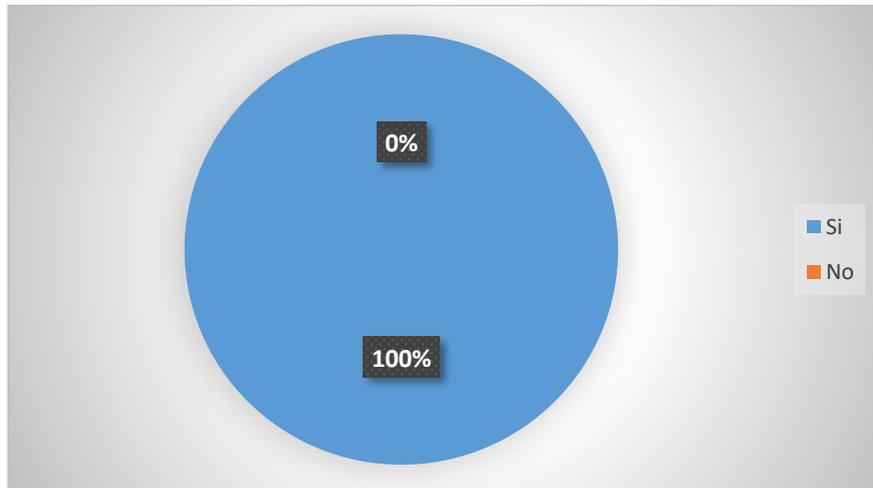
Análisis de variable Gestión por Procesos

Del 100% de las entrevistas a los gerentes, administradores, jefes de tienda de las empresas comerciales de la Provincia de El Oro exactamente de los cantones Machala, Pasaje y Santa Rosa son el 45% son las que conllevan gestión por procesos, porque básicamente el tipo de estructura antes mencionado tiene un objetivo que es ser flexibles, ayuda a responder de forma inmediata a los cambios empresariales, un claro ejemplo que manifestaron los entrevistados fue la pandemia. Además, les permite una interacción entre departamentos, es decir, comparten habilidades, información, entre otros; y lo

fundamental que mediante la gestión por procesos les ayuda asegurar que todos los procesos se desarrollen de manera eficiente porque tienen plasmados sus procesos de comercialización en un manual de procedimientos.

9. ¿Cómo logra que sus colaboradores realicen las actividades encomendadas de la mejor manera?

Gráfico 8. Realización de actividades encomendadas

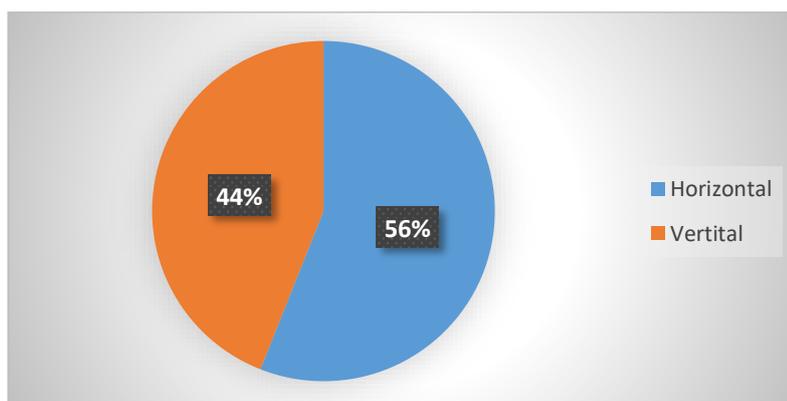


Elaborado por: Autoras

El 100% de los encuestados utilizan la motivación verbal para que sus colaboradores hagan sus actividades de la mejor manera.

10. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con todo el personal de su empresa, es decir comunicación, horizontal o vertical?

Gráfico 9. Tipos de comunión

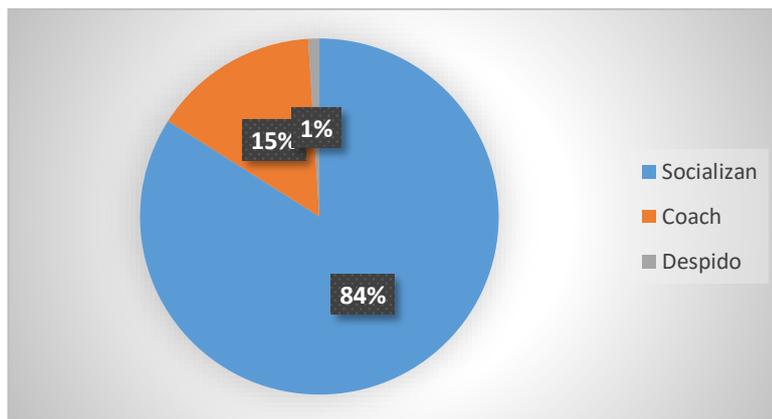


Elaborado por: Autoras

En las medianas comerciales el 56% mantienen una comunicación vertical, es decir, entre altos mandos, pero el nivel operativo no interviene solo les comunican las decisiones, pero el 44% conllevan una comunicación horizontal, en otras palabras, existe una comunicación entre todos.

11. ¿Usted en calidad gerente u propietario que acciones realiza cuando uno de sus colaboradores tiene dificultad en realizar alguna actividad, en caso de ser afirmativo mencione dichas acciones?

