



Universidad  
Nacional  
de Loja

**Universidad Nacional de Loja**

**Facultad Jurídica, Social y Administrativa**

**Maestría en Gestión del Talento Humano**

**La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño  
laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo  
E.P.**

**Trabajo de Titulación previo a la  
obtención del título de Magíster en  
Gestión del Talento Humano**

AUTOR:

Ing. Nixon Andrés Pardo Quezada

DIRECTOR:

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.

Loja – Ecuador

2023

Loja, 25 de enero de 2023

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

**CERTIFICO:**

Que he revisado y orientado todo el proceso de elaboración del Trabajo de Titulación denominado: **La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P**, previo a la obtención del título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, de la autoría del estudiante **Nixon Andrés Pardo Quezada**, con **cédula de identidad Nro. 1105642290**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación del mismo para su respectiva sustentación y defensa.

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **Autoría**

Yo, **Nixon Andrés Pardo Quezada**, declaro ser autor del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

**Firma:**

**Cédula de identidad:** 1105642290

**Fecha:** Loja, 01 de febrero de 2023

**Correo electrónico:** [napardoq@unl.edu.ec](mailto:napardoq@unl.edu.ec)

**Teléfono:** 0999459775

**Carta de autorización por parte del autor, para consulta, reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Titulación.**

Yo, **Nixon Andrés Pardo Quezada**, declaro ser autor del Trabajo de Titulación denominado: **La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P**, como requisito para optar por el título de **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al primer día del mes de febrero del dos mil veintitrés.

**Firma:**

**Autor:** Nixon Andrés Pardo Quezada

**Cédula:** 1105642290

**Dirección:** Ciudadela de los Arquitectos, San Diego y Bruselas

**Correo electrónico:** napardoq@unl.edu.ec

**Teléfono:** 0999459775

## **DATOS COMPLEMENTARIOS**

**Director del Trabajo de Titulación:** Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc.

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo principalmente a mi Esposa, que estuvo a mi lado en cada momento, motivándome para cumplir mis metas y acompañándome en todo el proceso, siendo una excelente compañera y fuente de inspiración para seguir adelante, quién con su apoyo incondicional me ha enseñado que con esfuerzo, compromiso, sacrificio y dedicación nada es imposible.

A mi hijo Matías, que me llena de alegría día a día y me da fuerzas para seguir luchando y cumplir mis metas personales y profesionales propuestas.

Mi fiel amigo Tobbie, por acompañarme en mis noches de desvelo, por brindarme su amor y cariño incondicional todos estos años, convirtiéndose en un integrante de la familia desde su llegada.

*Nixon Andrés Pardo Quezada*

## **Agradecimiento**

Quiero agradecer principalmente a Dios, quien ha sido mi guía y fortaleza en cada momento.

A la Universidad Nacional de Loja que con su oferta de posgrado hizo posible seguir cumpliendo con mi formación profesional. Del mismo modo, a mi Director de titulación Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, Mg. Sc., por su valioso asesoramiento y apoyo en todo el proceso.

Mi gratitud a la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, por el alto espíritu de colaboración y compromiso con la sociedad, por promover entornos favorables para el desarrollo de las empresas, en al ámbito de la Gestión del Talento Humano.

A mi esposa, que ha sido mi apoyo incondicional, quien fue una pieza fundamental en este proceso de formación de cuarto nivel, que con su apoyo y compañía me motivo constantemente para seguir adelante.

*Nixon Andrés Pardo Quezada*

## Índice de contenidos

<b>Portada</b> .....	i
<b>Certificación</b> .....	ii
<b>Autoría</b> .....	iii
<b>Carta de autorización</b> .....	iv
<b>Dedicatoria</b> .....	v
<b>Agradecimiento</b> .....	vi
<b>Índice de contenidos</b> .....	vii
<b>Índice de Tablas</b> .....	viii
<b>Índice de Figuras</b> .....	ix
<b>Índice de Anexos</b> .....	xii
<b>1. Título</b> .....	1
<b>2. Resumen</b> .....	2
2.1 Abstract .....	3
<b>3. Introducción</b> .....	4
<b>4. Marco Teórico</b> .....	7
<b>5. Metodología</b> .....	37
<b>6. Resultados</b> .....	47
<b>7. Discusión</b> .....	150
<b>8. Conclusiones</b> .....	153
<b>9. Recomendaciones</b> .....	154
<b>10. Bibliografía</b> .....	155
<b>11. Anexos</b> .....	162

## Índice de tablas:

<b>Tabla 1. Aspectos de la competencia individual</b> .....	14
<b>Tabla 2. Estructura funcional, ventajas y desventajas</b> .....	18
<b>Tabla 3. Estructura geografica, ventajas y desventajas</b> .....	19
<b>Tabla 4. Estructura por división, ventajas y desventajas</b> .....	20
<b>Tabla 5. Estructura por proyectos, ventajas y desventajas</b> .....	21
<b>Tabla 6. Estructura por matricial, ventajas y desventajas</b> .....	22
<b>Tabla 7. Organigramas</b> .....	25
<b>Tabla 8. Tipos de cadena de mando</b> .....	26
<b>Tabla 9. Características del puesto</b> .....	26
<b>Tabla 10. Indicadores de medición</b> .....	30
<b>Tabla 11. Evaluación del desempeño</b> .....	34
<b>Tabla 12. Población de empleados y funcionarios clasificados por sexo</b> .....	40
<b>Tabla 13. Beneficiarios directos e indirectos</b> .....	41
<b>Tabla 14. Análisis de correlación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022</b> .....	85



## Índice de figuras:

<b>Figura 1. Estructura Funcional.....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 2. Estructura Geográfico.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 3. Estructura por división.....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4. Estructura por proyectos.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 5. Estructura Matricial.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 6. Estructura en Red.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 7. Mapa de la ubicación de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P. ....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 8. Estructura orgánica funcional actual de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P (2022).....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 9. ¿Usted evita actividades distractoras durante la jornada laboral que le impidan cumplir correctamente con tareas asignadas?.....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 10. ¿Usted da cumplimiento a los procesos establecidos para realizar las tareas asignadas?.....</b>	<b>49</b>
<b>Figura 11. ¿Usted hace un uso adecuado de los recursos que le provee la empresa?.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 12. ¿Usted sabe aceptar sus errores dentro del cumplimiento de sus actividades y los corrige oportunamente?.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 13. ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros en las actividades que presenten dificultades?.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 14. ¿Considera que sus superiores piden su opinión para la toma de decisiones?.....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 15. ¿Usted recibe y respeta las opiniones de sus compañeros, con el fin de mantener una buena relación de trabajo?.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 16. ¿Usted es empático con sus compañeros cuando cometen un error en el cumplimiento de sus actividades?.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 17. ¿Usted realiza actividades a beneficio personal y de sus compañeros, para mejorar las condiciones de trabajo?.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 18. ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros de trabajo, sin esperar nada a cambio?.....</b>	<b>57</b>
<b>Figura 19. ¿Usted recibe una remuneración económica adecuada en base a las tareas que desempeña?.....</b>	<b>58</b>
<b>Figura 20. ¿Considera que aplica sus habilidades, para adaptarse inmediatamente a los cambios propuestos por la empresa?.....</b>	<b>59</b>

<b>Figura 21. ¿Usted realiza actividades para mejorar el desarrollo de sus capacidades en el trabajo? .....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 22. ¿Usted es reconocido por el trabajo que desempeña? .....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 23. ¿Considera que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados? .....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 24. ¿Considera que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo y superiores afecta su desempeño laboral? .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 25. ¿Usted recibe retroalimentación constante sobre su trabajo de forma clara y comprensible que ayude a mejorar su desempeño laboral?.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 26. ¿Considera que sus superiores le brindan instrucciones claras y concisas sobre el desarrollo de sus actividades para mejorar su desempeño laboral? .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 27. ¿Considera que sus superiores le brindan oportunidades de mejora para un buen desempeño?.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 28. ¿La empresa le brinda oportunidades para capacitarse? .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 29. ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para el desarrollo profesional de sus empleados? .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 30. ¿Se aplica la evaluación de desempeño en la Empresa Pública GEDES EP al menos una vez al año?.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 31. ¿Considera que se debería aplicar la evaluación de desempeño en la empresa para obtener mejores resultados?.....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 32. ¿Considera que al no aplicar la evaluación del desempeño se esta violentado la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño?.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 33. ¿Considera que la empresa cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demandan los proyectos? .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 34. ¿Considera que existe una buena gestión administrativa por parte de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP? .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 35. ¿Considera que la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es eficiente? ..</b>	<b>74</b>
<b>Figura 36. ¿Cree Usted que el servicio que ofrece la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es adecuada para todos sus usuarios? .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 37. ¿Considera que los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de la empresa Pública Gestión y Desarrollo EP?.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 38. ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa satisface sus necesidades como usuario?.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 39. ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa ha afectado la calidad de los servicios recibidos? .....</b>	<b>78</b>

<b>Figura 40. ¿Cómo considera al trabajo realizado por los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP en el cumplimiento de sus actividades?.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 41. ¿De qué forma considera que se está haciendo uso de los recursos que la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P les provee a sus empleados? .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 42. ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que brinda la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 43. ¿Cómo calificaría los servicios que presta la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P?.....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 44. ¿Cómo considera al desempeño laboral de los empleados de la empresa Pública GEDES EP en la prestación de servicios recibidos? .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 45. ¿Cómo calificaría el grado de compromiso de los empleados de la empresa Pública GEDES EP? .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 46. Diagrama de dispersión entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P (2022).....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 47. Propuesta de estructura organizacional para la empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022.....</b>	<b>87</b>

## Índice de anexos:

<b>Anexo 1. Autorización para el desarrollo del trabajo de titulación en la Empresa GEDES E.P. ....</b>	<b>162</b>
<b>Anexo 2. Proyectos emblemáticos de la ciudad de Loja, en peligro de ejecución .....</b>	<b>163</b>
<b>Anexo 3. Parque Industrial de Loja presenta molestias a la población Loja .....</b>	<b>164</b>
<b>Anexo 4. Solicitud de no ejecución de tema de investigación .....</b>	<b>165</b>
<b>Anexo 5. Designación de asesor para elaboración de proyecto de investigación.....</b>	<b>166</b>
<b>Anexo 6. Solicitud de pertinencia.....</b>	<b>167</b>
<b>Anexo 7. Informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto. ....</b>	<b>168</b>
<b>Anexo 8. Encuesta empleados .....</b>	<b>169</b>
<b>Anexo 9. Encuesta beneficiarios.....</b>	<b>173</b>
<b>Anexo 10. Certificado de traducción Abstract .....</b>	<b>175</b>

## **1. Título**

**La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa  
Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.**

## **2. Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, de la ciudad de Loja. El problema de investigación se enfoca en analizar la incidencia de la estructura organizacional y las políticas de gestión en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública, considerando que, la organización aún trabaja con una estructura orgánica funcional obsoleta, definida inicialmente en la EP Parque Industrial de Loja, en la cual, no se ha considerado los cambios para atender las nuevas responsabilidades asignadas.

Se presenta un análisis detallado de los conceptos clave y resultados obtenidos. Para esto, se ha realizado un estudio exhaustivo utilizando datos obtenidos de la colecta de información de las encuestas, dos cuestionarios consistentes bien estructurados en formato de escala de Likert, aplicados a los empleados de la organización y a los stakeholders de los proyectos que administra la Empresa Pública. Para llevar a cabo la investigación se aplicó metodológicamente el enfoque cuantitativo de carácter descriptivo no experimental, con cohorte transversal, permitiéndonos recopilar datos objetivos a través de herramientas como encuestas, estadísticas y análisis de datos, para examinar y medir los resultados. Los hallazgos del estudio revelaron que la estructura organizacional tiene una relación positiva débil en un 0,21% sobre el desempeño laboral en la empresa Pública. Sin embargo, existe una relación real determinada por el coeficiente de determinación, evidenciando que, la estructura organizacional influye en un 6,80% al desempeño laboral. Con el propósito de mejorar la estructura organizacional, se plantea una propuesta enfocada de una forma flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno. En consideración, la estructura debe ser revisada y actualizada periódicamente para asegurar los cambios en la empresa.

### **Palabras clave**

Estructura organizacional, desempeño laboral, factores, incidencia, organización, empresa pública.

## **2.1 Abstract**

This research work aims to analyze the incidence of the organizational structure in the work performance of the Management and Development Municipal Public Company (Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P) of the city of Loja. The research problem focuses on analyzing the incidence of the organizational structure and management policies on the job performance of the employees of the Public Company, considering that the organization still works with an obsolete functional organic structure, initially defined in the Public Company Industrial Park of Loja, in which changes have not been considered to meet the new responsibilities assigned.

A detailed analysis of the key concepts and results obtained is presented. For this, an exhaustive study has been carried out using data obtained from the collection of information from the surveys, two consistent, well-structured questionnaires in Likert scale format, applied to the employees of the organization and the stakeholders of the projects managed by the Public Company. To carry out the research, the quantitative approach of a non-experimental descriptive nature, with a cross-sectional cohort, was methodologically applied, allowing us to collect objective data through tools such as surveys, statistics, and data analysis, to examine and measure the results. The study findings revealed that the organizational structure has a weak positive relationship of 0.21% on job performance in the Public Company. However, there is a real relationship determined by the coefficient of determination, showing that the organizational structure influences job performance by 6.80%. Finally, a focused proposal capable of flexibly adapting to changes in the environment is presented to improve the organizational structure. To consider, the structure must be reviewed and updated periodically to ensure changes in the company.

### **Keywords**

Organizational structure, work performance, factors, incidence, organization, public company.

### **3. Introducción**

Una estructura organizacional le permite a la Empresa Pública según Murillo Vargas (2019) adoptar una estrategia para determinar la importancia de desarrollar una estructura organizacional, ya sea tradicional o moderna, el diseño de la estructura implica la asignación de responsabilidades, tareas o actividades y autoridad para la toma de decisiones dentro de la organización. La estrategia debe tomar a consideración el cómo dividir de manera óptima una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización y cómo lograr su integración entre sí.

La falta de especialización en las funciones, actividades y tareas provoca que los empleados sufran una sobre carga laboral por la mala distribución de las actividades, el cual afectará el desempeño laboral y cumplimiento de los objetivos de la organización. Tener una estructura moderna favorece a la empresa, la facilidad de adaptarse a los cambios generados por el crecimiento de la empresa, ayudando a fortalecer unidades que trabajen conjuntamente para el logro de los objetivos institucionales.

Mejorar el desempeño laboral e incentivar la motivación en los servidores públicos, debe ser el eje primordial en la eficiencia laboral y en el desarrollo del comportamiento del personal dentro de la organización, son algunos de los factores que se toman en cuenta para adaptar nuevas tendencias en el talento humano, especialmente en las áreas operativas donde son más vulnerables en cumplir sus trabajos diarios.

La investigación se justificó en razón de establecer la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, a través de la identificación de las funciones y responsabilidades que deben cumplir cada uno de los empleados, ya que al trabajar con una estructura que no está acorde a sus necesidades y responsabilidades, traerá consigo muchas dificultades al desarrollo de la empresa y complicaciones en logro de los objetivos.

Esta investigación buscó establecer como la gestión administrativa de la Empresa Pública aporta a mejorar la gestión del talento humano y conseguir el cumplimiento de los objetivos planteados; considerando una planificación estratégica para facilitar en la organización, su adaptación correcta al entorno en el que se desenvuelve y así promover el desarrollo de sus empleados y funcionarios, por medio de la especialización de actividades para cada puesto de trabajo.

De los resultados que se obtuvieron durante el proceso de investigación se determinó la situación en la cual se encuentra la Empresa Pública Municipal que aún trabaja con una



estructura obsoleta de la Empresa Pública Parque Industrial de Loja, el nivel de desempeño organizacional de los empleados acorde a la responsabilidad de absorber tres proyectos emblemáticos con el mismo equipo de apoyo, sin tomar en consideración el número de puestos necesarios para conseguir los objetivos.

Las unidades que son parte de la Empresa Pública son los proyectos Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja, Parque Industrial, Nuevo Terminal Terrestre del Cantón Loja y Zona Rosa E.P, la ciudadanía del cantón y provincia de Loja. Al momento que la empresa tenga una estructura organizacional bien definida y un buen desempeño, los usuarios serán beneficiados al ver proyectos que impacten al desarrollo de la economía lojana.

La pregunta central de investigación estuvo enfocada en determinar ¿Cuál es la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P? y dentro de las preguntas específicas que ayudaron a cumplir la pregunta central, donde se determinaron las siguientes: ¿De qué manera la estructura organizacional influye en la gestión de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P? y ¿Qué relación existe entre el desempeño laboral y la gestión de recursos humanos de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P?.

### **Objetivos de la investigación**

Los objetivos que se plantean nos permiten tener una comprensión clara de los resultados esperados y establecer un marco de referencia para evaluar los resultados obtenidos al final de la investigación. Esto permitirá evaluar el trabajo y determinar si los hallazgos están de acuerdo con los objetivos inicialmente planteados. Los objetivos también servirán para establecer una agenda para la investigación, así como para establecer límites y delimitar el alcance de la investigación.

### **Objetivo General**

Analizar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar la estructura organizacional actual de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

- Determinar los factores que afectan al desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.
- Definir una nueva estructura organizacional adaptada a la filosofía institucional de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

#### **4. Marco Teórico**

El marco teórico es importante para asegurar que la investigación se lleve a cabo de manera eficiente, permite establecer una base sobre la cual fundamentaremos las conclusiones y recomendaciones, además nos permite tener una buena comprensión de los conceptos relacionados con el tema de investigación y el contexto en el que se lleva a cabo. El marco teórico también nos ayuda a identificar áreas de interés, establecer objetivos e hipótesis, y formular las preguntas de investigación.

##### **Antecedentes**

La gestión del talento humano ha evolucionado con el paso de los años y uno de los principales puntos de referencia es el desarrollo de las funciones, actividad y múltiples tareas que son realizadas por personas en toda organización, sin embargo, también influyen algunos factores políticos, culturales, legales, técnicos y económicos de la sociedad, que son producto de un mundo globalizado, donde se adaptan a los nuevos cambios de mercado, dejando atrás el manejo de estructuras rígidas y puedan implementar estructuras más flexibles para mejorar el desempeño de los empleados, enfocados en una filosofía institucional clara y con una visión competitiva.

En investigaciones realizadas a nivel internacional, se encontró a Isla Acosta (2021), quién en su investigación desarrollada en Tarapoto - Perú, planteó como objetivo, determinar la relación entre la estructura organizacional con el desempeño de los colaboradores de la Unidad de Gestión Territorial de Salud Rioja, la muestra de estudio es de 85 trabajadores. Se aplicó un cuestionario al personal de la institución, donde determinó que, por medio del coeficiente de análisis estadístico de Pearson, puntuación de 0,732 (correlación positiva alta), destacando la importante de relación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral, es decir, cuanto mejor es la estructura organizacional, mayor es el desempeño laboral, porque cuando se permite, el empleado tiene autonomía para llevar a cabo sus tareas, de modo que pueda ser efectivo el cumplimiento de metas.

Del mismo modo, en investigaciones como la de Hutabarat (2015), determinada The impact of organizational culture, organizational structure, and job-satisfaction on high school teachers' job-performance, en la ciudad de Medan, Indonesia, quién investigó las relaciones directas e indirectas de los efectos de la cultura organizacional, la estructura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los docentes, la muestra estuvo conformada por 143 de 645 docentes de escuelas secundarias públicas, fue seleccionada de 10 escuelas

secundarias mediante la técnica de muestreo aleatorio estratificado. Donde determinó que, la estructura organizacional tuvo un impacto positivo sobre el desempeño laboral de los docentes, el efecto directo fue del 29,50%, mientras tanto, el efecto indirecto no fue significativo.

Así mismo, en la investigación de Kessler (2007), denominada *The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior*, desarrollada en el estado de Florida – Estados Unidos. Tuvo como objetivo examinar los efectos de la estructura de un departamento académico sobre el desempeño laboral de los docentes y la prevalencia de comportamientos laborales contraproducentes o comportamientos perjudiciales durante el trabajo. La muestra consistió en 1135 miembros de la facultad a tiempo completo, en 229 departamentos académicos en todo Estados Unidos y Canadá. Determinó que, los docentes que trabajan en un departamento con estructura organizacional bien definida, presentan mayores niveles de desempeño laboral y presentan menos casos de comportamientos abusivos que los docentes que desempeñan sus actividades en departamentos con estructura mal diseñada.

En relación con, Alipoor (2017) en su investigación *The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz*, desarrollada en la ciudad de Ahvaz - Irán, donde planteó como objetivo determinar el efecto de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de un hospital privado de Ahvaz, la investigación es descriptiva de tipo correlacional. La población es de 589 empleados del hospital, con una muestra de 239. La herramienta de investigación es el cuestionario Stefan Robbins de 24 preguntas para medir la estructura organizacional y el cuestionario Patterson de 15 preguntas para evaluar el desempeño laboral. Donde determina que, la estructura organizacional tiene un efecto negativo significativo en el desempeño laboral de los empleados de un hospital privado de Ahvaz. Esto significa que, a medida que la normativa y la complejidad en el nivel (vertical, horizontal, geográfico), la formalidad y la concentración organizacional es mayor, sin embargo, el desempeño laboral de los empleados disminuye.

En cuanto a, la investigación de Sianipar Charles (2021) denominada *Impact of Corporate Culture, Division of Labour, Organizational Structure Toward Job Performance PT. XYZ*, desarrollada en Yakarta – Indonesia. El estudio busca determinar quén variables tienen la influencia más dominante en el desempeño laboral. La muestra es de 124 personas que fueron seleccionados de 179 empleados de PT XYZ, utilizando la fórmula de Slovin, con un margen de error del 5% con una escala Likert. Los datos fueron procesados y tabulados; Las etapas de esta investigación son el análisis de conceptos, el estudio de la literatura, la distribución de

cuestionarios, la tabulación y luego el análisis. Donde determinó que, la relación entre la cultura corporativa, la división del trabajo y la estructura organizativa en PT. XYZ no es demasiado significativo para el desempeño laboral, en contraste, el impacto causado por la estructura organizacional es muy pequeño.

Por otra parte, en investigaciones a nivel nacional, Coloma (2017), en su investigación desarrollada en la ciudad de Guayaquil - Ecuador, tuvo como objetivo, identificar los factores que inciden en la estructura organizacional en el rendimiento laboral del personal de Surtiooffice S.A. La muestra de estudio son 8 personas. Aplicó una entrevista al Gerente y un cuestionario a los empleados, una vez aplicados los instrumentos determinó que, la falta de organización y planificación por parte de los directivos en el área administrativa y la carencia de un manual detallado de funciones para cada empleado, provoca, el sentimiento de no estar cumpliendo completamente con sus funciones o están confundidos acerca de qué funciones deben desempeñar. Por otro lado, al no existir un manual de funciones, provoca la duplicidad de actividades que realiza el empleado, por la falta de un instructivo adecuado, especificando qué hacer en su área de trabajo para no perder tiempo en una misma actividad y no favorezca los intereses de la organización.

## **Empresa**

Las empresas son organizaciones económicas cuyo principal objetivo es la obtención de beneficios a través de la coordinación del talento humano, recursos financieros y tecnológicos, que son importantes porque tienen la capacidad de generar riqueza y empleo en la economía, más porque son uno de los principales impulsores del cambio tecnológico en cualquier país. (García Garnica & Taboada Ibarra, 2012).

## **Empresa Pública**

Las empresas públicas fueron creadas por ley con autonomía, personería jurídica y dotado de patrimonio y rentas propias, realizando las actividades propias de una administración pública, para su mejor funcionamiento, la gestión administrativa y financiera descentralizada. (Guajardo Soto, 2020).

Por otro lado, según la Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009), las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el

aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

Es necesario observar dos factores que definen a una empresa pública en sí misma, como agente socioeconómico, combinando muchos factores (capital, trabajo y recursos), desarrollando la producción de bienes y servicios, que luego se prestará en el mercado, obteniendo finalmente utilidad económica o beneficio económico, una de las características básicas de la actividad empresarial es el lucro, sin embargo dentro de la administración pública no existen los fines de lucro, ya que, se busca que la empresa sea más eficaz y que no se generen pérdidas al Estado (Giovanny *et al.*, 2018).

Ley Orgánica de Empresas Públicas (2009) en su art. 2 menciona que.- OBJETIVOS.- Esta Ley tiene los siguientes Objetivos:

- 1) Determinar los procedimientos para la constitución de empresas públicas que deban gestionar los sectores estratégicos con alcance nacional e internacional;
- 2) Establecer los medios para garantizar el cumplimiento, a través de las empresas públicas, de las metas fijadas en las políticas del Estado ecuatoriano, de conformidad con los lineamientos del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa;
- 3) Regular la autonomía económica, financiera, administrativa y de gestión de las empresas públicas, con sujeción a los principios y normativa previstos en la Constitución de la República, en ésta y en las demás leyes, en lo que fueren aplicables;
- 4) Fomentar el desarrollo integral, sustentable, descentralizado y desconcentrado del Estado, contribuyendo a la satisfacción de las necesidades básicas de sus habitantes, a la utilización racional de los recursos naturales, a la reactivación y desarrollo del aparato productivo y a la prestación eficiente de servicios públicos con equidad social. Las empresas públicas considerarán en sus costos y procesos productivos variables socio-ambientales y de actualización tecnológica;
- 5) Actuar en cumplimiento de los parámetros de calidad definidos por el Directorio y las regulaciones aplicables, con sujeción a criterios empresariales, económicos, sociales y ambientales;
- 6) Proteger el patrimonio, la propiedad estatal, pública y los derechos de las generaciones futuras sobre los recursos naturales renovables y no renovables, para coadyuvar con ello el buen vivir;

- 7) Crear el marco jurídico adecuado para que el Estado establezca apoyos, subsidios u otras ventajas de carácter temporal, en beneficio de sectores económicos y sociales determinados;
- 8) Prevenir y corregir conductas que distorsionen las condiciones para la provisión de bienes y servicios y en general cualquier otro acuerdo o práctica concertada, escrita o verbal, oficial u oficios entre dos o más agentes económicos, tendientes a impedir, restringir, falsear o distorsionar las condiciones de acceso de los usuarios a dichos bienes y servicios; y,
- 9) Establecer mecanismos para que las empresas públicas, actúen o no en sectores regulados abiertos o no a la competencia con otros agentes u operadores económicos, mantengan índices de gestión con parámetros sectoriales e internacionales, sobre los cuales se medirá su eficacia operativa, administrativa y financiera.

### **Ordenanza de creación de la Empresa Pública Parque Industrial de Loja**

Constitúyase la EMPRESA PÚBLICA PARQUE INDUSTRIAL DE LOJA E.P. como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; se sujetan al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general, y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la presente ordenanza, a la normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto; para el cumplimiento de su objeto y objetivos, cumplirá el régimen especial de gestión del talento humano, contratación, mecanismos asociativos y de expansión y desarrollo, económico, de financiamiento, sistemas de información, control y auditoría de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; podrán establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias y unidades de negocio, de conformidad con la Ley (Concejo Municipal de Loja, 2011).

### **Reforma de Ordenanza de creación de la Empresa Pública Parque Industrial de Loja, EP**

Sustitúyase el nombre de la Ordenanza de creación de la Empresa Pública Parque Industrial de Loja EP por Empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local; Puerto Seco y Zona Rosa EP (Concejo Municipal de Loja, 2020).

### **Comportamiento Organizacional**

El comportamiento organizacional en contextos organizacionales, la interfaz entre este y la organización. Aunque podamos enfocarnos en cualquiera de las tres áreas, a nivel individual, organizacional e individual dentro de la misma, hay que tomar en cuenta que todas son necesarias para comprenderlo de manera integral, siendo este el que ayuda a interpretar

eventos y predecir cómo reaccionarán y se comportarán los colaboradores, así como también describir los sistemas organizacionales, estructuras y procesos que conforman el mismo.

El objetivo del comportamiento organizacional es lograr efectividad en el trabajo, comprendiendo la forma en que se comportan los individuos en las organizaciones y porque sus actividades desempeñadas son indispensables para trabajar y dirigir eficazmente a los demás. Ofrece los conocimientos y herramientas necesarias para ser eficiente y eficaz en todos los niveles de la empresa (Griffin *et al.*, 2017).

Además, las estructuras organizacionales deben adaptarse y ser participativas con el entorno para lograr estimular el crecimiento del capital humano. En este sentido, para potenciar las actividades del proceso innovador se usan estrategias de colaboración con agentes internos y externos del sector, que, a su vez, afectan a la estructura organizacional y los colaboradores de la empresa (Delgado Cruz *et al.*, 2018).

Es el campo de estudio en administración que investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras organizacionales. Esta disciplina reúne aportes de diferentes campos del conocimiento de las ciencias sociales, todos los cuales estudian diferentes aspectos del comportamiento individual y grupal dentro de las organizaciones desde algunas perspectivas como: psicología, psicología social, sociología, antropología, ciencia política (Fuentes Henríquez, 2005).

### **Comportamiento Organizacional en la Administración Pública**

El comportamiento organizacional dentro de la administración pública tiene características distintas, donde expresa desarrollar el campo del conocimiento humano para comprender el mismo, detallando características clave que la convierten en una ciencia, dirigida a la colaboración con el rendimiento de las personas, para que las organizaciones alcancen el nivel adecuado de desempeño laboral y los individuos las integren, y de este modo sentirse satisfechos con las actividades que están realizando, todo debido a los crecientes estándares de capacidad de la organización para lograr el éxito deseado (Morejón, 2018).

### **La Administración Pública en la Organización y el Comportamiento**

Para obtener mejores resultados en el comportamiento de una organización, es necesario que en la administración pública se realicen investigaciones sobre el comportamiento de los individuos que la conforman, dentro de las diferentes actividades de trabajo, observaciones y verificaciones para individuos y grupos establecidos, que muestra similitudes en el entorno en el que se desarrollan (Morejón, 2018).



## **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa según González Rodríguez (2020) es la responsabilidad de los ejecutivos que supervisan las operaciones de la organización, asegurando que los recursos se utilicen adecuadamente y que la información fluya de manera eficiente. Varias funciones son realizadas por los administradores en el proceso de gestión de una organización, tales como:

- Proponer y desarrollar políticas, normas y procedimientos.
- Supervisar la ejecución del presupuesto de la empresa.
- Desarrollar programas de capacitación para los empleados.
- Preparar planes de ventas y marketing, etc.
- Proponer e implementar mejoras en la política de Talento Humano.
- Selección de planes por diferentes sectores o divisiones.

## **Talento humano**

Las organizaciones son creadas para aprovechar la sinergia del esfuerzo de muchas personas trabajando juntas y nacen términos asignados a personas que trabajan en organizaciones, tales como: obreros, empleados, personal, operadores, recurso, colaborador; también se las llama talento humano, capital humano o capital intelectual por su gran valor en organizaciones, y ha sido referido como recurso humanos ya que describe a las personas como una herramienta principal y fuente de capital de una empresa, cuyas habilidades y características dan vida, movimiento y acción a cualquier organización; de ahí que hoy se utilice el término talento humano, considerando que todas las personas tienen talento (Vallejo Chávez, 2015).

Actualmente la gestión del talento humano, genera un gran impacto dentro de la administración de talento o capital humano, siendo una de las estrategias que añaden valor a las acciones y procesos de la organización, el comportamiento y los procesos de la empresa nos dan una ventaja competitiva. El capital intelectual es la fuerza más fuerte para impulsar una organización con las habilidades para enfrentar un desafío.

Es importante considerar diversos factores para facilitar la gestión de personas dentro de la organización, estos factores permiten el control humano y la empresa debe seguir controlándolos. Un ejemplo es la planificación de las necesidades de personal, donde significa que, al conocer la cantidad total de empleados que necesita la organización y qué puestos o funciones deben realizar, puede evitar puestos no deseados y duplicación de actividades (Zayas Barreras, 2020).

## Gestión del talento humano

La gestión del talento, en los gobiernos autónomos descentralizados, representa un elemento estratégico que contribuye a la competitividad local y calidad del servicio, convirtiéndose así en una disciplina, tendiendo un puente conceptual, desde la gestión del talento humano y la competitividad institucional, pues a través de ella se obtiene una ventaja competitiva, permitiendo la aplicación de sistemas de gestión del talento humano; así como reconocer que sólo el factor humano admite que una organización tenga éxito, aplicando procesos de reclutamiento, capacitación y desarrollo de habilidades a sus empleados; En última instancia, la gestión estratégica de talento humano, con su valor agregado y práctica continua, conduce a resultados más positivos de la organización, por supuesto creando una ventaja competitiva, talento humano muy valioso para la organización, porque es la única persona cuyo conocimiento, experiencia, actitudes y habilidades deben reforzarse constantemente (Anastacio Vallejos *et al.*, 2020).

Del mismo modo, Chiavenato Idalberto (2009) menciona que, la gestión del talento se vuelve fundamental para el éxito de las organizaciones, donde las personas deben tener una distinción competitiva para apreciarlas y menciona cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

**Tabla N 1. Aspectos de la competencia individual**

Aspectos	Características
<b>Conocimiento</b>	Se trata del saber, siendo el resultado de un aprendizaje constante, porque el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
<b>Habilidad</b>	Se trata de saber cómo hacerlo, usando y aplicando el conocimiento, para resolver problemas o situaciones, para crear e innovar. En otras palabras, la competencia es la transformación del conocimiento en resultados.
<b>Juicio</b>	Es saber analizar situaciones y contextos, significa saber obtener datos e información, pensar críticamente, evaluar la realidad, equilibrar y establecer prioridades.

---

**Actitud**

Se trata de cómo llegar allí, donde la actitud empresarial ayuda a alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, alcanzar la excelencia y enfocarse en los resultados. Dicho de otra manera, es lo que lleva a una persona a darse cuenta de su potencial.

---

Nota. Tomado de Chiavenato Idalberto (2009)

Por otro lado, comprende los procesos de reclutamiento y selección para tomar decisiones dentro de las organizaciones y promueven el desarrollo, la buena toma de decisiones requiere de personas con habilidades, capacidades y actitudes especiales en el nivel estratégico, tomando a consideración los niveles operativos para la ejecución de tareas (Martínez *et al.*, 2018).