Gráfico 10. Medidas de acción ante la dificultad de realizar una actividad



Elaborado por: Autoras

El 84% de los entrevistados acotó que cuando suceden ese tipo de situaciones primero socializan; sin embargo, si la dificultad persiste el 15% contratan un coach, para aquel colaborador que tiene problemas en cumplir metas establecidas, es decir tiene un apoyo y seguimiento de manera personalizada para erradicar dicha dificultad y en casos excepcionales el 1% despide si un trabajador no cumple con lo establecido

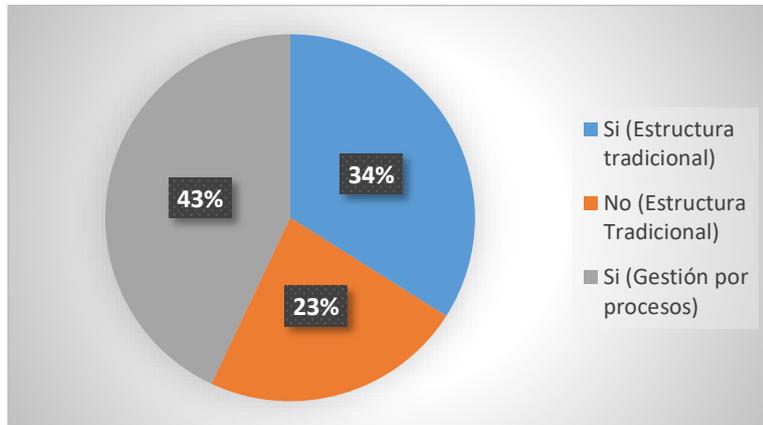
Análisis de variable Liderazgo

El liderazgo que tienen los que están a cargo de las medianas empresas comerciales de la Provincia de El Oro es mediante la motivación verbal para que sus colaboradores tengan un mejor desempeño, indiferentemente de su tipo de estructura organizacional, ya que a pesar de poseer una estructura tradicional sus líderes mantienen una comunicación horizontal, es decir, toman en cuenta las opiniones e ideas de sus empleados; pero cuando existe una situación de incumplimiento o que alguien no logro una meta semanal lo primero que suelen realizar es que se socializa, aunque si el problema persiste

especialmente el 15% del 100% de empresas entrevistadas les proporcionan un coach a la persona que está teniendo inconvenientes, pero existen casos excepcionales y el 1% despiden si un trabajador se la ha dificultado llegar a la meta.

12. ¿Usted en calidad de gerente o propietario toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la toma de decisiones?

Gráfico 11. Opinión de colaboradores ante la toma de decisiones



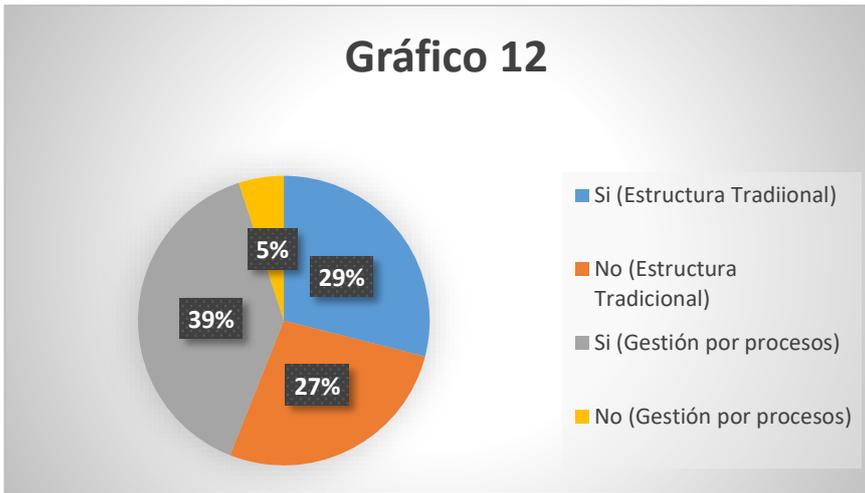
Elaborado por: Autoras

Aquellas medianas empresas comerciales en donde conllevan una estructura tradicional los encargados manifestaron que el 34% si toman en consideración la opinión de sus empleados, mientras que el 23% no los toman en consideración su opinión porque hay situaciones que no lo permiten. Sin embargo, los que aplican una gestión por procesos con un 43% mencionaron, que si toman en cuenta ya que ellos son quienes viven día a día la realidad en lo laboral y sus sugerencias son inherentes.

13. ¿Cree usted que el tipo de estructura organizacional influye a la hora de la toma de decisiones?

Gráfico 12. Tipos de estructura influye en la toma de decisiones

Gráfico 12

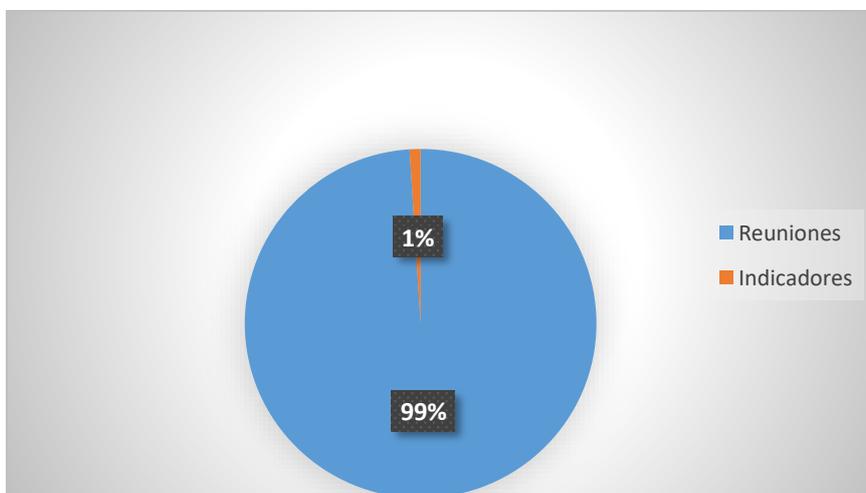


Elaborado por: Autoras

Las medianas empresas comerciales que conllevan estructura tradicional específicamente el 29% mencionan que, si influye la estructura que poseen para tomar decisiones, porque en ese tipo de estructura no intervienen la opinión de sus colaboradores, pero un 27% consideran que no afecta. Sin embargo, aquellas que poseen una gestión por procesos el 39% acotan que si influye y son pocos los que consideran que no específicamente el 5% de los entrevistados.