**Administración de recursos humanos**

Según Fuentes Henríquez (2005) la administración de recursos humanos, también es conocida como gestión de recursos humanos, es un área de la administración relativamente nueva que ha jugado un papel importante en la determinación del éxito o el fracaso de una organización, es decir, la estrategia. Este campo ha recibido diferentes nombres, tales como: gestión de recursos humanos, de relaciones sociales, relaciones humanas, industriales y relaciones laborales.

Por otro lado, Dessler y Varela (2011) menciona que, la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y políticas necesarias para abordar cuestiones relacionadas con las relaciones personales en la función de gestión; específicamente, se trata de contratación, capacitación, evaluación, compensación y proporcionar a los empleados un entorno seguro, un código de ética y un trato justo dentro de la organización.

**Planificación de recursos humanos**

Según Dolan (2007) la planificación de recursos humanos intenta determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas de la mano de obra de acuerdo con las metas y estrategias establecidas por la organización durante un período de tiempo. Los recursos se ajustan de vez en cuando para satisfacer estas necesidades y la información proporcionada constituye uno de los procesos básicos de la gestión de recursos humanos ya que sirve de punto de partida para la realización de otras actividades, aunque esta actividad es muy importante, solo recientemente la mayoría de las organizaciones la han integrado en la gestión de recursos

humanos, en donde muchos trabajos han enfatizado la importancia de la planificación y la necesidad de alinear los recursos humanos con la estrategia de la empresa, tomando a consideración:

- Número y tipo de personal requerido;
- Cómo se contrata a los empleados (mediante contratación externa o transferencias y promociones internas);
- Capacitación requerida por la organización;

### **Estructura Organizacional**

Una estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización, donde se identifica cada puesto, su función y dónde reportar dentro de la misma. La estructura se desarrolla para establecer cómo funciona una organización y ayudar a alcanzar sus objetivos para el crecimiento de la empresa, se ilustra utilizando un organigrama (Brume González, 2019).

Por otra parte, la estructura organizacional para Chiavenato (2006) se encuentra caracterizado por tener una jerarquía, es decir, una línea de autoridad que conecta las posiciones de la organización y determina quién reporta a quién, donde la jerarquía o también denominada cadena escalar se basa en el principio de unidad de mando, significa que cada empleado debe informar a un solo jefe. Las estructuras organizativas se analizan de arriba hacia abajo, en la dirección de ejecución de todas las partes.

Las opciones analizadas según Murillo Vargas (2019) de las estructuras tradicionales o modernas, cuestiona si la organización necesita funcionar en una estructura matricial o en red, el grado de centralización o descentralización de la capacidad para la toma de decisiones y determinar los puntos máximos para dividirla en subunidades o departamentos y los distintos mecanismos disponibles para integrar estas en la organización.

La empresa agrupa diferentes trabajos con base a una estructura organizacional que sea funcional y al conocimiento compartido, con un grupo de personas que tienen trabajos similares o las mismas habilidades y calificaciones juntas, y otro experto en la tarea o instrucciones de especialistas (Molinari *et al.*, 2018).

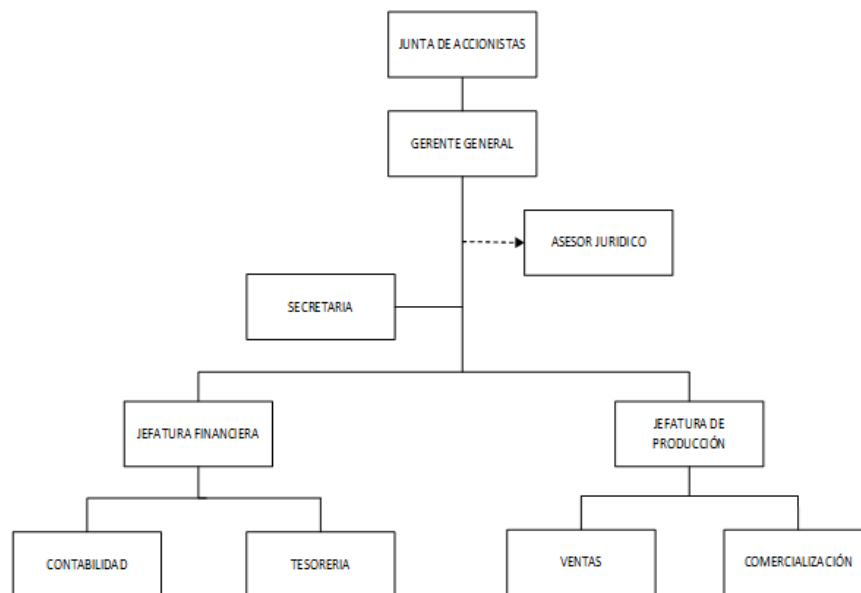
Las estructuras organizativas cambian de acuerdo con las estrategias seguidas en el tiempo y la ubicación geográfica. Para brindar servicios de alta calidad respaldados en tecnología e innovación, cualquier empresa, grande o pequeña, debe contar con una estructura que le permita diferenciarse de sus competidores (Bastidas Espinosa, 2018).

### **Tipos de estructura organizacional**

### ***Estructura Funcional***

Según Zapata (2017) los puestos con tareas similares se integran y agrupan en unidades organizativas específicas, reacciona al principio de división del trabajo de una manera muy especial, en otras palabras, la variable diseño organizacional considerada como especialización de tareas tiene prioridad. Esta situación ayuda a los empleados, ya sean profesionales, técnicos, personal de apoyo u operarios, a desarrollar habilidades y destrezas para actividades y procesos específicos en el ámbito de la entidad orgánica a la que pertenecen. En sí, es la forma más común y corriente del proceso de derivadas horizontales, donde las funciones homogéneas se agrupan en unidades como: Gestión, Contabilidad, Finanzas, Marketing, Ventas, Producción, Almacenaje y Embarque, Ventas, Producción, Compras Públicas, Talento Humano, Control Interno, Auditoría, Control de Calidad, etc.

Es decir, la estructura funcional es adecuada para organizaciones medianas o grandes que estén dedicadas a la producción de un solo producto o servicio y que requiera el trabajo técnico y operativo necesario. Tomando a consideración que este tipo de trabajos necesita ser profesional y experimentado para su desarrollo, dicho de otra manera, es un diseño estructural adaptado a las condiciones estables de un mercado y a la estabilidad que mantengan los productos y servicios que ofrece una organización. Por tal razón, en este tipo de organizaciones es muy lenta para responder a las innovaciones que requiere el entorno donde se desenvuelve.



***Figura 1.*** Estructura Funcional

Nota: La estructura organizacional funcional, integra y agrupa unidades específicas para la especialización de tareas como prioridad.

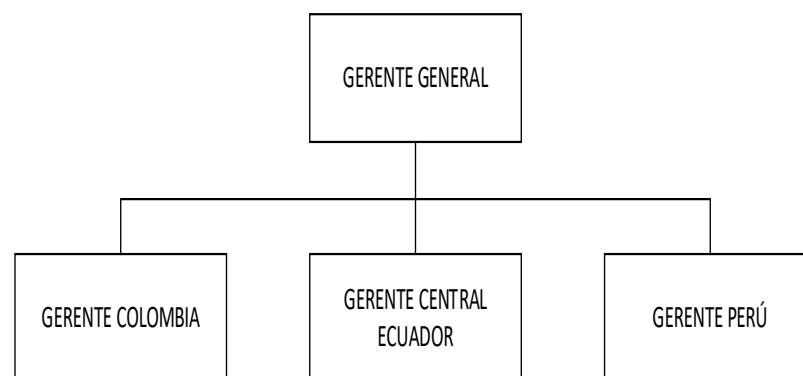
**Tabla N 2. Estructura funcional, ventajas y desventajas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor integración interna dentro de cada área funcional</li> <li>• Mayor estabilidad en las líneas de carrera de los servidores públicos de cada área.</li> <li>• Experiencia superior en cada área funcional de conocimiento</li> <li>• Mejor estilo de liderazgo basado en diseños tradicionales de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocratización de actividades.</li> <li>• Resista el cambio por temor a cambiar el statu quo local.</li> <li>• Mala integración entre áreas funcionales.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

### Estructura geográfica

Un modelo geográfico se refiere a un diseño organizacional basado en criterios de multiplicación y distribución de unidades con el fin de distribuir funciones y tomar decisiones, esta podría ser una matriz administrativa y una área de producción, cada una en una ubicación diferente, o una sede con áreas funcionales y sucursales en otras regiones o áreas geográficas. Una zona geográfica puede ser intercontinental, interpaís, interregional, interestatal o interdistrital de la misma ciudad, las sucursales tienen el mismo territorio, pero menos poder de decisión (Louffat, 2015).



**Figura 2.** Estructura Geográfico

Nota: La estructura organizacional geográfica promueve el desarrollo mediante la generación de mayor ingreso y empleo en cada zona geográfica.

**Tabla N 3. Estructura geográfica, ventajas y desventajas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la gestión cultural en cada área geográfica.</li> <li>• Aceptación de la población y unificación de lugares donde se establecen las sucursales.</li> <li>• Promover el desarrollo generando más ingresos y empleo en cada área geográfica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altos costos y tareas repetitivas.</li> <li>• Falta de una cultura organizacional coherente que conduce a múltiples subculturas</li> <li>• Competencia potencial entre diferentes centros regionales</li> </ul>

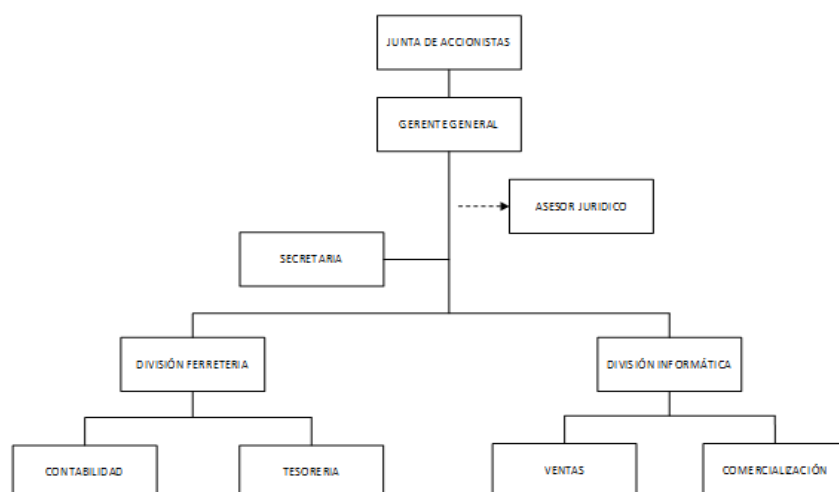
Nota. Elaboración propia.

### Estructura por División

Dentro de la estructura por división, las unidades que se definen como departamentos se forman a partir de criterios de agrupación por área geográfica, muchas veces denominada "departamento" en la que participa un producto, servicio, cliente o empresa (Zapata *et al.*, 2017).

Por otro lado, Louffat (2015) menciona que, son conocidas como áreas o unidades comerciales estratégicas, representan estructuras con cierto grado de autonomía subordinadas a una unidad central de nivel superior, y debe proporcionar el liderazgo estratégico para toda la empresa, con todas los departamentos o áreas respondiendo con metas y resultados.

Cuando los objetivos planteados y su estructura organizacional se diseñan con base a grupos individuales de productos, mercados o clientes, tienen características y esencias muy diferentes, por ende, un alto grado de autonomía operativa y estratégica, cuando las unidades están recién creadas pueden seguir estándares de la estructura funcional.



**Figura 3.** Estructura por división

Nota: La estructura organizacional, al momento de crear unidades, parte de una estructura funcional, a partir de ello se realizan agrupaciones por departamento conforme lo requiera la organización.

**Tabla N 4. Estructura por división, ventajas y desventajas**

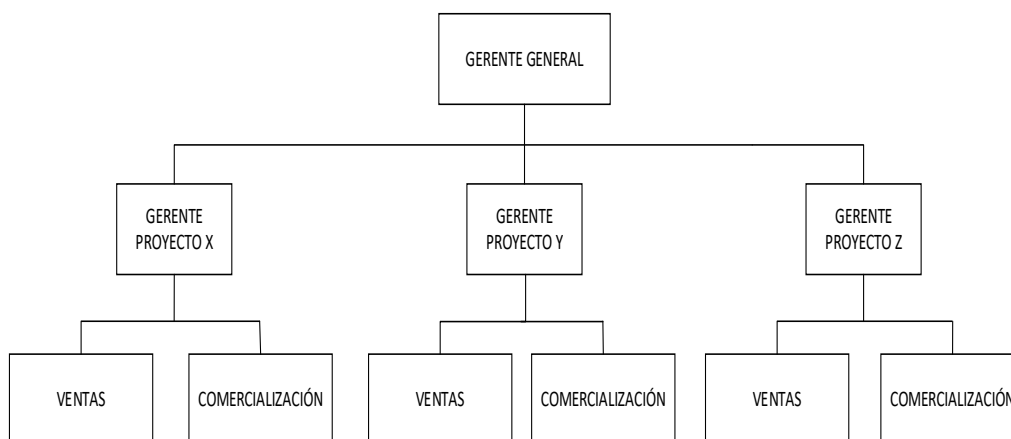
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gerente alinea estratégicamente sus actividades en términos de productos, programas, expansión, comercialización, costos y rentabilidad en relación con el mercado</li> <li>• Maximizar el uso de las habilidades y experiencia individuales para facilitar la innovación, el crecimiento, diversificación de productos y mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece especialización funcional y economías de escala para diferenciación geográfica, de producto y de mercado.</li> <li>• La línea de productos puede tener poca conexión con otros dentro de la organización.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

### **Estructura por proyectos**

El modelo de proyecto según, Louffat (2015) se basa en un equipo de diferentes profesionales agrupados y asignados para atender las necesidades específicas de cada usuario durante un período de tiempo determinado, y se consideran dos variantes. a) Las empresas agrupan a trabajadores de diferentes campos para formar nuevas entidades orgánicas temporales que buscan desarrollar nuevas empresas. Después de eso, si la empresa tiene éxito, la unidad será permanente y fija. b) Para instituciones que paradójicamente son permanentes pero viven de proyectos temporales. Por ejemplo, una empresa que se especializa en consultoría de negocios, como sistemas informáticos o recursos humanos, o una empresa constructora que completa un proyecto y cambia a otro, o los desarrollan por separado o en cualquier caso al mismo tiempo.





**Figura 4.** Estructura por proyectos

Nota: La estructura por proyectos, se crea a través de las necesidades temporales de las organizaciones.

**Tabla N 5. Estructura por proyectos, ventajas y desventajas**

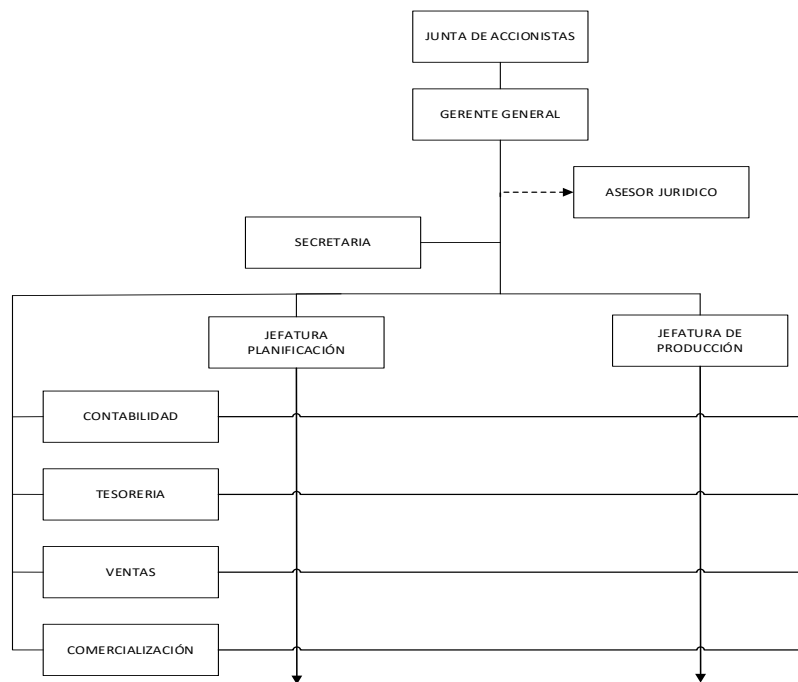
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designación de un responsable con autoridad de todo el proyecto</li> <li>• Mejor identificación y enfoque en clientes específicos.</li> <li>• Determinación de resultados cuantitativos.</li> <li>• Establezca plazos específicos para lograr resultados.</li> <li>• Definición de gestión integrada.</li> <li>• Implicación de los equipos técnicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La temporalidad de los proyectos genera inestabilidad entre los funcionarios.</li> <li>• Contextos de culturas organizacionales en cada proyecto.</li> <li>• Diferentes estructuras y recursos en función del número de proyectos desarrollados en una temporada.</li> <li>• Falta de integración entre los equipos que implementan diferentes proyectos.</li> </ul>

Nota. Elaboración propia.

### **Estructura Matricial**

Este modelo estructural según Zapata (2017) busca flexibilizar las estructuras tradicionales mediante la formación de equipos, equipos de proyectos interdisciplinarios entre entidades orgánicas donde una organización necesita producir múltiples entidades o servicios con un ciclo de producción limitado y persistencia a largo plazo. A continuación, se fundamenta la presencia simultánea y superpuesta de grupos funcionales por unidades de línea que forman las columnas o dimensiones verticales de la matriz, y los grupos por proyecto en torno al

producto o servicio que constituyen las filas que crean las dimensiones horizontales de esta matriz. sobre la transformación.



**Figura 5.** Estructura Matricial

Nota: La estructura organizacional matricial, consiste en formar equipos de trabajo en donde interactúan con los jefes o líderes de unidad, promoviendo el desarrollo y creación de nuevos productos y servicios.

**Tabla N 6. Estructura por matricial, ventajas y desventajas**

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La orientación, le permite equilibrar los costos, las características y los recursos del producto. Así es como los expertos funcionales diseñan productos innovadores de alta tecnología, y depende de los diseñadores encontrar los recursos necesarios para hacerlos realidad.</li> <li>• Desplegar equipos con miembros de diferentes unidades funcionales y promover su integración.</li> <li>• Interacción continua entre diferentes profesionales para</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los permisos son ambiguos. Entonces el trabajador tiene dos supervisores y mucha confusión.</li> <li>• Difícil coordinación entre áreas funcionales y de proyecto.</li> </ul>

---

generar innovaciones que mejoren las competencias básicas y promuevan mejoras técnicas

- Necesidad de organización para maximizar las habilidades profesionales de los empleados mediante la movilización del personal de un equipo de proyecto a otro.

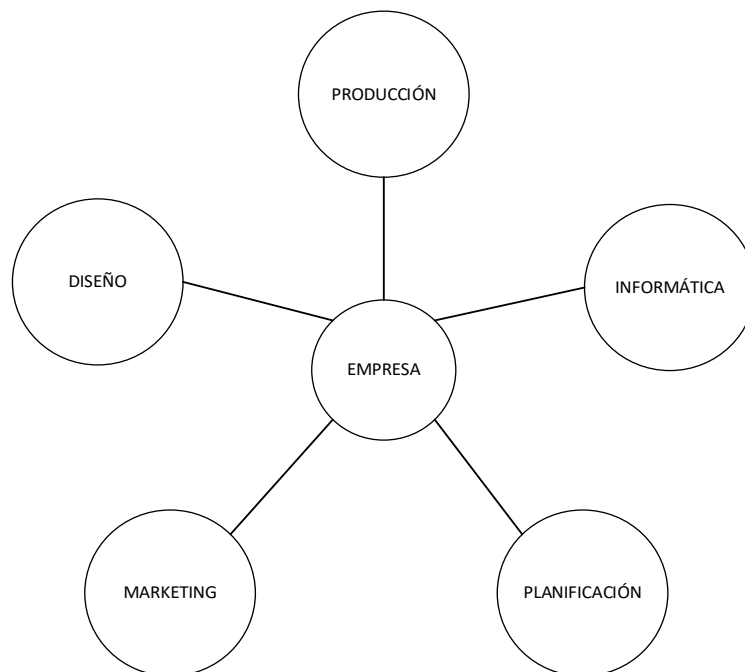
---

Nota. Elaboración propia.

### **La Estructura en Red.**

Un aspecto importante de la formación de redes es la flexibilidad organizativa, donde parte del requisito para abordar la complejidad del mercado actual y la flexibilidad es la capacidad de adoptar diferentes enfoques en el tiempo para alcanzar una meta establecida (Zapata *et al.*, 2017).

Es importante que las organizaciones adopten una nueva filosofía institucional y con ello considerar el cambio de la estructura organizacional, logrando un potencial de flexibilidad para el logro de los objetivos planteados. Como estrategia se puede considerar, optimizar la mano de obra, mejoramiento de los procesos de información, planteamiento de KPI o indicadores de gestión para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores.



**Figura 6.** Estructura en Red

Nota: La estructura organizacional en red, es un tipo de estructura macro de una organización que opera según la lógica de un organigrama circular o en forma de estrella, cuyo centro es el núcleo de la organización.

## **Organigrama**

Es una representación gráfica de la estructura organizacional de una organización o de sus áreas, mostrando las unidades administrativas que integran a la misma, sus relaciones, niveles jerárquicos, líneas formales de comunicación, áreas de responsabilidad, supervisión y asesoría (Franklin Fincowsky, 2009).

Según Niño Fonseca (2010) el organigrama es un gráfico de líneas de autoridad para tomar decisiones y las clasifica en los siguientes:

### **Organigrama clásico**

Es un organigrama que traza las relaciones de comunicación entre rectángulos que representan ubicaciones y órganos, las líneas horizontales expresan relaciones en el lado de la comunicación, y las líneas verticales representan relaciones de autoridad de superiores a subordinados y responsabilidades de subordinados a superiores. Por otro lado, cada rectángulo estructura dos terminales de comunicación, en donde el nivel superior de la empresa no tiene una terminal superior y el nivel inferior de la organización no tiene subordinados, por lo que no hay duda de que exista una terminal de nivel inferior, sin embargo, es uno de los organigramas más utilizados.

### **Organigrama radial**

Un organigrama radial, también llamado organigrama departamental, consta de círculos concéntricos que los niveles jerárquicos y el organigrama tiene la mayor autoridad, lo que permite que los niveles jerárquicos descendan a la periferia para expresar de forma compacta la estructura organizativa. Sin embargo, tiene ciertas limitaciones técnicas ya que no puede representar cuerpos auxiliares muy diferentes.

### **Organigrama circular**

Este organigrama consta de círculos concéntricos con líneas punteadas o discontinuas que representan los distintos niveles jerárquicos, las líneas gruesas representan canales de comunicación entre cuerpos o posiciones, y los órganos están expresados por cuadrados o círculos. Los niveles de jerarquía aumentan progresivamente a medida que te acercas al centro, el órgano de administración de la empresa está en el centro del organigrama (Niño Fonseca, 2010).

### ***Elaboración de organigramas***

Según Niño Fonseca (2010) se utiliza diversos criterios para representar gráficamente la estructura organizacional y en la creación pueden usar varios disponibles:

***Tabla N 7. Organigramas***

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Desglose de funciones o por departamentos</b>	Si la empresa está organizada por departamentos, cada uno centralizando todas las tareas del mismo tipo: comercial, técnico , sector social. Esta cláusula se usa más comúnmente en estructuras corporativas organizacionales o centralizadas.
<b>Segmentación geográfica</b>	La taxonomía utilizada en este caso es la región o sector de la región que cubre, permitiendo conocer en profundidad las características del mercado en esa región geográfica para poder adaptarse.
<b>División por departamento o producto</b>	El trabajo se distribuye agrupando funciones relacionadas con productos o grupos de productos con características comunes, pudiendo adaptarse la política de la organización a este elemento o categoría. Esta fórmula organizativa, al igual que la anterior, es un ejemplo de estructura descentralizada en la que la organización general se divide en unidades más pequeñas con un grado de independencia y objetivos propios, también es posible ubicar entidades donde varios criterios aparecen juntos en diferentes niveles de la empresa. Por lo general, se usa en niveles más altos de distribución funcional y se puede combinar con zonas o divisiones de productos en otros niveles más bajos.

**Nota.** Tomado de Niño Fonseca (2010)

### **Cadena de mando**

En una estructura organizacional, la cadena de mando se refiere a la jerarquía basada en las relaciones de informes de abajo hacia arriba para determinar quién está a cargo. Esta, no solo establece responsabilidades, sino también la autoridad de la empresa y para tomar decisiones, asegurando que cada actividad, puesto de trabajo y departamento tenga un individuo responsable de su desempeño (Brume González, 2019).

**Tabla N 8. Tipos de cadena de mando**

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Autoridad</b>	La capacidad de la alta dirección para emitir órdenes, establecer objetivos o suposiciones y garantizar que se cumplan.
<b>Unidad de mando</b>	Un principio organizativo que establece que cada persona supervisada solo debe informar a un supervisor, mientras mantiene claramente la autoridad de extremo a extremo.
<b>Tramo de control</b>	Determina aproximadamente cuántos niveles y administradores tiene su organización.

Nota. Tomado de Brume González (2019).

### **Departamentalización**

Las actividades generales se agrupan según los servicios que prestan en la organización, los lugares de trabajo, productos, usuarios, procesos que realizan y especialidades, ya sea que todas estas estén dentro del grupo o relacionadas entre sí. La formación de departamentos agrupa áreas relacionadas con objetivos similares en un mismo propósito (Alvear Muñoz, 2015).

Por otro lado, la división del trabajo conduce a la especialización y diferenciación de tareas o a su diversidad. La base de este supuesto es que las organizaciones con mayor división del trabajo son más eficientes que aquellas con menor división del trabajo. Si la dirección científica a nivel del operario se ocupaba de la división del trabajo y dividía sus tareas, la teoría clásica analizaba la división de los órganos que componen la organización: departamentos, departamentos, departamentos, unidades (Chiavenato, 2006).

### **Puesto**

El puesto de trabajo está compuesto por todas las actividades realizadas por una sola personas, las cuales pueden agruparse en un conjunto unificado y ocupar un lugar formal en el organigrama de una empresa.

Según Chiavenato (2011) define al puesto de trabajo en base a las siguientes características:

**Tabla N 9. Características del puesto**

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
--------------	------------------------

<b>Tarea</b>	Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
<b>Obligación</b>	Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio. Por otro lado, es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
<b>Función</b>	Es un conjunto de tareas, considerados como puestos por hora o de obligaciones representado por los puestos de asalariados, ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto y pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función; para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
<b>Puesto</b>	Es un conjunto de funciones, tareas u obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.

Nota. Tomado de Chiavenato (2011)

### **Estructura del análisis del puesto**

A través del análisis de puestos, se trata de saber (qué se hace, cómo se hace, por qué se hace) y cuáles son los requisitos más importantes para hacerlo bien (Dolan *et al.*, 2007).

La descripción del puesto, según Chiavenato (2011), es un simple inventario de los deberes de la persona que realiza el trabajo, un análisis del puesto es un examen comparativo de las necesidades o requisitos que resultan de las tareas o que plantea esta responsabilidad; es decir, cuáles son los requisitos mentales y físicos que debe tener la persona que realiza el trabajo para desempeñar con éxito el cargo, que le impone el cargo y debe desempeñarlo dentro de las condiciones necesarias. El análisis de puestos normalmente se centra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de empleo:

- Requisitos intelectuales.

- Requisitos físicos.
- Responsabilidades a asumir.
- Condiciones de trabajo.

### **Asignación de tareas**

Corresponde a la descripción de cada puesto de trabajo, considerando las actividades, responsabilidades, tareas y atribuciones que debe desempeñar cada empleado en el cargo, dentro de su departamento o sección de la organización, evitando conflictos en el rol a cargo y así evitar la duplicidad de funciones (Alvear Muñoz, 2015).

### **Centralización organizacional**

La centralización significa la concentración de varias facultades en un grupo reducido, o un empleado con mayor rango dentro de la organización. Se caracteriza por potenciar una jerarquía vertical y que debe tener la autorización de la máxima autoridad para la toma de decisiones o ejecución de acciones, pues esta tiene una visión macro de la organización (Kaufmann *et al.*, 2019).

Por otro lado, Daft (2010) se refiere al grado en que la jerarquía tiene poder de decisión, en donde las decisiones tienden a tomarse en el nivel superior. En los órganos descentralizados, las mismas decisiones se tomarán en un nivel inferior.

### **Descentralización organizacional**

Puede entenderse como un método de gestión que lleva a delegar deberes y autoridad a empleados de nivel inferior para lograr la equidad organizacional y mejorar la toma de decisiones y la inversión. Esto también crea una renuncia unilateral de deberes y responsabilidades para transferir el poder a los subordinados, lo que resulta en una pérdida de soberanía en los puestos de liderazgo y pone en peligro la seguridad organizacional (Mack & Szulanski, 2017).

La descentralización representa una paradoja porque, en una burocracia perfecta, todas las decisiones serían tomadas por la alta dirección que tendría un control perfecto. Por otra parte, mientras una organización crece y tiene más personas y departamentos, decide que no se puede trasladar al siguiente nivel porque los altos directivos se sentirán abrumados por el trabajo. Por lo tanto, la investigación sobre el tamaño de la organización indica que las organizaciones más grandes permiten una mayor descentralización. También, en las pequeñas empresas emergentes, los fundadores o altos ejecutivos pueden participar de manera efectiva en todas las decisiones, grandes y pequeñas (Daft, 2010).



## **Manual de funciones**

El Manual de funciones y procedimientos es una herramienta administrativa que toda organización necesita, que permite mantener los recursos y controlar sus actividades, donde sirve como herramienta de trabajo para plantear un conjunto de reglas y tareas que deben ser ejecutadas por todos los empleados. La empresa y quienes realicen actividades específicas, dictando directivas y políticas organizacionales relacionadas con su propio campo de actividad, ya sea de producción de bienes o de servicios; este documento trata principalmente de la gestión de recursos humanos, componente principal de la estructura, que es a través del desempeño y un aporte cotidiano en el trabajo, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuirán al mejoramiento y desarrollo de la organización (Ramos Huancani, 2018).

### **Administración del desempeño**

Se trata del proceso mediante el cual las organizaciones se aseguran de que la fuerza laboral trabaje para alcanzar las metas organizacionales, e incluye prácticas por las cuales el gerente como representante plantea las metas y tareas de los colaboradores, desarrolla sus habilidades y capacidades y se evalúa de manera continua su desempeño dirigido al cumplimiento de metas por producto, y luego lo recompensa de acuerdo a las necesidades de la organización y aspiraciones profesionales del empleado (Calderón Angulo *et al.*, 2018).

Por otro lado, las empresas se aseguran de que los empleados se esfuercen por alcanzar las metas de la organización, incluida la práctica de los gerentes que definen las metas y objetivos de los empleados, desarrollan sus habilidades y competencias, evalúan continuamente sus comportamientos orientados a las metas y luego los interpretan a su manera, adaptándolas a las necesidades de la empresa y a las aspiraciones personales de carrera, siendo una forma de recompensarlos. La idea es asegurar que estos elementos sean consistentes internamente y que todos se alineen con lo que la empresa quiere lograr comparando la administración y la evaluación del desempeño (Dessler y Varela, 2011).

### **Recursos del desempeño laboral**

Toda organización necesita de recursos materiales (capital de trabajo, local para su funcionamiento y herramientas), técnicos (procedimientos y parte administrativa) y talento humano (desarrollo de los procesos con la interacción de variables) para lograr un buen desempeño laboral (Martínez *et al.*, 2018).

Para mejorar el desempeño laboral, las organizaciones deben proveer todos los instrumentos necesarios que permita a los colaboradores alcanzar la misión, visión y valores institucionales, para de esta forma fortalecer la empresa y su relación con sus empleados.

## Indicadores de desempeño

Según Calderón Ângulo (2018) son una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro de resultados en la entrega de productos de bienes y servicios generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos para este logro.

Por otro lado, Armijo (2005) considera que un indicador de desempeño es una medida de qué tan bien se están desarrollando las metas de gestión de un programa, proyecto y/o organización, una métrica define algo que se mide en varias escalas o dimensiones sin especificar un nivel particular de desarrollo. Por otro lado, es una herramienta para medir variables clave relacionadas con el logro de un objetivo y representa una expresión cualitativa o cuantitativa específica que se pretende lograr para un objetivo en particular.

## Funciones de los indicadores

En cuanto a las funciones que pueden tener los indicadores, se pueden destacar dos:

Según Armijo (2005) La primera función descriptiva consiste en brindar información sobre el estado real de las actividades o programas públicos. Por otro lado, existe una función de evaluación que consiste en agregar a la información anterior un “juicio de valor” basado en datos objetivos sobre si la actuación en este programa o acto público es adecuada, en este caso ”numero de becas que son entregadas con relación a los estudiantes ausentes" expresión indica el logro de la meta de "Aumentar el número de becas para estudiantes desfavorecidos" (asumiendo que esta es la meta intermedia).

## Indicadores según su ámbito de medición

La relación entre cada una de las medidas de desempeño, la contribución con los resultados finales, como lo menciona, Armijo (2005) considera lo siguiente:

**Tabla N 10. Indicadores de medición**

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Indicadores de entrada</b>	Cuantificar los recursos físicos, humanos o financieros utilizados para producir bienes y servicios, estos indicadores se utilizan habitualmente en relación con los costes asignados, el número de profesionales, las horas de trabajo dedicadas o disponibles para desarrollar un puesto de trabajo, las jornadas de trabajo realizadas, en donde la realización final de un producto o servicio requiere recursos, pero eso por sí solo no puede explicar si se ha logrado el objetivo final.

<b>Indicador de Proceso</b>	Se refiere a un indicador que mide el desempeño de las actividades asociadas a la ejecución o la forma en que se realiza el trabajo que produce bienes o servicios. Estas métricas ayudan a evaluar el desempeño en áreas donde medir productos y resultados es más complejo, como: Actividades de investigación, actividades culturales.
<b>Indicadores de producto</b>	Describe cuantitativamente los bienes y servicios producidos y proporcionados por las autoridades públicas o actividades gubernamentales, donde resulta de la combinación específica de insumos con los que el producto está directamente relacionado. Las métricas de los productos por sí solas no tienen en cuenta el logro de la meta de ni los recursos invertidos en la producción de estos productos.
<b>Indicador de resultado final o impacto</b>	Mide los resultados al nivel de la meta final esperada en la entrega de bienes o servicios. La información proporcionada se relaciona, por ejemplo, con mejoras en la condición de la población objetivo, que solo pueden atribuirse a estos productos.