14. ¿Usted realiza mejora continua en su empresa, en caso de ser afirmativo, detalle como lo ejecuta?

Gráfico 13. Mejora continua



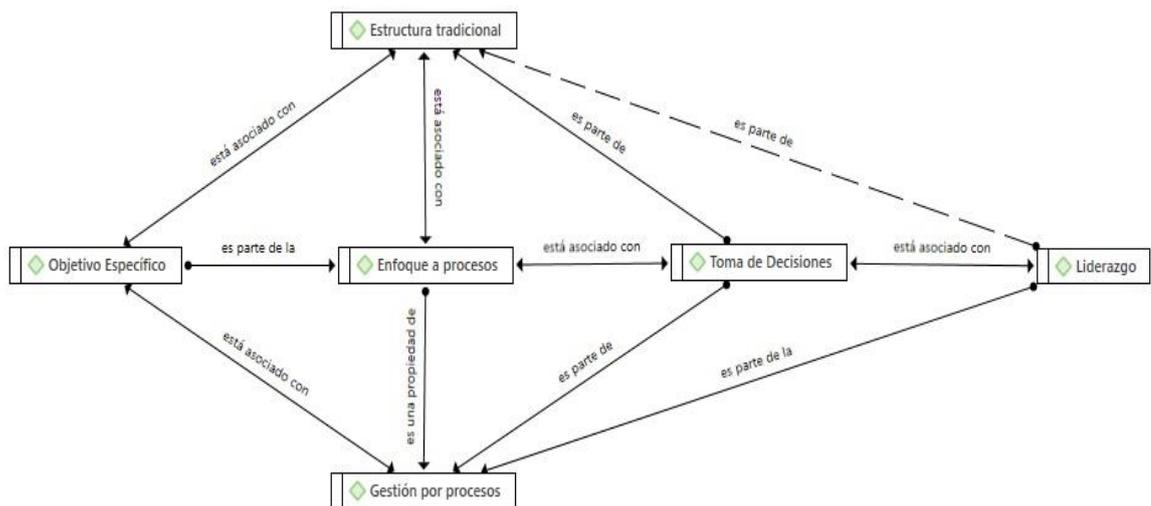
Elaborado por: Autoras

El 99% de los entrevistados mencionan que mediante reuniones analizan los puntos críticos y se plantean nuevas estrategias y solo el 1% mediante indicadores realiza mejora continua dentro de la misma.

Análisis de la variable de Toma de Decisiones

En la toma de decisiones el 77% de las 100 medianas empresas del sector comercial entrevistadas consideran que no influye el tipo de estructura organizacional que posean, porque quienes llevan tanto una estructura tradicional como una gestión por procesos toman en cuenta a sus colaboradores para la toma de decisiones, en otras palabras, están prestos a escuchar las ideas y criterios de sus colaboradores porque son ellos quienes están más cerca a los clientes. Cabe mencionar que el 99% de los entrevistados suelen hacer reuniones para analizar los puntos críticos o debilidades que la empresa debe fortalecer para poseer una mejora, mientras que el 1% mediante indicadores realiza una mejora continua.

Figura 2. Resultado ATLAS.ti



Fuente: Información obtenida del programa Atlas Ti22 que abarca los resultados de todas las preguntas de la entrevista

Tanto las estructuras tradicionales como la gestión por procesos aplican un enfoque a procesos; sin embargo, la diferencia entre las antes mencionadas es que el cumplimiento de la estructura tradicional es por departamentos (vertical), en otras palabras, las metas son departamentales mientras que la gestión por procesos es horizontal debido a que todos

tributan hacia un mismo objetivo. Ahora bien, con respecto a la toma de decisiones en el plano tradicional, básicamente es lo que ordena sus superiores aunque no tienen definida la mejora continua si la aplican mediante socialización, retroalimentación por medio de un coach en cambio en la gestión por procesos toman en cuenta la opinión de sus colaboradores, es así como el liderazgo se encuentra implícito por la aplicación de acciones correctivas de tal forma que lo antes mencionado está asociado a la identificación de los tipos de estructuras implementadas por las medianas empresas comerciales de la Provincia del Oro.

3.7. Contrastación de resultados

En relación a la gestión por procesos, la presente investigación menciona que la aplicación de este tipo de estructura es frecuentemente y más propensa a ser utilizada por su carácter de ser flexible, es decir, cerca del 45% de las pymes lo utiliza; ahora bien, según Medina et al. (2019) en su investigación realizada a 40 empresas de servicios, concluyeron que la existencia de este sistema de procesos en las empresas, es muy irregular, y lo que ocasionalmente más se encuentra es la combinación de lo tradicional con procesos, esto con el fin de diseñar procesos de mejora continua sin dejar a un lado la misión y objetivo de la organización, además de coordinar los flujos de trabajo de los colaboradores.

Por otro lado, se encuentra el estudio de Flores y Núñez (2021) donde explican que es importante destacar que el proceso de implementación de la gestión por procesos en organizaciones tradicionales no es inmediato, sino que requiere de un proceso de conocimiento y madurez. Es decir, no basta con adoptar una nueva forma de gestión, sino que es necesario entenderla, adaptarla y consolidarla a lo largo del tiempo.