Nota. Tomado de Armijo (2005)

### **Integración de los indicadores de desempeño**

Informar de manera útil y comprensible los resultados de la gestión de unidades o usuarios, y contribuir a que las decisiones de gestión se tengan en cuenta, lo que es posible gracias a un conjunto de indicadores desarrollados y el desempeño se mide en todos los procesos de eficacia, eficiencia, economía, calidad y prestación de servicios.

Por otra parte, los indicadores de desempeño deben evaluar varias áreas de control o medición del proceso de producción, como entradas, salidas y resultados finales, pero esto por sí solo no es suficiente, al brindar la información sobre el costo de un producto, no se brinda más información que no sea la relacionada con el número de productos recibidos sobre el costo calculado, o con medidas de eficiencia que permitan conocer el impacto logrado en la población (Armijo *et al.*, 2005).

### **Desempeño Laboral**

El desempeño laboral es el principal motivo que justifica demasiado interés de estudiar este término por parte de las organizaciones para entender y explicar varios aspectos que inciden en el crecimiento y efectividad empresarial, por eso es importante conocer el desempeño laboral dentro de las organizaciones (Choi *et al.*, 2019).

Por otro lado, el desempeño laboral dentro de las organizaciones públicas, donde deben alcanzar y cumplir la filosofía institucional propuesta por el estado, sin embargo, las autoridades no prestan la atención necesaria por temas políticos, donde los servidores y funcionarios públicos cumplen con las actividades por conveniencia personal, sin tomar a consideración las competencias establecidas en los perfiles de cargo por competencias.

Es necesario recalcar que el desempeño laboral es el pilar fundamental en el crecimiento de toda organización y se desarrolla permitiendo responder a las condiciones y necesidades del mercado y de la sociedad, teniendo en cuenta que, puede crear fallas que afectan el desarrollo. Para garantizar el desempeño de los colaboradores, se deben cumplir los criterios de reclutamiento y selección, que en ocasiones es desatendido por factores intrínsecos en las organizaciones, como presupuestos limitados, inestabilidad laboral de los colaboradores y falta de capacitación. A menudo, los factores los pasan por alto y afectan el desempeño laboral (Marín *et al.*, 2020).

Uno de los elementos más importantes para una organización empresarial según Calderón Angulo (2018) son las personas que la conforman y su éxito o fracaso depende de su correcto liderazgo y dirección, más aún cuando el conocimiento generado por el talento humano es uno de los factores de productividad más importantes.

### **Motivación laboral**

Es la predisposición que tienen los empleados a realizar esfuerzos, el resultado final es el logro de las metas definidas de la organización, la recompensa de este esfuerzo es hacia la satisfacción de las necesidades individuales y familiares; componentes de las actitudes laborales, hacia el proceso de evaluación del supervisor en el lugar de trabajo, o el componente afectivo de la actitud de los directivos, actitudes conductuales para medir satisfacción o insatisfacción en el trabajo (Anastacio Vallejos *et al.*, 2020).

La motivación, dentro del lugar de trabajo, ahora se define como un proceso que activa, guía, energiza y sostiene el comportamiento de los individuos para lograr las metas deseadas. Por ello, en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que desencadenan la acción humana, pues al gestionar la motivación, entre otros aspectos, los gerentes pueden hacer que estos factores trabajen para que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos (López Mas, 2005).

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral en la gestión administrativa es lo que sienten los empleados en su entorno laboral, los trabajadores de estos establecimientos no se encuentran plenamente

satisfechos, debido a bajas remuneraciones, ambiente de trabajo inapropiado y liderazgo deficiente. La gestión administrativa necesita estrategias para conducir a la organización ya que ayuda al logro de los objetivos, dirección, organización, control y la planificación deben ser utilizados correctamente (Saavedra Meléndez y Delgado Bardales, 2020).

Según, Robbins y Judge (2009) define como un sentimiento positivo sobre el trabajo de cada empleado, que resulta de una evaluación de sus características, donde la satisfacción laboral refleja actitudes más que comportamientos.

### **Evaluación de desempeño**

Una evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño profesional y el potencial de desarrollo de un individuo, corresponde al proceso de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. Varios métodos, conocidos por varios nombres, se utilizan para evaluar a las personas que trabajan en una organización se aplican diversos procedimientos que se conocen por distintos nombres, evaluaciones de desempeño, evaluaciones de empleados, informes de progreso, revisiones de eficiencia funcional (Chiavenato, 2011).

Por otro lado, Werther y Davis (2008) mencionan que, la evaluación del desempeño es el proceso de evaluar el desempeño general de un empleado. En otras palabras, su contribución general a la organización y en última instancia, justificar la permanencia en la empresa; La mayoría de los empleados solicitan comentarios sobre el desempeño de su trabajo. Todos los empleados generalmente procuran obtener retroalimentación de como esta realizando las actividades y las personas encargadas de otros empleados deben evaluar el desempeño individual y decidir qué acción tomar. Si el desempeño no está a la altura de las expectativas, el gerente o supervisor debe tomar medidas correctivas. Así mismo, se debe fomentar el desempeño que satisfaga o supere las expectativas.

### **La responsabilidad de la evaluación del desempeño**

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño se delega en los gerentes, el propio individuo, las personas y sus gerentes, los equipos de trabajo, las áreas encargadas de la gestión del personal o los comités de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis opciones implica una filosofía del comportamiento de la función (Chiavenato, 2011).

### **Medición del desempeño**

La evaluación del desempeño también requiere una medición del desempeño, que es un sistema de calificación para cada trabajo. Vale la pena aclarar la diferencia entre los parámetros de rendimiento y las medidas de rendimiento realizadas (Werther y Davis, 2008).

### **Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio y una herramienta para mejorar los resultados de recursos humanos de una organización. Para lograr este objetivo básico y mejorar el desempeño de los recursos humanos de la organización, la evaluación del desempeño apunta a lograr varios objetivos intermedios (Chiavenato, 2011).

### **Beneficios de la evaluación del desempeño**

Un programa de evaluación del desempeño bien planificado, coordinado y desarrollado generará beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son las personas, los administradores, las organizaciones y las comunidades (Chiavenato, 2011).

***Tabla N 11. Evaluación del desempeño***

<b>Tipos</b>	<b>Características</b>
<b>Beneficios para el gerente como administrador de personas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa el desempeño y comportamiento de tus subordinados en base a factores de evaluación, y lo más importante, ten un sistema de medición que pueda neutralizar la subjetividad</li> <li>• Prescribe medidas para mejorar los estándares de desempeño de los subordinados.</li> <li>• Comunicarse con los subordinados para asegurar que las evaluaciones de desempeño sean un sistema objetivo para conocer su propio desempeño.</li> </ul>
<b>Beneficios para la persona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprenda las reglas del juego, los aspectos del comportamiento y desempeño de los empleados que su empresa valora.</li> <li>• Entienda las expectativas de su gerente sobre su desempeño y su evaluación de sus fortalezas y debilidades.</li> <li>• Acciones que los gerentes toman para mejorar su propio desempeño usando programas de capacitación, desarrollo y acciones que los subordinados deben tomar por su cuenta el aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos y saber qué hacer a continuación.</li> <li>• Autoevaluación y crítica personal del crecimiento y control personal.</li> </ul>

---

**Beneficios para la organización**

- Evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada colaborador.
- Identificar a los empleados que necesitan cambios y/o mejoras en áreas de trabajo específicas y seleccionar empleados que estén listos para ser ascendidos o transferidos.
- Estimular la productividad, mejorar las relaciones entre los empleados y agilizar las políticas de recursos humanos a través de oportunidades para los empleados (promoción, crecimiento, desarrollo personal).

---

Nota. Tomado de (Chiavenato, 2011).

### **Rotación de personal**

El término rotación de empleados se utiliza para describir la velocidad en la que se desenvuelven entre una organización y su entorno, esto significa que, el flujo de personas entre la organización y su entorno está determinado por el conjunto de personas que entran y salen de la organización, en donde la rotación de empleados generalmente se expresa como un porcentaje de nuevas contrataciones y despidos dividido por un promedio de empleados en la organización en un período determinado. Como cualquier sistema, en donde una organización necesita un flujo constante de recursos para desarrollar actividades y lograr resultados (Chiavenato, 2000).

### **Cultura Organizacional**

Es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas compartidas por los miembros de una organización, puede ser creada conscientemente por los miembros principales del núcleo o simplemente puede evolucionar con el tiempo, que representa un elemento clave del entorno de trabajo en el que los empleados realizan su trabajo. El concepto de cultura organizacional es una estructura invisible, no se puede ver ni tocar, pero está presente y forma un importante sistema intermediario, al igual que la atmósfera de una habitación, rodea e influye en todo lo que sucede en una organización. Como es un concepto de sistemas dinámicos, la cultura también está influenciada por casi todo lo que sucede (Yopan Fajardo *et al.*, 2020).

Además, Chiavenato (2009) menciona que, la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidas por las normas, valores, actitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización. Por lo tanto, se refiere al sistema de significados que comparten todos los miembros de una organización y la distingue de las demás. Constituye las formas institucionalizadas de pensar y actuar que existen dentro de una organización. La naturaleza de la cultura de una empresa se manifiesta en la forma de hacer negocios, trata a sus

clientes y empleados, así como el grado de autonomía o libertad existente dentro de las unidades u oficinas, y el grado de lealtad con la empresa.

La única forma viable de modificar las organizaciones es cambiar su cultura, es decir, transformar el sistema en el que vive y trabaja la gente. La cultura organizacional se refiere a la forma de vida, sus creencias, formas de interacción, relaciones, expectativas y valores, todo lo que representa una determinada organización. Toda organización es un sistema complejo y de personas, con características propias, la cultura y con un sistema de valores (Chiavenato, 2011).

### **Clima organizacional**

El clima laboral según Sebastian y Castro (2020) es el ambiente donde una persona realiza su trabajo, el comportamiento del líder y el trato que tiene hacia los demás miembros y su relación con los mismos, empleados, proveedores y clientes. Para que una persona pueda hacer bien su trabajo y pueda ser productiva, debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que la rodea, es decir, podemos manifestar, cuando una persona está bien consigo misma, obtiene los mejores resultados.

Las personas se adaptan constantemente a las situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto se define como un estado adaptativo, donde se refiere no solo a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a personas pertenecientes a un grupo social con autoestima y autopercepción. La frustración de estas necesidades conduce a problemas de ajuste, dado que la satisfacción de estas necesidades superiores depende particularmente de quienes ocupan puestos normativos directos, es importante que la dirección comprenda la naturaleza de la idoneidad y la idoneidad de las personas (Chiavenato, 2011).



## 5. Metodología

La presente investigación consta de métodos y técnicas desarrollados por la teoría de autores: Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), Monje Álvarez (2011) y Vásquez Hidalgo (2005) para alcanzar las metas propuestas en el estudio. Así, se describen los procedimientos para recolectar, ordenar y analizar los datos. Por lo tanto, se asegura que también se enfatice la validez y el rigor científico en los resultados obtenidos en el proceso de estudio y análisis. La metodología debe constar de áreas de estudio, procedimientos y procesamiento y análisis de datos.

### Área de estudio

La empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, se encuentra ubicada en la ciudad de Loja, en el sector céntrico de la urbe, calles San Juan de Dios y Juan José Samaniego esquina, en el edificio del centro de convenciones San Juan de Dios.



**Figura 7.** Mapa de la ubicación de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P.

### Procedimiento

A continuación, se detallan los componentes utilizados en la investigación, tales como: el enfoque cuantitativo de carácter descriptivo no experimental, con cohorte transversal, tipo de diseño e instrumentos de recolección de datos y unidad de estudio.

Se aplicó la investigación descriptiva que permitió detallar la información colectada a partir de datos primarios basados en el campo donde se encuentra la población estudiada. Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) los estudios descriptivos miden o recolectan datos para reportar información sobre varios conceptos, variables, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o problema bajo investigación. Los investigadores seleccionan un conjunto de preguntas llamadas variables y recopilan información sobre cada pregunta para describir o caracterizar el objeto de investigación.

Así mismo, se utilizó un enfoque cuantitativo, para la recolección de datos por medio de la aplicación de encuestas a los empleados de la Empresa Pública y los stakeholders de los proyectos, de esta manera nos permitió analizar los resultados obtenidos y contestar las preguntas de investigación planteadas, definido por Monje Álvarez (2011) como la validación realizada a través de la recopilación de información cuantitativa guiada por conceptos empíricos medibles derivados de los conceptos teóricos utilizados para construir la hipótesis conceptual. El análisis de la información recopilada tiene como objetivo determinar el nivel de importancia de las relaciones esperadas entre las variables para explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre las dos variables de estudio consideradas, la estructura organizacional como variable independiente, y variable dependiente el desempeño laboral, y de esta manera se determinó si la variable independiente incide sobre la variable dependiente de la investigación en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

Como lo menciona Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) el enfoque metodológico se enlaza a recuentos numéricos y métodos matemáticos. Donde representa una serie de procesos organizados y ordenados secuencialmente para probar ciertas suposiciones, cada fase precede a la siguiente y no se puede evitar ningún paso, se puede redefinir, pero el orden es estricto. Comienza con una idea que se delimita, después, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco teórico o perspectiva; enfoque utilizado para determinar el diseño del trabajo de titulación.

En función a los objetivos planteados se aplicó un modelo no experimental, considerando que, las variables de estudio no fueron manipuladas durante la investigación, y como lo menciona Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018) es un estudio realizado sin manipulación intencional de variables. Sin embargo, estos no son estudios que cambian intencionalmente una variable independiente para ver los efectos en otras variables, implica observar o medir fenómenos y variables tal como ocurren en entornos naturales y analizarlos.

Técnicas y medios de recogida de datos con técnicas cuantitativas donde se utilizaron fuentes de información secundaria, la cual permitió consultar en bases de datos de documentación, artículos y libros científicos, reglamento interno de administración de talento humano, reglamento de funcionamiento, ordenanzas de creación, resoluciones administrativas que aporten a la investigación, lo que facilitó la búsqueda de información y de este modo, se determinó la estructura organizacional actual de la Empresa Pública.

Se aplicaron dos cuestionarios para el levantamiento de información sobre las variables de estudio, la encuesta sobre la variable independiente estructura organizacional y dependiente desempeño laboral se aplicó a los empleados de la empresa y de la misma forma se tomó a consideración a los stakeholders que pertenecen a los proyectos para conocer la percepción que tiene sobre los servicios y medición de satisfacción que presta la organización en base a la estructura y desempeño laboral.

Así mismo, se amplió con una investigación correlacional, donde se analizó si las variables estudiadas interactúan entre sí y el grado de relación existente entre las variables, se logró determinar por medio del coeficiente de correlación de Pearson la relación que tienen las dos variables estudiadas y de la misma forma se aplicó el coeficiente de determinación para conocer el porcentaje real de influencia de la variable independiente con la variable dependiente, de modo que, al mejorar la estructura organizacional, el desempeño laboral dentro de la Empresa cambia; Según Vásquez Hidalgo (2005) los investigadores pretenden visualizar cómo se conectan diferentes fenómenos, o por el contrario, si no existe conexión entre ellos. El punto principal de estos estudios es saber cómo se comporta una variable, conocer el comportamiento de otra variable relacionada y evaluar el grado de relación entre las dos variables.

Los cuestionarios fueron aplicados con preguntas tipo escala de Likert, cuya ponderación corresponde a la encuesta para determinar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la empresa Pública Municipal GEDES EP, se determinó el grado de afectación existente en los resultados obtenidos, con la siguiente escala de medición, totalmente en desacuerdo = 1 (Superior.- afectación muy alta), en desacuerdo = 2 (Superior al promedio.- afectación alta), Indiferente = 3 (Promedio.- afectación moderada), De acuerdo = 4 (Inferior al promedio.- muy poca afectación), y totalmente de acuerdo = 5 (Inferior.- poca afectación). Por otra parte, para determinar los factores que afectarán al desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública, se utilizó la ponderación con respecto a la siguiente escala de likert, nunca = 1 (Superior.- afectación muy alta), casi nunca = 2 (Superior al

promedio.- afectación alta), a veces = 3 (Promedio.- afectación moderada), casi siempre = 4 (Inferior al promedio.- muy poca afectación), siempre = 5 (Inferior.- poca afectación), cada una de las encuestas estuvo dirigida al cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación.

Por otro lado, para determinar la percepción de los servicios prestados de la empresa a los stakeholder utilizando las dos variables de estudio, se tomó a consideración un cuestionario en escala de Likert, utilizando la siguiente ponderación , muy malo = 1 (Superior.- afectación muy alta), malo = 2 (Superior al .- afectación alta), regular = 3 (Promedio.- afectación moderada), bueno = 4 (Inferior al promedio.- muy poca afectación), y muy bueno = 5 (Inferior.- poca afectación).

Con la información recolectada mediante las encuestas realizadas a los empleados y stakeholders involucrados en el problema, se procedió a la revisión, análisis e interpretación de los resultados que permitieron plantear posibles soluciones para alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación.

Finalmente, se presentó a la Empresa Pública una propuesta de estructura organizacional acorde a las responsabilidades asignadas de los proyectos Nuevo Terminal Terrestre, Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja (Puerto Seco Comercial) y Zona Rosa.

### **Procesamiento y análisis de datos**

La población general de estudio estuvo constituida por los empleados y funcionarios de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, y proyectos que administra, al ser una población finita se aplicó a todos los integrantes de la empresa que corresponde a 20 empleados y funcionarios, que fueron separados por niveles de su estructura orgánica, la que está conformada por el Gerente General que corresponde al nivel ejecutivo, directora administrativa del nivel administrativo y 18 empleados de nivel operativo, los cuales fueron parte de la organización al momento de la investigación.

Por otra lado, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia en los actores directos con gran interés en los proyectos y en la ciudadanía como beneficiarios indirectos interesados, la muestra se obtuvo según criterio subjetivo del investigador, a fin de obtener actores claves y datos de valor para la investigación.

***Tabla N 12. Población de empleados y funcionarios clasificados por sexo***

<b>Organización</b>	<b>Población</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
---------------------	------------------	-----------------	-------------------

Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.	Hombres	15	75
	Mujeres	5	25
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>	<b>100</b>

*Nota.* Tomado de base de datos de la Empresa Pública GEDES E.P (2022).

**Tabla N 13. Beneficiarios directos e indirectos**

Descripción	Beneficiarios	Integrantes por proyecto	Muestra a encuestar	Porcentaje
Gestión y Desarrollo	DIRECTO	20	20	13.33
Puerto Seco Comercial	INDIRECTO	209	26	17.33
Parque Industrial		231	26	17.33
Terminal Terrestre		200	26	17.33
Zona Rosa		200	26	17.33
Grupos de interés especial (ciudadanos)		200	26	17.33
<b>TOTAL</b>			<b>150</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de base de datos de la Empresa Pública GEDES E.P (2022).

Los resultados se expresarán en tablas y gráficos estadísticos utilizando la herramienta excel, así mismo, para determinar la relación de las variables se determinó por medio del coeficiente de correlación de Pearson según Lahura (2003) es una herramienta estadística básica e importante para el estudio econométrico de relaciones lineales bivariadas que involucran el uso de corte transversal o de series de tiempo, donde proporciona información sobre la relación lineal existente entre dos variables. La base de la información se refiere a dos características de una relación lineal: dirección o significado y cercanía o fuerza. Por otro lado, el coeficiente de determinación. El valor de este coeficiente se encuentra entre -1, 0 ,+1.

## **Contextualización de la Empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local; Puerto Seco y Zona Rosa E.P.**

La Empresa tuvo inicio como empresa Pública Parque Industrial de Loja E.P, fue creada bajo ordenanza N° 18 – 2011 del Concejo Municipal de Loja, en donde se constituye la empresa como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; se sujetan al ordenamiento jurídico legal de la República del Ecuador, en general, y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, a la presente ordenanza, normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto; para el cumplimiento de su objeto y objetivos, cumplirá el régimen especial de gestión del talento humano, contratación, mecanismos asociativos, expansión y desarrollo económico, financiamiento, sistemas de información, control y auditoría de la Ley Orgánica de Empresas Públicas; podrán establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias y unidades de negocio, de conformidad con la Ley (Concejo Municipal de Loja, 2011).

Por otro lado, el Concejo Municipal de Loja expide la reforma a la ordenanza de creación N° 0016 – 2020 de la empresa Pública Parque Industrial de Loja E.P, donde se expide sustituir el nombre de la empresa antes mencionada por empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local; Puerto Seco y Zona Rosa E.P, en su nombre de identificación social Gestión y Desarrollo E.P (Concejo Municipal de Loja, 2020).

La gestión del talento humano ha evolucionado con el paso de los años y uno de los principales puntos de referencia es el desarrollo de las funciones, actividad y múltiples tareas que son realizadas por personas en toda organización, sin embargo, también influyen algunos factores políticos, culturales, legales, técnicos y económicos de la sociedad, que son producto de un mundo globalizado, donde se adaptan a los nuevos cambios de mercado, dejando atrás el manejo de estructuras rígidas y puedan implementar, estructuras más flexibles para mejorar el desempeño de los empleados, enfocados en una filosofía institucional clara y con una visión competitiva.

De acuerdo con Coloma (2017), la falta de organización y planificación por parte de los directivos en el área administrativa y la carencia de un programa detallado de funciones para cada empleado, el cual provoca, el sentimiento de no estar cumpliendo completamente con sus funciones o están confundidos acerca de qué funciones deben desempeñar, por lo que la planificación de actividades por parte de los directores es escasa. Otro aspecto importante para

considerar es la centralización que existe en la toma de decisiones gerenciales, esto se debe a que las decisiones que se toman independientemente del tema, por lo que no existe una estructura que muestre la cadena de mando y las líneas de comunicación entre gerentes, supervisores y empleados. Estas decisiones son tomadas por el gerente, sin considerar las opiniones de sus subordinados, quienes constantemente experimentan los mismos problemas dentro de la organización; la duplicidad de funciones que realiza cada empleado, se debe a que no existe un instructivo adecuado, especificando qué hacer en su área de trabajo para no perder tiempo en una misma actividad y no favorezca los intereses de la organización.

El desempeño laboral representa el desenvolvimiento de los empleados al realizar las funciones y tareas claves que son requeridas para un trabajo, en cualquier aspecto laboral, esto le permite demostrar al individuo si es apto para desempeñar un cargo y manifiesta las competencias laborales alcanzadas, en las que se integran, como un sistema de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y servicios de la organización (Calderón Angulo *et al.*, 2018). Al desempeño laboral se lo denomina descripción de puestos y posteriormente se ha convertido en una herramienta para medir el buen funcionamiento de los empleados en cada puesto del área productiva y actualmente el desempeño laboral actúa como piedra angular para el desarrollo de la efectividad y éxito en las organizaciones (Choi *et al.*, 2019).

La Empresa Pública debe adaptarse a una nueva estructura organizacional para lograr la eficiencia y cumplimiento de los objetivos de la organización, y a su vez, lograr establecer la especialización de funciones, actividades y tareas que desempeña el empleado en el cargo al que fue asignado, de esta manera, establecer responsabilidades en cada puesto de trabajo posibilitando un mejor control y desempeño laboral.

La estructura organizacional de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P., que aún trabaja con la estructura definida inicialmente en la Empresa Pública Parque Industrial de Loja EP, no ha considerado los cambios en su estructura organizativa para atender las nuevas responsabilidades asignadas, en la actualidad debe asumir el control y dirección de tres nuevos proyectos emblemáticos para la ciudad de Loja, Centro de Transferencia Comercial Mayorista “Puerto Seco Comercial”, nuevo Terminal Terrestre del cantón Loja y Zona Rosa. La delegación de nuevas responsabilidades a la empresa pública genera una sobre carga laboral a sus empleados, donde no se ha considerado el perfil adecuado para el cumplimiento de funciones en cada uno de los puestos, generando una mala distribución de funciones y

responsabilidades, sobre carga laboral, comunicación ineficaz, inestabilidad laboral, esto a su vez provoca en el personal estrés laboral, bajo rendimiento, conflictos interpersonales, insatisfacción laboral y bajo desempeño en el cumplimiento de sus actividades.

Los diferentes cambios políticos que enfrenta el Gobierno Autónomo Descentralizado de Loja, en sus actividades de carácter administrativas y financieras generan una inestabilidad y obligan a cada uno de los empleados adaptarse a las nuevas funciones que le son asignadas de acuerdo con el criterio del administrador de turno, todo proceso de cambio limita el desarrollo personal y profesional de los funcionarios de la entidad; otro problema que se presenta, es la falta de asignación de responsabilidades al puesto, esto contribuye en el retraso y ejecución de procesos, ocasionando que la gerencia no cumpla los objetivos, procesos y actividades propuestos por la organización y la entrega de productos.

El no disponer de una herramienta técnica, como un manual de funciones en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo EP, dificulta la gestión y desarrollo de la misma, el error más común en la gestión pública es el continuismo en la ejecución de actividades a través de estructuras mal diseñadas provocando una administración deficiente, baja motivación y deficiencia moral en la toma de decisiones.

Con base a la información contenida en la página institucional del Municipio de Loja.

### **Misión**

Promover el desarrollo del sector productivo industrial a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas, y proyectos especializados incentivando la inversión e innovación tecnológica estimulando así la producción de bienes y servicios, en armonía con el medio ambiente.

### **Visión**

Velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en base al desarrollo local, apoyando a la ejecución de obras específicas para dar paso a la construcción de la infraestructura requerida en base a un modelo exitoso de desarrollo industrial.



## Estructura organizacional actual de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P



### ORGÁNICO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL EMPRESA PARQUE INDUSTRIAL DE LOJA E.P.



**Figura 8.** Estructura orgánica funcional actual de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P (2022).

En base a la investigación realizada, se logró determinar que la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP presenta una estructura organizacional obsoleta, debido a que, no se ajusta a las necesidades actuales de la organización, donde se producen problemas en la eficiencia, productividad y el éxito de la empresa, que con el paso del tiempo ha provocado un impacto negativo en la empresa, limitado las capacidades de la empresa para responder adecuadamente a los cambios del mercado, la asignación de nuevas responsabilidades como el proyecto nuevo terminal terrestre del cantón Loja, Zona Rosa y Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja no se consideran en la estructura organizacional obsoleta, además, esta estructura mal definida también ha contribuido en la ineficiencia en la toma de decisiones y reducir la innovación, afectando la comunicación entre todos los departamentos de la organización, reduciendo significativamente el compromiso de los empleados.

Por otro lado, la empresa pública presenta dificultades para actualizar su estructura organizacional debido a que, los cambios requieren aprobación del Directorio de la empresa, lo

que puede llevar tiempo realizarlo. Además, un obstáculo que enfrenta la organización para actualizar su estructura organizativa es la falta de recursos financieros, considerando que, la ampliación de la estructura por las nuevas responsabilidades de la empresa, amerita un aumento de personal para no sobre cargar laboralmente a los empleados y provocar afectaciones en los mismos.

La estructura organizacional actual de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP, presenta algunas dificultades por la estructura organizacional obsoleta, lo que, ha provocado una disminución en la productividad, eficiencia, innovación, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, cultura y clima organizacional. En consecuencia, la falta de una estructura organizacional bien definida, provoca en los empleados un sentimiento de desmotivación y no se desempeñan laboralmente de una manera eficiente, además, presentan dificultades para realizar sus tareas y cumplir con las expectativas de la empresa. Además, presenta limitaciones en la capacidad de adaptarse al entorno cambiante, siendo una empresa pública el cambio de administración de la autoridad de turno, lo que significa que la organización puede quedar rezagada en la competencia, lo que puede carecer de la flexibilidad necesaria para satisfacer las demandas de los usuarios.

Una vez identificado los problema la empresa debe trabajar para modernizar su estructura organizacional para controlar la gestión que realiza la empresa en la prestación de servicios.

## 6. Resultados

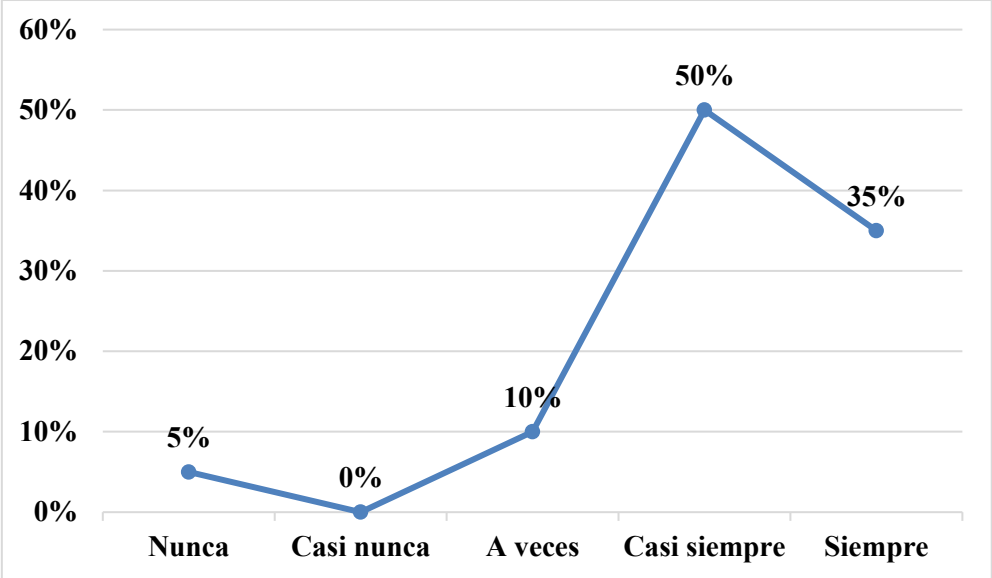
A continuación se presenta los resultados obtenidos de la colecta de información realizada a los stakeholder de la EP y beneficiarios de los proyectos para determinar la incidencia de la estructura organizacional sobre el desempeño laboral y los factores que afectan al desempeño de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P de la ciudad de Loja, 2022. Para ello, se aplicó dos instrumentos que permitieron recolectar información precisa para la organización, de la misma forma, un cuestionario dirigido a los empleados de la empresa, para conocer los factores que afectan al desempeño laboral.

El cuestionario se estructuró con la escala de Likert, tomando cinco alternativas desde el nivel siempre hasta el nivel nunca y para la incidencia de las variables de estudio se utilizó la escala de Likert desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. De igual forma se aplicó un cuestionario dirigido a los beneficiarios de los proyectos de la empresa, donde se determinó la percepción que tienen los actores sobre los procesos internos de la empresa que no están brindando el servicio que se espera, en efecto, es importante tomar las medidas del caso para evitar el descontento en los usuarios.

Se tomó a consideración establecer un rango de validación favorable de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, para evidenciar las deficiencias de las variables de estudio, utilizando la ponderación siguiente, superior con afectación muy alta, nivel intermedio dentro del promedio con afectación moderada e inferior con poca afectación, aquellos que estén por arriba del promedio, demandarán de una mayor atención en fortalecer la deficiencia en el proceso observado.

**Factores que afectan al desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P**

**Empleados de la EP**

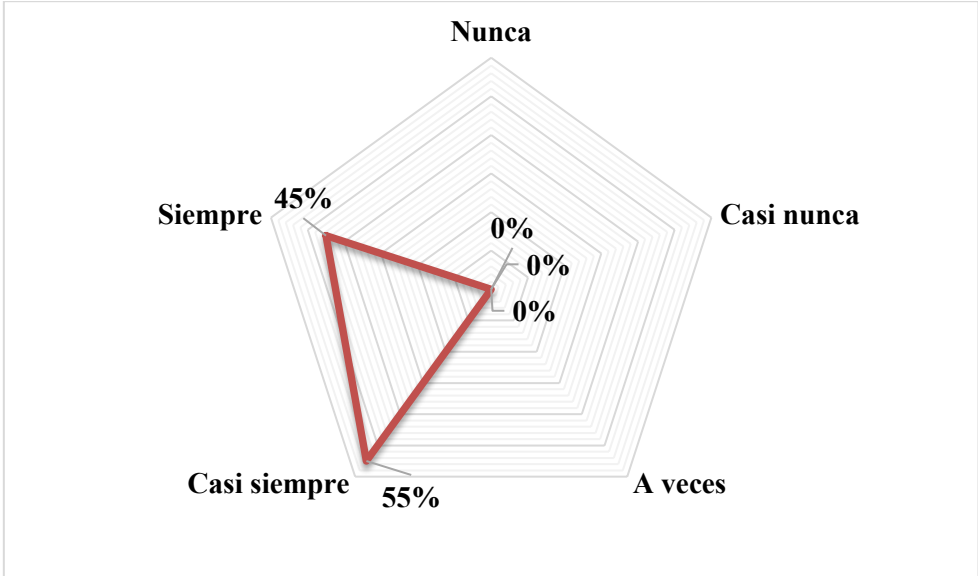


*Figura 9.* ¿Usted evita actividades distractoras durante la jornada laboral que le impidan cumplir correctamente con tareas asignadas?

En la presente gráfica se determinó que, los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, la mayoría de los encuestados están comprometidos con el trabajo y asumen sus responsabilidades en el cumplimiento de sus tareas en un 35%, denotando el compromiso con la organización y el cumplimiento de entrega de sus productos, considerando que, logramos una mayor productividad, eficiencia, mejor calidad y una mayor satisfacción con el trabajo realizado, mientras que, el 50% a pesar de mostrar compromiso si evidencia distracciones en el cumplimiento de sus responsabilidades y el 15% de los empleados preocupa que aún que no asuman su rol laboral y que no esten comprometidos con la empresa, estos resultados evidencian una falta de compromiso, motivación y carencia de control para el cumplimiento de los objetivos.