Las Pymes, según los resultados obtenidos, mencionan que la toma de decisiones se basan en el cumplimiento y direccionamiento de acuerdo a los intereses de sus ejecutivos, siempre y cuando se busque el mejoramiento continuo, lo que se logra mediante la retroalimentación; estos datos se corroboran con la investigación realizada por López et al. (2020) en el que indica que cerca del 40% de las pymes comerciales de la ciudad de Ambato, toman decisiones basadas en el cumplimiento de objetivos en beneficio de sus ejecutivos, mientras que el 22.86% las basan en la creación de valor empresarial; en este contexto, se ha constatado una relación significativa entre la calidad de las decisiones y la eficacia organizacional con sus colaboradores.

El ejercicio del liderazgo dentro de las Pymes de El Oro, se expresa mediante la ejecución de motivación de manera verbal hacia los colaboradores que demuestren índices altos de desempeño laboral; esto, al igual que en el estudio de Rozo et al. (2020) refleja que el liderazgo de los ejecutivos de las empresas con estructura organización tradicional, se manifiesta en la resolución de conflictos para mantener el cumplimiento de objetivos de los colaboradores lo que tiene como consecuencia la existencia de una comunicación directa entre quienes realizan las actividades para alcanzar los objetivos de la empresa, y los ejecutivos, quienes se ven en la necesidad de resolver las dificultades.

La literatura que fue utilizada como referencia sobre las variables de estudio no contaban con información nueva sobre las renovadas tendencias de las estructuras organizacionales que se pueden presentar en las pymes. La mayor parte de las investigaciones solamente consideran a la gestión por procesos como un todo, y no la relacionaban con las estructuras de las que se conforman las pequeñas y medianas empresas, que muy difícilmente pueden implementar este tipo de proceso.

En cuanto a las líneas de investigación que se desprenden a partir de este proyecto, se puede considerar realizar una comparación efectiva de las estructuras organizacionales tradicionales con la estructura por gestión por procesos. Esto podría incluir la evaluación de la capacidad de ambas estructuras para lograr los objetivos estratégicos, mejorar la eficiencia y la calidad, y satisfacer a los clientes y a las partes interesadas. Se podría realizar un análisis comparativo cuantitativo y cualitativo de los resultados de las dos estructuras. Esto dependería del alcance del proyecto, los objetivos específicos del mismo, así como de la disponibilidad de recursos y tiempo.

3.8. Propuesta Integradora



3.9. Valoración de la Factibilidad

3.9.1. Dimensión Técnica

La viabilidad técnica se refiere a las diversas capacidades técnicas del plan de implementación, como procedimientos de construcción, activos o tareas de ejecución en condiciones de servicio. El propósito de la evaluación de las capacidades técnicas es garantizar que los objetos puedan implementarse de manera efectiva. Si se determina que un proyecto es técnicamente inviable, pueden ser necesarias modificaciones o incluso la cancelación Roman y Ormaza (2022).

El presente proyecto de investigación está delimitado en los tres principales cantones de la provincia de El Oro; y el tamaño óptimo donde se desarrolla la investigación se limita a los cantones Machala, Pasaje y Santa Rosa, en las respectivas pymes seleccionadas; las pymes utilizadas para este estudio pertenecen al sector comercial y se ubican en el casco urbano de cada ciudad y mediante revisión bibliográfica y tecnológica se analizará las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos en el sector comercial de la Provincia de El Oro.

Figura 3. Tamaño del proyecto



Fuente: Google Maps (2023)

3.9.2. Dimensión Económica financiera

Es crucial prestar atención a la dimensión financiera de un proyecto, incluso en aquellos de naturaleza social o gubernamental cuyo propósito principal no es la generación de beneficios económicos, más bien el asegurar la viabilidad a largo plazo de la inversión, siendo una necesidad imperativa que exige un detallado análisis económico-financiero del proyecto Gómez et al, (2018).

La presente investigación no toma muchos recursos económicos; por tal motivo es factible desarrollarla. Sin embargo, a lo largo de la investigación, si se implicaron algunos valores son representativos para el logro o conclusión de este proyecto:

Tabla 3. Presupuesto

Recurso	Costo
Gastos en documentación	\$10
Recolección de información	\$25
Internet	\$20
Movilización	\$30
Total	\$85

Elaboración por: Autoras

Entonces, se considera que es posible llevar a cabo la propuesta de investigación, ya que implica una inversión inicial no significativa, lo que puede ser cubierto por las pymes. Además, los resultados esperados tendrán un impacto en los procesos de las pymes aumentando la satisfacción del cliente, mejorar la calidad y cumplir con las necesidades de los consumidores del sector comercial.

3.9.3. Dimensión Social

La dimensión social en un proyecto de investigación se refiere a la consideración y el análisis de los impactos que el proyecto puede tener en la sociedad y en las personas que se ven afectadas por él. Esta dimensión implica que el proyecto no solo se enfoca en los aspectos técnicos y científicos, sino también en los aspectos éticos y sociales Fernández et al, (2017). Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la ciudad de Machala, tienen un impacto significativo en la economía y la sociedad local.

Las PYMES son importantes generadoras de empleo en la ciudad. Muchas personas encuentran trabajo en estas empresas, lo que les permite ganar un salario y contribuir a la economía local. Además, las PYMES pueden ser una fuente importante de empleo para jóvenes y personas con poca experiencia laboral, lo que puede ayudar a reducir la tasa de desempleo y mejorar la calidad de vida de las personas.