En base a los resultados obtenidos se puede evidenciar que, si los empleados evitan las actividades distractoras durante la jornada laboral, mejorarán su productividad y rendimiento, lo que les permitirá cumplir mejor con las tareas asignadas, ya que tendrán menos distracciones para distraer su atención. Esto también reducirá la cantidad de errores y ahorrará tiempo al no tener que volver a revisar tareas que se hayan hecho de forma incorrecta. Además, los

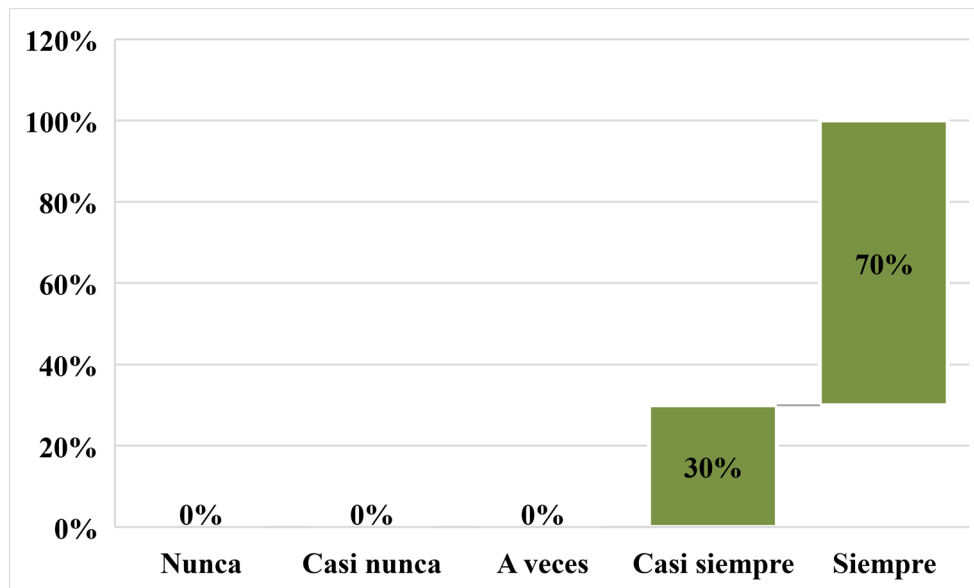
empleados tendrán un mejor rendimiento y satisfacción con su trabajo. Por otro lado, existirá una mejor organización del trabajo y una mejora en los resultados finales.



**Figura 10.** ¿Usted da cumplimiento a los procesos establecidos para realizar las tareas asignadas?

Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y considerando los datos más relevantes, se demuestra que, la muestra en un 100% da cumplimiento a los procesos establecidos para realizar las tareas, cumpliendo a cabalidad la planificación establecida por la organización, aplicando una buena rapidez en el desempeño de los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo EP.

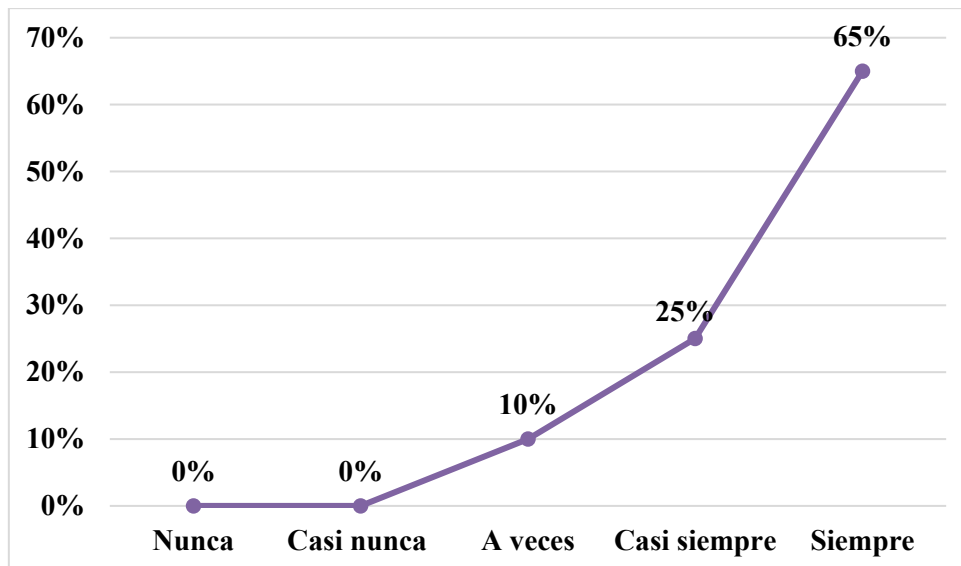
Se puede determinar que la totalidad de empleados se esfuerza por cumplir los procesos establecidos, esto les permite realizar sus tareas de manera eficiente y eficaz. Los procesos establecidos les ayudan a minimizar el tiempo, los errores y los costos. Esto también les da una mayor sensación de seguridad al saber que están siguiendo unas pautas predeterminadas. Además, los procesos establecidos contribuyen a la satisfacción de los empleados, ya que les permite tener una mejor comprensión de lo que se espera de ellos, también mejora la productividad y el rendimiento de los empleados.



**Figura 11.** ¿Usted hace un uso adecuado de los recursos que le provee la empresa?

De las encuestas realizadas a los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, se evidenció que, todos los empleados en un 70% hacen correcto uso de los recursos que les provee la organización con la finalidad de cumplir correctamente con sus actividades que desempeñan, mientras que, el 30% trata de utilizar apropiadamente los recursos.

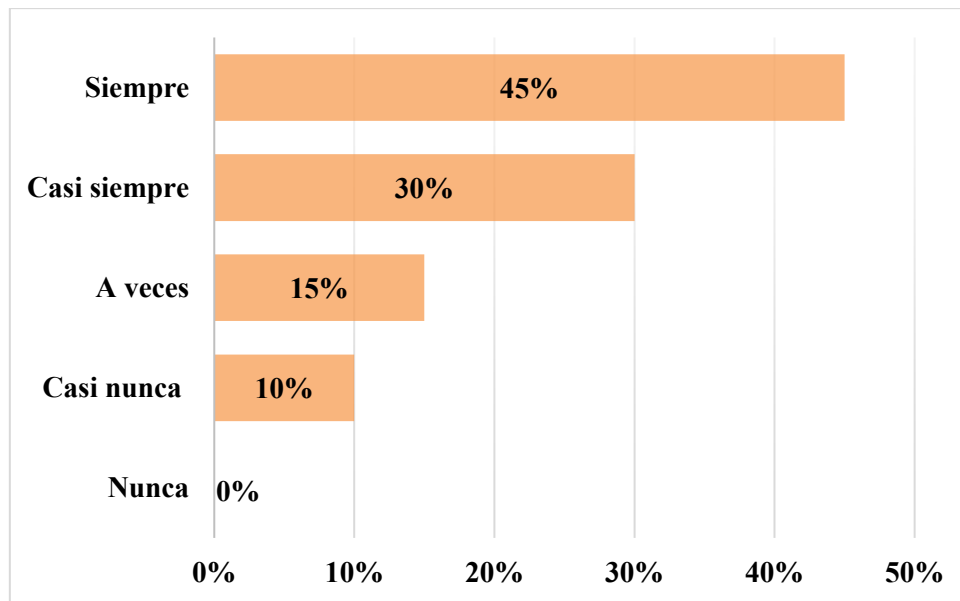
En base a los resultados obtenidos podemos determinar que, si los empleados hacen uso adecuado de los recursos empresa, se logra una mejora en la calidad de los servicios brindados a los usuarios, un ahorro significativo de los recursos financieros para la organización y una mejora en la eficiencia de la gestión, demostrando el compromiso que tienen con la organización, además, ayuda de manera significativa al rendimiento de la empresa.



**Figura 12.** ¿Usted sabe aceptar sus errores dentro del cumplimiento de sus actividades y los corrige oportunamente?

De las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Pública se logró determinar que, el 65% de empleados saben aceptar sus errores dentro del cumplimiento de sus actividades y saben corregirlas oportunamente, los cuales brindan mejores resultados en los productos entregables, disminuyendo errores ocasionados por el descononimiento o mal uso de las herramientas adecuadas, permitiendo aprender mejorar y evitar reincidencias, otorgando el nivel adecuado de cumplimiento de funciones, por otro lado, el 25%, tratan de aceptar sus errores, contrastando con el 10% de los empleados que son renuentes a aceptar sus errores.

Los resultados nos muestra que la mayoría de los empleados aceptan sus errores porque esto puede ayudarles a mejorar su rendimiento y desempeño en el trabajo. Además, aceptar los errores les ayuda a aprender de ellos para evitar cometer errores similares en el futuro. Esto puede ayudar a los empleados a mejorar su capacidad de toma de decisiones y a desarrollar habilidades y conocimientos nuevos, aceptar los errores también permite a los empleados mostrar honestidad y humildad, lo que mejora su imagen ante los demás. Al contrario, los empleados son renuentes a aceptar sus errores porque esto puede tener repercusiones negativas en su reputación y su rendimiento. Los errores son vistos como una señal de debilidad y los empleados temen ser juzgados y criticados por sus compañeros y superiores. Además, los errores también pueden afectar la productividad y el rendimiento de los empleados y, por lo tanto, el éxito de la empresa.

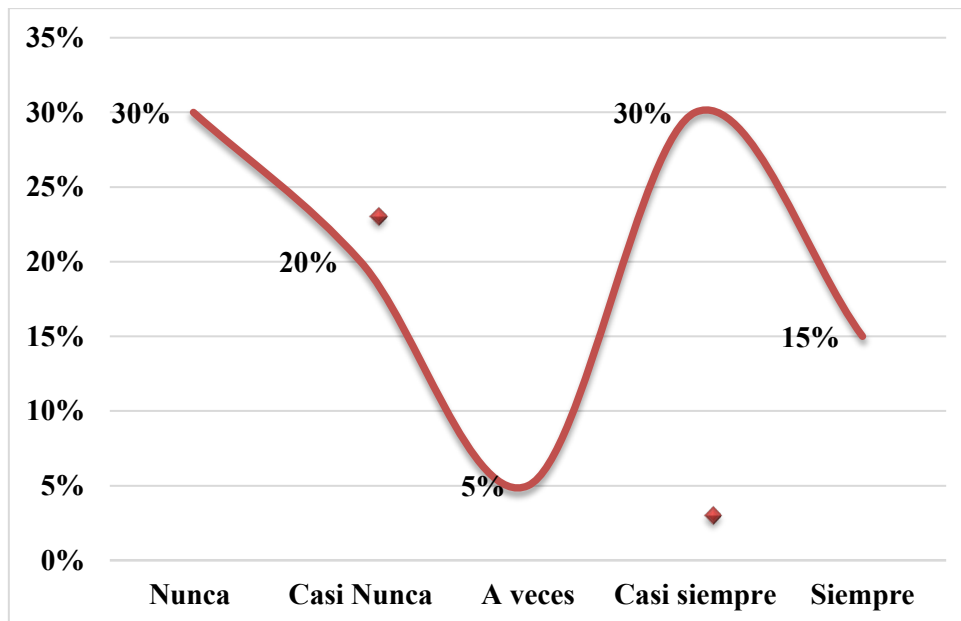


**Figura 13.** ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros en las actividades que presenten dificultades?

De la aplicación de las encuestas a los empleados de la empresa Pública se logró determinar que, el 90% de los empleados brindan a sus compañeros de trabajo en las tareas que presentan dificultades para su ejecución, desarrollando sus fortalezas y mejora la comunicación interna en la organización, fortaleciendo el trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Mientras que el 10% de los encuestados manifiesta tener muy poca predisposición para ayudar a sus compañeros.

Con los resultados obtenidos, podemos determinar que, cuando los empleados brindan ayuda a su compañeros de trabajo en las actividades que presentan dificultad, esto aumentará el compromiso y motivación de los colaboradores, ya que se sentirán apoyados por sus compañeros y respetados por la empresa. También mejorará la cultura organizacional de la empresa, promoviendo la colaboración y trabajo en equipo, ayudando a trabajar de manera más eficaz. Un porcentaje minoritario no brindan ayuda porque pueden sentirse amenazados por el éxito de su compañero, esto puede ser especialmente cierto si el compañero está tratando de desarrollar una habilidad o conocimiento que el compañero ya es experto. Otra razón por la cual los compañeros de trabajo pueden no brindar la ayuda necesaria es porque pueden sentirse incómodos al tratar de ayudar a alguien más, esto puede ser especialmente cierto si el compañero tiene un nivel de conocimiento superior al del compañero que necesita ayuda.

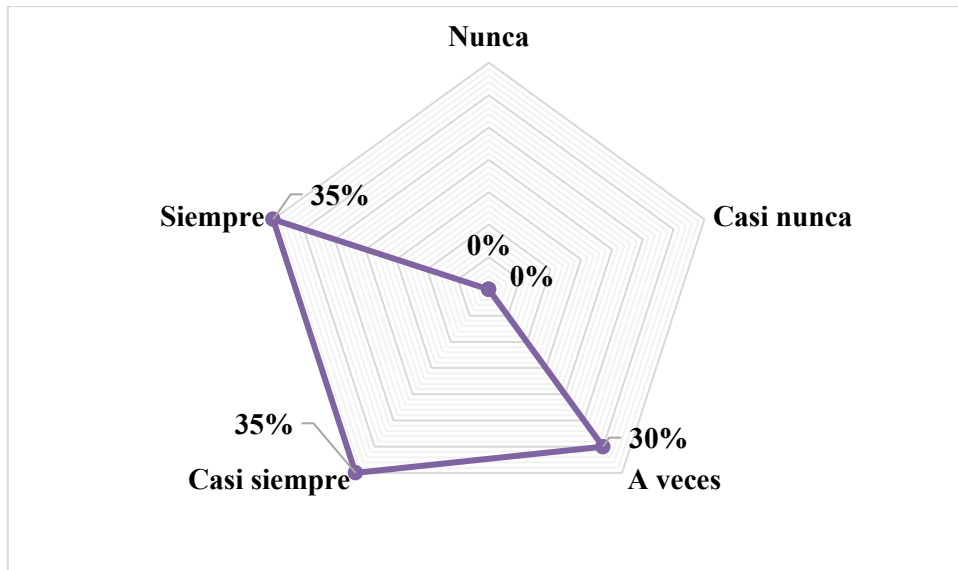




**Figura 14.** ¿Considera que sus superiores piden su opinión para la toma de decisiones?

Se ha identificado los valores obtenidos, donde se determinó que, el porcentaje mas alto con un 50% de empleados consideran que sus superiores no solicitan su opinión para la toma de decisiones, por otra parte, el 45% consideran que sus superiores si solicitan su apoyo para la toma de decisiones.

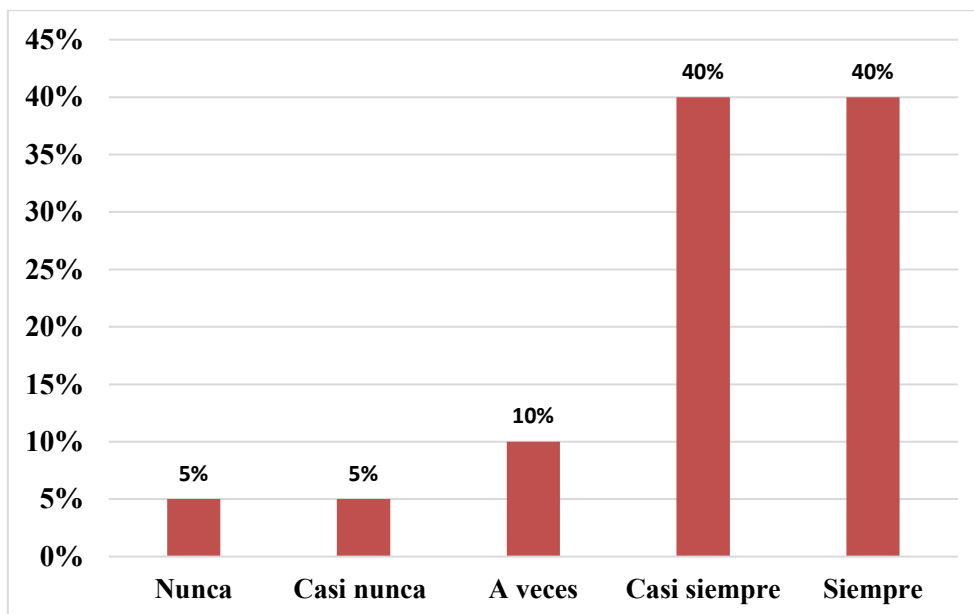
De los resultados obtenidos, se logró determinar que, cuando los superiores no consideran al personal para la toma de desiciones puede causar tensión entre los empleados y superiores, afectando su comunicación y trabajo en equipo. Por lo tanto, es importante que los superiores se tomen el tiempo para escuchar y considerar la opinión de sus empleados antes de tomar decisiones importantes.



**Figura 15.** ¿Usted recibe y respeta las opiniones de sus compañeros, con el fin de mantener una buena relación de trabajo?

Los resultados obtenidos demostraron que, el porcentaje más alto se encuentra en una posición inferior con poca afectación al factor de tolerancia y relaciones interpersonales donde la mayoría de los empleados en un 70% consideran que, los empleados reciben y respetan las opiniones de sus compañeros, con el fin de mantener una buena relación en el trabajo y un 30% de colaboradores que consideran recibir y respetar las opiniones de los demás en algunas ocasiones.