En segundo lugar, las PYMES también tienen un impacto en el desarrollo económico de la ciudad. Al generar ingresos y empleo, las empresas pueden contribuir a la reactivación económica de la ciudad y atraer nuevas inversiones y oportunidades de negocio. Además, las PYMES pueden ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores locales, lo que contribuye a la creación de una economía más diversa y resiliente.

En conclusión, las PYMES en la ciudad de Machala, Ecuador, tienen un impacto significativo en la economía y la sociedad local al generar empleo, contribuir al desarrollo económico y ofrecer productos y servicios que satisfacen las necesidades de los consumidores locales. Sin embargo, es importante que las empresas operen de manera ética y sostenible para garantizar que su impacto social sea positivo y sostenible a largo plazo.

3.9.4. Dimensión Ambiental

La dimensión ambiental implica la identificación y evaluación de los posibles impactos ambientales negativos y positivos que el proyecto puede generar en términos de la calidad del aire, la calidad del agua, la biodiversidad, el uso del suelo, la generación de residuos, entre otros aspectos Tapia et al., (2018). También incluye la identificación de las

principales fuentes de emisiones y contaminantes asociados al proyecto, así como la evaluación de las posibles medidas de mitigación y compensación.

En este caso, el siguiente proyecto de investigación que se encargará de analizar sobre las estructuras organizacionales, no tendrá ningún impacto ambiental, ya que no se recurrirá a la manipulación material de algún contaminante, es más, la determinación de la gestión por procesos puede ayudar a reducir la cantidad de residuos y la contaminación generada por las empresas comerciales. Además, podría ayudar a sensibilizar a las empresas comerciales sobre la importancia de la sostenibilidad ambiental y fomentar la implementación de prácticas sostenibles en todas las áreas de la empresa.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El impacto que tiene tanto la estructura tradicional como la de gestión por procesos dentro de las medianas empresas es positivo, porque si bien es cierto predominan aquellas que conllevan una estructura vertical, pero tienen un enfoque a procesos; es decir, consideran que los colaboradores se especializan mejor cuando trabajan en equipo, mantienen con sus colaboradores una comunicación horizontal, socializan cuando se les presenta alguna dificultad, etc.
- Mediante el aporte de diferentes autores nombrados en el desarrollo teórico del proyecto, se destaca que es fundamental que las empresas indistintamente de su tamaño apliquen una gestión por procesos ya que toda organización tiene procesos, por lo que incitan a comprender y gestionar estos procesos y asegurarse de que creen valor de forma constante, debido a que es inherente para la eficacia y la competitividad de una empresa porque al centrarse en los procesos las empresas pueden administrar sus activos más importantes y brindar un servicio superior a sus clientes.
- De acuerdo con los resultados obtenidos del 100% de las entrevistas realizadas a las medianas empresas de la Provincia de El Oro, específicamente en los cantones de Machala, Pasaje y Santa Rosa permitieron conocer que el 5% aplican

netamente una estructura tradicional, pero en un 50% conllevan una estructura tradicional con enfoque a procesos y un 45% gestión por procesos; sin embargo, a pesar de que son más las que aplican una estructura tradicional cabe resaltar que tienen un enfoque a procesos de manera empírica. Además, aquellas que aplican una estructura tradicional por su rígida jerarquización que poseen, están dispuestos acoplarse a otro tipo de estructura debido a que mencionaron que todo cambio es bueno y trae consigo beneficios para adaptarse al mundo empresarial.

4.2. Recomendaciones

- Se recomienda que se amplíe la investigación es decir no solo en el sector comercial, sino, sector de industria manufacturera, explotación de minas y canteras, silvicultura y pesca, para de tal forma logren determinar qué tipo de estructura aplican y por ende que exista una contrastación de resultados con la presente investigación.
- Se sugiere la aplicación de la estructura con enfoque a procesos ya que como es de conocimiento las medianas empresas figuran como una fuente de ingreso económico representativo para la Provincia de El Oro entonces es inherente su aplicación, debido a que les permitiría estandarizar procesos, procesos más definidos, es decir, determina entradas y salidas; además su incorporación es adaptable en estructuras tradicionales debido a que les permite una gestión interfuncional que genera valor tanto para cliente interno como externo.

REFERENCIAS

- Akhmedova, N. (2019). Improving organizational structure for small and medium contracting firms. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 9(77), 45-50. doi:<https://dx.doi.org/10.15863/TAS.2019.09.77.10>
- Albán, M., Vizcaíno, G., & Tinajero, F. (2014). La gestión por procesos en las Instituciones de Educación Superior. *UTCiencia*, 1(3), 140-149. Retrieved from <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/17>
- Alzate, A. (2017). ISO 9001:2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista Venezolana de Gerencia*, XXII(80), 1-18. Retrieved from <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29055967003/29055967003.pdf>
- Amaya, P., Felix, E., Rojas, S., & Diaz, L. (2020). Estrategias para potenciar el aprendizaje y el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90), 1315-9984. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29063559014/29063559014.pdf>
- Arias-Gómez, J., Villasís--Keever, M., & Miranda, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*(2), 201-206. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Armas, Y., Llanos, M., & Traverso, P. (2017). *Gestión del Talento Humano y nuevos escenarios laborales*. Universidad ECOTEC. Retrieved from <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1433/Gesti%c3%b3n%20del%20Talento%20humano.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arriagada, R., & Alarcón, L. (2011). La organización en sitio y las oportunidades de gestionar conocimiento en las empresas de construcción. *Revista de la Construcción*, 10(3), 86-98. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-915X2011000300009
- Barrios, K., Contreras, J., & Olivero, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000200103>
- Begnini, L., Lecaro, A., & Shauri, J. (2022). Ventajas de la automatización de la gestión por procesos. *Polo del Conocimiento*, 7(7), 984-996. Retrieved from <https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/download/4269/10089>
- Beltrán, B., Vega, T., Sarduy, G., & Santandreu, E. (2018). Gestión por procesos en los servicios de salud y el trabajo en equipo: consideraciones metodológicas. *EDUMECENTRO*, 10(1), 236-242. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2077-28742018000100017&script=sci_arttext&lng=en
- Benzaquen, J. (2018). La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v20n35/0124-4639-unem-20-35-281.pdf>
- Betancourt, A. (2019). Descripción y análisis de la estructura organizacional del CUM. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/03/estructura-organizacional-cum.html>
- Bitkowska, A. (2020). The relationship between Business Process Management and Knowledge Management - selected aspects from a study of companies in

- Poland. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 16(1), 169–193. doi:<https://doi.org/10.7341/20201616>
- Bolaños, A. (2018). Ineficacia de los Sistemas de Gestión de Calidad Implementados Según la Norma ISO 9001. *INNOVA Research Journal*, 3(7), 124-135. doi:<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n7.2018.606>
- Brume, M. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa. Retrieved from <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cabrera, H., Medina, A., Nogueira, D., & Núñez, Q. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. *Enfoque UTE*, 6(4), 1-22. Retrieved from https://ingenieria.ute.edu.ec/enfoqueute/public/journals/1/html_v6n4/art001.html
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 27(2), 1-14. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/181566671001.pdf>
- Carriel, R., Barros, C., & Fernandez, F. (2018). Sistema de gestión y control de la calidad: Norma ISO 9001:2015. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 2(1), 625-644. doi:<https://doi.org/10.26820/recimundo/2.1.2018.625-644>
- Casas, J. (2014). EL ISO 9001 Y TQM EN LAS EMPRESAS LATINOAMERICANAS: PERÚ. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. Retrieved from https://redib.org/Record/oai_articulo3322838-el-iso-9001-y-tqm-en-las-empresas-latinoamericanas-per%C3%BA
- Castillo, M. R. (2021). ECNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOGER DATOS DEL HECHO SOCIAL EDUCATIVO. *Retos de la Ciencia*, 5(10), 50-61. Retrieved from <https://retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/349/373>
- Cruz, F., Pilar, A., & Ruiz, C. (2017). Sistema De Gestión ISO 9001-2015: Técnicas Y Herramientas De Ingeniería De Calidad Para Su Implementación. *Rev. Ingeniería Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69. Retrieved from https://revistas.uptc.edu.co/index.php/ingenieria_sogamoso/article/view/5306
- Cubillos, R. (2018). Implicaciones del cambio organizacional en la estructura de los equipos de diseño arquitectónico en el área de la construcción. *Revista de Arquitectura IMED*, 7(1). doi:<https://doi.org/10.18256/2318-1109.2018.v7i1.2787>
- EAE Business School. (2022, Enero 27). *Estructura organizacional horizontal*. Retrieved from <https://retos-directivos.eae.es/seis-ideas-sobre-la-estructura-organizacional-horizonta/>
- Espinoza, E. (2019, Junio 8). EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN. *Scielo*, XIV(64), 22-32. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442018000400022
- Fabian, N. (2021, Diciembre 10). *Ventajas y desventajas de la estructura organizativa funcional*. Retrieved from <https://eladminis.com/ventajas-y-desventajas-de-la-estructura-organizativa-funcional/>
- Fernández, A., Peláez, A., & Figueredo, J. (2017). Indicadores sociales para evaluar el impacto del proyecto 'Ligas Deportivas Comunitarias'. *Educación Física y Deportes*, 19(95), 1-6. Retrieved from

- <https://www.efdeportes.com/efd195/indicadores-sociales-para-evaluar-el-impacto.htm>
- Flores, S., & Núñez, L. (2021). Gestión por procesos en el marco de la Modernización de la Gestión Pública en el Perú. *Alpha Centauri*, 2(3), 140–164. doi:<https://doi.org/10.47422/ac.v2i3.54>
- Fonseca, L. (2015). ISO 9001 Quality Management Systems through the Lens of Organizational Culture. *Calitatea*, 16(148), 54–59. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Luis-Fonseca-12/publication/288182627_ISO_9001_Quality_Management_Systems_through_the_lens_of_Organizational_Culture/links/567efc5308ae1e63f1e7f36e/ISO-9001-Quality-Management-Systems-through-the-lens-of-Organizational
- Fonseca, T., De Faria, P., & Lima, F. (2019). Capital humano e innovación: la importancia de la estructura organizacional óptima de tareas. *Política de investigación*, 48(3), 616-627. doi:<https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>
- Fontalvo, T., & De La Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*, Vo. 11(N. 1), 35-44. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100035>
- Gómez, C., Sánchez, V., & Fajardo, M. (2018). Los proyectos y sus dimensiones: una aproximación conceptual. *Contexto*, 57-64.
- Google Maps. (2023). *Ubicación de Machala*. Retrieved from <https://www.google.com/maps/search/google+maps/@-3.2675852,-79.969685,13z>
- Gos, K. (2015). The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures. *Studia i Materiały*(19), 66– 83. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Key-Advantages-and-Disadvantages-of-Matrix-Go%C5%9B/de33f6dd4bde3d22716095528990b9a29357985e>
- Guastay, E., Espinoza, D., & Peñaherrera, F. (2018). REINGENIERÍA DE LOS PROCESOS EN LAS EMPRESAS PRIVADAS. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1. Retrieved from <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/08/reingenieria-empresas-privadas.html>
- Guevara, C. (2020). Principios de gestión de la calidad en empresas de servicios de mantenimiento eléctrico del sector petrolero. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 244-256. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641017/29062641017.pdf>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *RECIMUNDO*, 4(3), 163-173. Retrieved from <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860>
- Guevara-Alban, G. P., Verdesoto-Arguello, A. E., & Castro-Molina, N. E. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.*, 163-173. doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: The McGraw-Hill. Retrieved from

- <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/56cf64337c2fcc05d6a9120694e36d82.pdf>
- Hernández, Á., & Bautista, G. (2017). Guía para proyectos de investigación en ciencias sociales. Cómo elaborar un TFG, un TFM o una Tesis Doctoral. *CPU-e, Revista de Investigación*(24), 240-243. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/2831/283149560012.pdf>
- Hernandez, H., Martinez, D., & Martinez, D. (2015). ENFOQUE BASADO EN PROCESOS COMO ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN PARA LAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN. *SABER, CIENCIA Y Libertad*, 11(1), 141-150. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006#:~:text=Enfoque%20basado%20en%20procesos%20como%20estrategia%20de%20direcci%C3%B3n%20para%20las%20empresas%20de%20transformaci%C3%B3n,-Hernandez%20Palma%2C%20Hugo&text=Una%20organizaci%C3%B3n%20c>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2009). *Essentials of Management an internacional*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited. Retrieved from https://books.google.com.ec/books?id=s_wzNWdevJoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Kounis, L. (2018). *Este enfoque permite a las organizaciones administrar las relaciones y dependencias entre los procesos de su sistema de una manera que optimiza la eficiencia general de la organización. Esto se debe a que el enfoque basado en procesos implica identificar*. Croatia: SPi Global. Retrieved from <https://n9.cl/6kxcf>
- Leyva, J., & Guerra, Y. (2020). Objeto de investigación y campo de acción: componentes del diseño de una investigación científica. *EDUMECENTRO*, 12(3), 241-260. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742020000300241
- López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista ESPACIOS*, 41(22), 396-409. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p27.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., & Hernández, A. (2009). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua. *Eidos*, 65-72. doi:<http://dx.doi.org/10.29019/eidos.v0i2.62>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. Retrieved from https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext
- Medina, A., Nogueira, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Regeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Mejia, O., & Casquete, N. (2019). Estructura Organizativa Horizontal. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1), 1-14. Retrieved from <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/3>

- Mihail, L. (2012). THE ISO QUALITY MANAGEMENT PRINCIPLES AND THE EFQM MODEL. *ACADEMIC JOURNAL OF MANUFACTURING ENGINEERING*, 10(3), 6-11. Retrieved from <https://n9.cl/v4wo9>
- Minsal, D., & Pérez, Y. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4), 1. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010
- Morelos, D. (2018, Septiembre 4). *Ventajas y desventajas de la gestión de procesos de negocio*. Retrieved from <https://proceso.pro/blog/ventajas-y-desventajas-de-la-gestion-de-procesos-de-negocio/>
- Murillo, G., García, M., & González, C. (2019). Propuesta de estructura organizacional para organizaciones intensivas de conocimiento: una caracterización desde los centros de excelencia. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*(58), 19-40. doi:<https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Murrieta, Y., Ochoa, E., & Carballo, B. (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, 8(12), 115-124. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/5518/551865938006/551865938006.pdf>
- Negrete, K., Yépez, J., Maya, E., Naranjo, M., & Caraguay, J. (2020). Quality at the University Based on Process Management: Design and Implementation of the Quality Management System Under ISO 9001:2015 Standard Applied to the Industrial Engineering Degree of the Northern Technical University. *TSIE 2019: Technology, Sustainability and Educational Innovation (TSIE)*, 1110, 183–192. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-37221-7_16
- Ocampo, W., Huilcapi, N., & Cifuentes, A. (2019). La estructura organizacional del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(4), 114-137. doi:[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)
- Pineda, V., & Erazo, J. (2021). La Estructura Organizacional y su relación con los procesos administrativos en Instituciones Educativas privadas. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 37-68. Retrieved from https://www.redalyc.org/journal/5768/576868967002/html/#redalyc_576868967002_ref30
- Ponce-Ponce, L. E., & Gómez-García, S. L. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal del iónal y su influencia en el desempeño laboral del personal del. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 1129-1154. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1851>
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(46), 1-27. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi>
- Ramos, C. (2020). LOS ALCANCES DE UNA INVESTIGACIÓN. *CienciAmérica*. Retrieved from <https://www.aacademica.org/cporfirio/17.pdf>
- Real Academia Española. (2022, Diciembre 27). *Asociación de academias de la lengua española*. Retrieved from Fundacion "La Caixa": <https://dle.rae.es/justificar?m=form>

- Riascos, J. (2006). De la estructura por funciones al enfoque basado en procesos y a la visión sistémica de la organización. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14(15), 33-42. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151320329003.pdf>
- Ríos, R. R. (2017). *Metodología para la investigación y redacción*. España: Servicios Académicos Intercontinentales S.L. Retrieved from <https://www.eumed.net/libros-gratis/2017/1662/1662.pdf>
- Rivadeneira, M. F. (2017). VIOLENCIA FÍSICA CONTRA LA MUJER: UNA PROPUESTA DE ABORDAJE DESDE UN SERVICIO DE SALUD. *Revista Cuidarte*, 8(2), 1656-1667. doi:<https://doi.org/10.15649/cuidarte.v8i2.404>
- Rivas, L. (2002). NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN. *Estudios Gerenciales*, 18(82), 13-45. Retrieved from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100001
- Robles, L., & Díaz, P. (2017). Aplicando la gestión por procesos en el sector salud del Perú. *Rev Acad Peru Salud*, 24(1), 34-49. Retrieved from <http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4156.pdf>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodríguez, L., Daza, S., Ortiz, D., Orjuela, P., & Rincón, J. (2017). Los principios de gestión de la calidad y el desempeño de las organizaciones al implementar un sistema de gestión de la calidad. *REVISTA ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA*(105), 65-82. Retrieved from <https://repositorio.escuelaing.edu.co/handle/001/1620>
- Roman , C., & Ormazza , J. (2022). Estudio de viabilidad comercial, técnica y económica en la línea de cosméticos, Ecuador. *Visionario Digital*, 6(4), 29-51. doi:<https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v6i4.2292>
- Rozo, A., Flórez, A., & Gutiérrez, C. (2020). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 7(2), 62-67. doi:<https://doi.org/10.15649/2346030X.543>
- Saboya , N., Tocto, E., Aguilar, E., & Loaiza, O. (2018). Business Process Management SaaS para la gestión de proyectos concursables en un contexto universitario. *Revista de Investigación Apuntes Universitarios*, 8(3), 77-95. doi:<https://doi.org/10.17162/au.v8i3.332>
- Salazar, A. (2015). Estructuras organizacionales y tipos de organigramas. *Gestiopolis*. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/estructuras-organizacionales-y-tipos-de-organigramas/>
- Salvador, Y., Llanes, M., & Velazquez, R. (2019). Gestión por procesos en la participación ciudadana. Aplicación en el territorio Holguinero. *Ingeniería Industrial*, 40(1), 59-66. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362019000100059&script=sci_arttext&tlng=en
- Sánchez, H., Reyes Romero, C., & Mejía Sáenz, K. (2018). *Manual de términos en investigación científico, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. Retrieved from <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/13350/n/libro-manual-de-terminos-en-investigacion.pdf>

- Schmuck, R. (2021). Comparison of the ESG Guidelines Used in the European Higher Education Sector with the Principles of the ISO 9001:2015 Quality Management Standard. *Quality-Access to success*, 22(181), 87-92. Retrieved from <https://n9.cl/t3odnf>
- Sirvent, S., Gisbert, V., & Pérez, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 10-18. Retrieved from https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/01/art_2.pdf
- Supercias. (2022, Diciembre 30). *SuperIntendencia de Compañías de Valores y Seguros*. Retrieved from SuperIntendencia de Compañías de Valores y Seguros: <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=G&tipo=5>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. (2021). Retrieved from <https://appscvsconsultas.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=07&tipo=2>
- Torres, G., Rodríguez, J., Inca, A., Castelo, A., & Ríos, E. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495-514. Retrieved from <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/CienciaDigital/article/view/600>
- Valle, A., Proaño, T., & Cruz, M. (2017). ESTRUCTURA, CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL CULTURA – CAMBIO – FORMA – FUERZA. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. Retrieved from <https://www.redalyc.org/journal/4776/477653290007/html/>
- Wilson, J., & Campbell, L. (2016). Developing a knowledge management policy for ISO 9001: 2015. *Journal of Knowledge Management*, 20(4), 829-844. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2015-0472>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista estructurada



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA
Calidad, Pertinencia y Calidez
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Objetivo: Analizar el impacto de las estructuras tradicionales versus la gestión por procesos mediante aplicación de técnicas de investigación para la mejora del desempeño de las empresas comerciales de la provincia de El Oro.

Información General

Cargo del entrevistado.....
Nombre de la empresa.....
Sector económico de la organización

Nº de empleados ... Tamaño de la organización: Grande..... Mediana.... Pequeña....
Tipo de organización: S.A..... Ltda..... En comandita..... Otro: ¿Cuál?.....
Lugar y fecha de la entrevista.....

Entrevista Estructurada

- **Objetivo Específico** Identificar los tipos de estructuras implementadas por las empresas comerciales.

1. ¿Qué entiende usted por estructura organizacional?
2. ¿La empresa aplica un tipo de estructura organizacional? ¿En caso de ser afirmativo, mencione cuál?
3. ¿Considera usted que los colaboradores se especializan mejor cuando trabajan individualmente o en equipo?
4. En conocimiento de causa hacia sus empleados ¿considera que al implementar una nueva estructura organizacional se acoplarían?
5. ¿Los colaboradores de su empresa realizan las actividades encomendadas conforme lo establece su superior?
6. ¿Considera usted que su tipo de estructura organizacional es flexible y capaz de adaptarse a los cambios del mundo empresarial?, ¿cómo?

7. ¿Existe interacción entre los diferentes departamentos, es decir, comparten información, habilidades?

8. ¿La empresa tiene plasmado los procesos de comercialización que se realizan dentro de la misma?, en caso de ser afirmativo, ¿mencione en qué tipo de documento?

9. ¿Cómo logra que sus colaboradores realicen las actividades encomendadas de la mejor manera?

10. ¿Qué tipo de comunicación mantiene con todo el personal de su empresa, es decir comunicación, horizontal o vertical?

11. ¿Usted en calidad gerente u propietario que acciones realiza cuando uno de sus colaboradores tiene dificultad en realizar alguna actividad, es decir, capacita, socializa?

12. ¿Usted en calidad de gerente o propietario toma en cuenta la opinión de sus colaboradores en la toma de decisiones?

13. ¿Cree usted que el tipo de estructura organizacional influye a la hora de la toma de decisiones?

14. ¿Usted realiza mejora continua en su empresa, en caso de ser afirmativo, detalle como lo ejecuta?

Anexo 2. Entrevistas in situ a las medias empresas de la provincia de El Oro