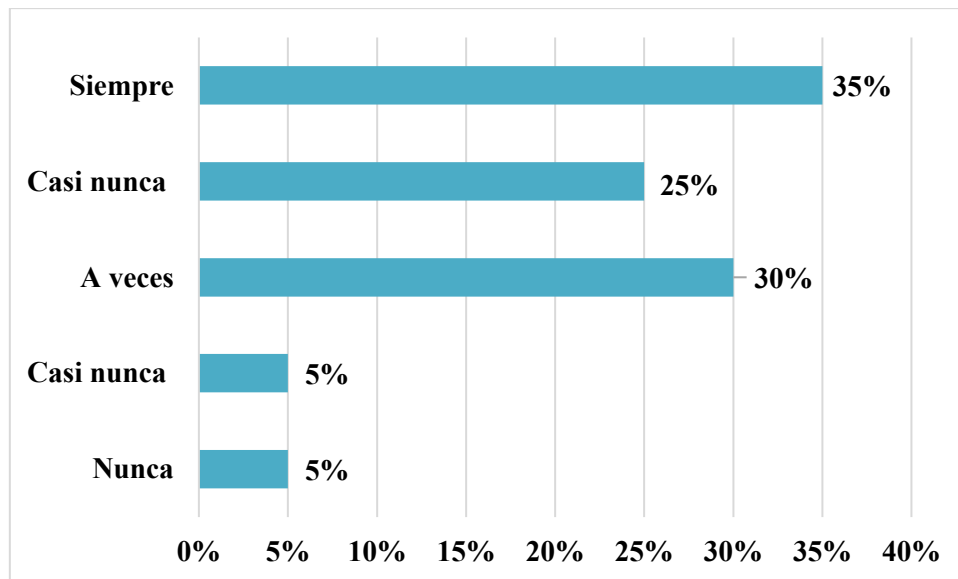
Cuando los empleados reciben y respetan las opiniones de sus compañeros, se sienten considerados y respetados, logrando un aumento en el compromiso con la empresa, esto les permitirá mejorar la comunicación y la colaboración entre ellos. Esto, a su vez, les permitirá trabajar de manera más eficaz, al compartir conocimientos, habilidades y experiencias colectivas. Además, el ambiente laboral se verá beneficiado, ya que los empleados se sentirán respetados y valorados, lo que les ayudará a sentirse más motivados y comprometidos con el trabajo.



**Figura 16.** ¿Usted es empático con sus compañeros cuando cometen un error en el cumplimiento de sus actividades?

De acuerdo al resultado de las encuestas se evidenció que, el valor más alto se encuentra en un rango inferior con poca afectación al factor de tolerancia y relaciones interpersonales de los empleados donde la mayoría de los colaboradores con un valor de 80% de afirmación que son empáticos con sus compañeros de trabajo. Sin embargo existe un número de empleados mínimo al que se debe incentivar estos aspectos para que se refleje directamente el nivel de compromiso y responsabilidad de la empresa.

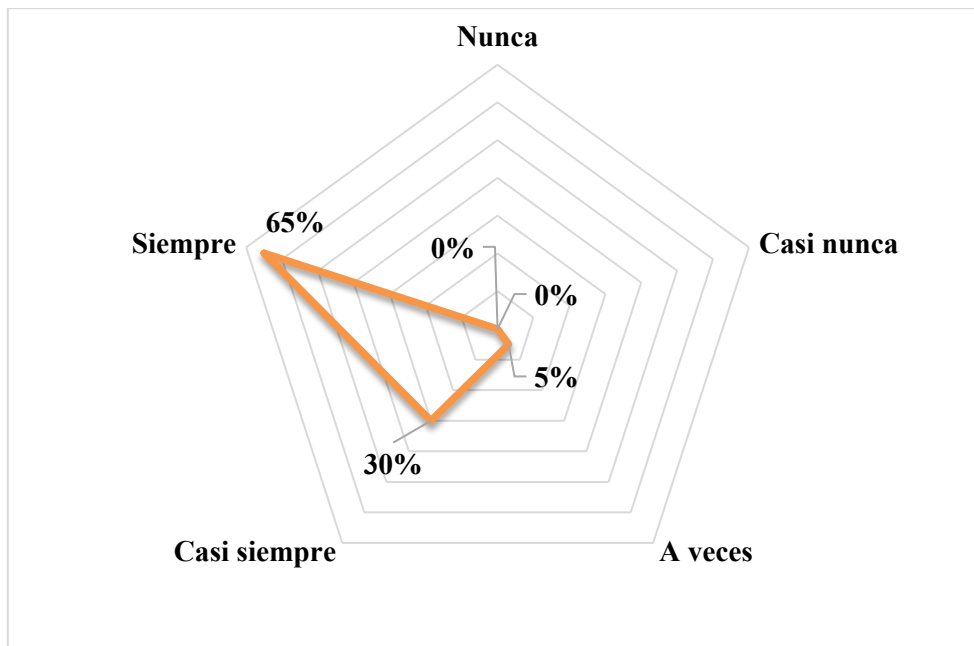
De los resultados obtenidos, se logró determinar que, cuando los empleados son empáticos con sus compañeros en el cometimiento de errores, esto puede ayudar a mejorar la moral de los colaboradores, aumentando la productividad y contribución a un ambiente de trabajo positivo. Esto a su vez puede ayudar a mejorar la imagen de la empresa pública, promoviendo el fortalecimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos.



**Figura 17.** ¿Usted realiza actividades a beneficio personal y de sus compañeros, para mejorar las condiciones de trabajo?

De las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Pública se logró determinar que, la mayoría de los empleados con un valor más alto considerado dentro del rango inferior con poca afectación, donde el 90% de la muestra realizan actividades a beneficio personal y el de sus compañeros de trabajo, mientras que, un porcentaje mínimo del 10% de empleados no realiza este tipo de actitudes frente a los demás, que es preocupante por la falta de motivación y compromiso con la empresa para mejorar sus condiciones de trabajo.

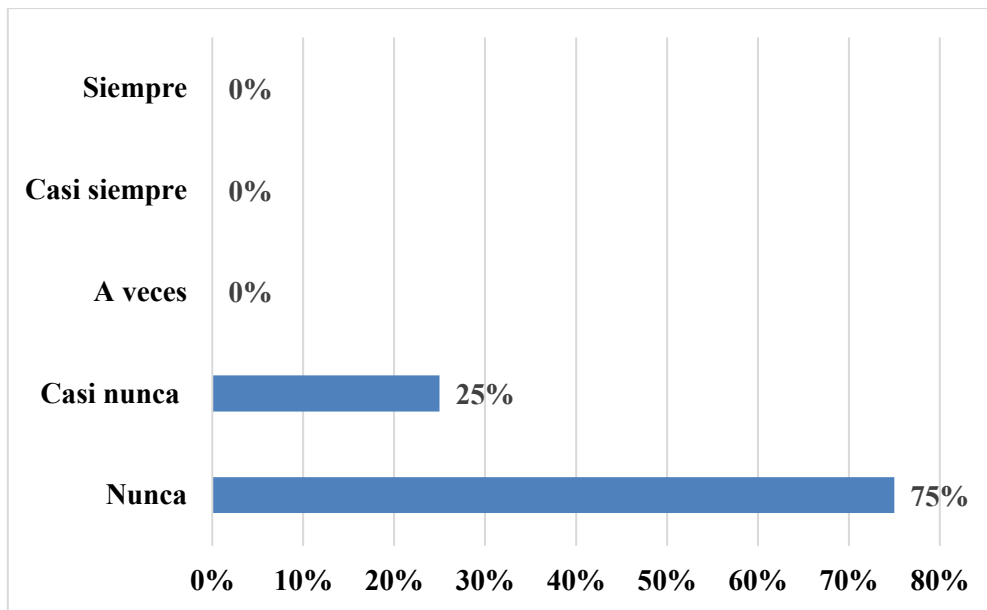
Cuando los empleados de la Empresa Pública realizan actividades a beneficio personal y de sus compañeros para mejorar las condiciones laborales, el empleado demuestra el compromiso y lealtad a la organización. Esto podría llevar a una mayor satisfacción laboral y una mayor productividad. Además, también beneficia a la empresa en términos de mejorar su imagen de marca, aumentar la lealtad de los empleados y aumentar la retención de los mismos. Por lo tanto, esta actitud podría ser muy beneficiosa para la empresa.



**Figura 18.** ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros de trabajo, sin esperar nada a cambio?

Los resultados obtenidos manifiestan que, el valor máximo se encuentra dentro del rango inferior con poca afectación en el factor de clima organizacional, siendo el 95% de la muestra encuestada, representa la mayoría de empleados que brindan la ayuda necesaria a sus compañero de trabajo sin esperar nada a cambio, incentivando un sentimiento de satisfacción, mejorando el desarrollo en el cumplimiento de sus actividades, contribuyendo un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

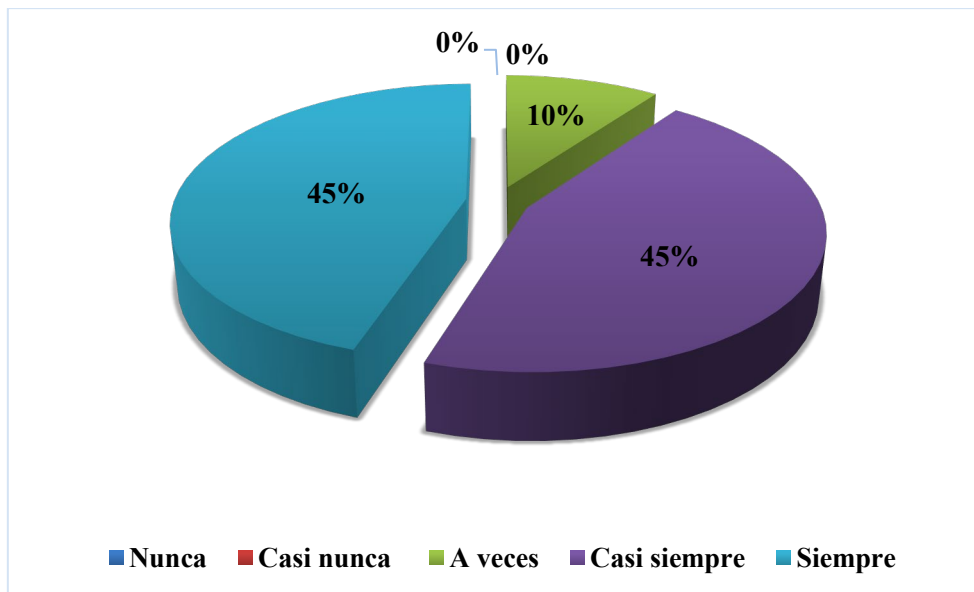
Los resultados obtenidos indican que, cuando los compañeros ayudan si esperar nada a cambio, permite mantener un alto nivel de satisfacción en su trabajo, lo cual podría conducir a mayores niveles de productividad. Además, el apoyo mutuo entre compañeros también puede ayudar a reducir los niveles de estrés, lo que puede mejorar la salud mental y física de los empleados.



**Figura 19.** ¿Usted recibe una remuneración económica adecuada en base a las tareas que desempeña?

De las encuestas realizadas a los empleados se logró determinar que, dentro de los valores más altos donde el 100% de los colaboradores consideran no ser bien remunerados adecuadamente en relación a las actividades que desempeñan, existiendo sobre carga de labores, incumplimiento de funciones y provocando un mal desempeño, esto genera un efecto negativo en la productividad de la empresa, en la moral de los empleados y en la reputación de la empresa.

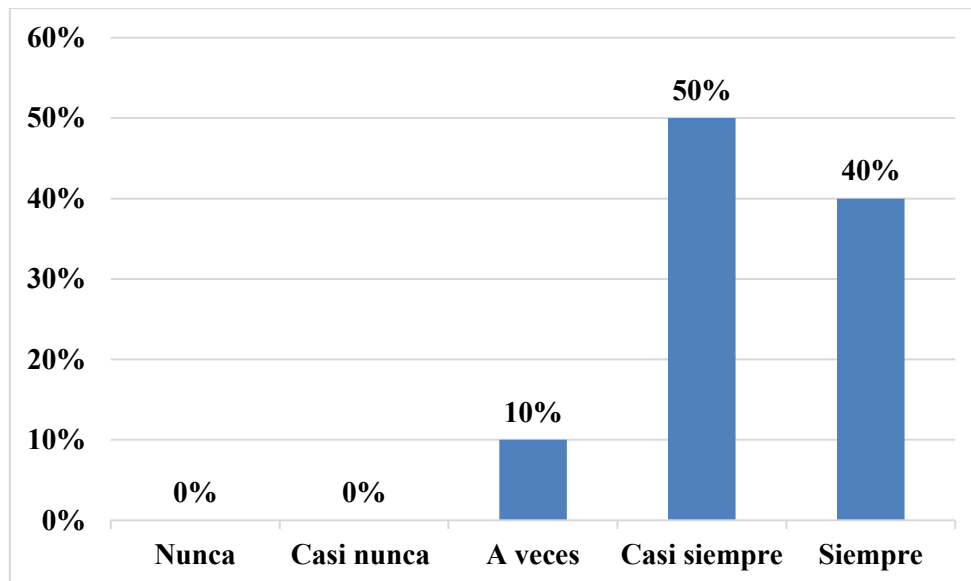
Los resultados obtenidos determinaron que, para alcanzar los objetivos organizacionales, se debe tener al personal motivado para trabajar. Además, la falta de remuneración adecuada les provoca un ambiente de trabajo negativo con una alta rotación de empleados. Si esto sucede, la empresa tendrá que gastar más dinero en el proceso de reclutamiento y selección de nuevos empleados, lo que afectará los costos generales de la empresa.



**Figura 20.** ¿Considera que aplica sus habilidades, para adaptarse inmediatamente a los cambios propuestos por la empresa?

Con respecto a los valores obtenidos, se evidencian que, la mayoría de los empleados, siendo el 90% de la población encuestada, utilizan sus habilidades para adaptarse a los cambios que se producen en la empresa, con la finalidad de desempeñarse correctamente, sin embargo, un 10% de los empleados aplican sus habilidad a veces, es decir, que no están preparados a los cambios que proponga la empresa.

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que, esto le permite ser más flexible y estar mejor preparado para aprovechar nuevas oportunidades. Además, el personal que se adapta a los cambios puede ayudar a la empresa a mejorar su productividad, ya que puede aprender nuevas habilidades y conocimientos más rápidamente, esto también puede reducir los costos, ya que el personal adaptable puede ser más eficiente en sus tareas.

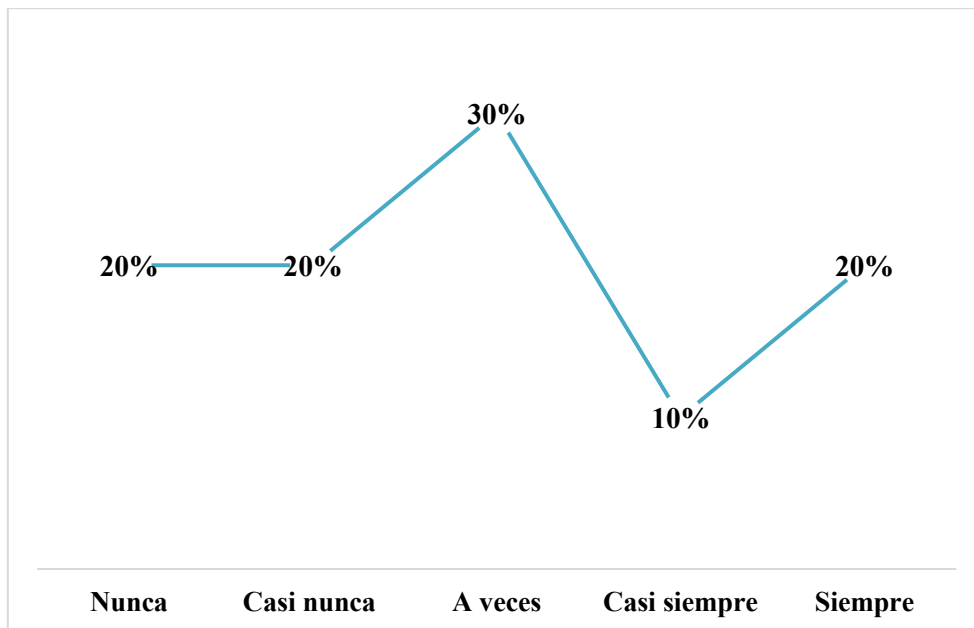


**Figura 21.** ¿Usted realiza actividades para mejorar el desarrollo de sus capacidades en el trabajo?

Los resultados obtenidos manifiestan que, los empleados realizan actividades para mejorar el desarrollo de sus capacidades en el trabajo, se determinó un porcentaje con un valor máximo inferior al promedio con muy poca afectación, siendo la mayoría de los empleados, donde el 90% de los colaboradores que desarrollan sus conocimientos, actitudes, aptitudes dentro de la organización.

Con los resultados obtenidos se evidencia que, cuando los empleados realizan actividades para mejorar el desarrollo de sus capacidades en su trabajo, puede ayudar a los colaboradores a aumentar sus habilidades y conocimientos, lo que les permitirá desempeñar mejor sus tareas y contribuir de manera más significativa al crecimiento de la empresa. Esto, a su vez, puede contribuir en su éxito al permitir que los empleados sean más productivos y eficientes.

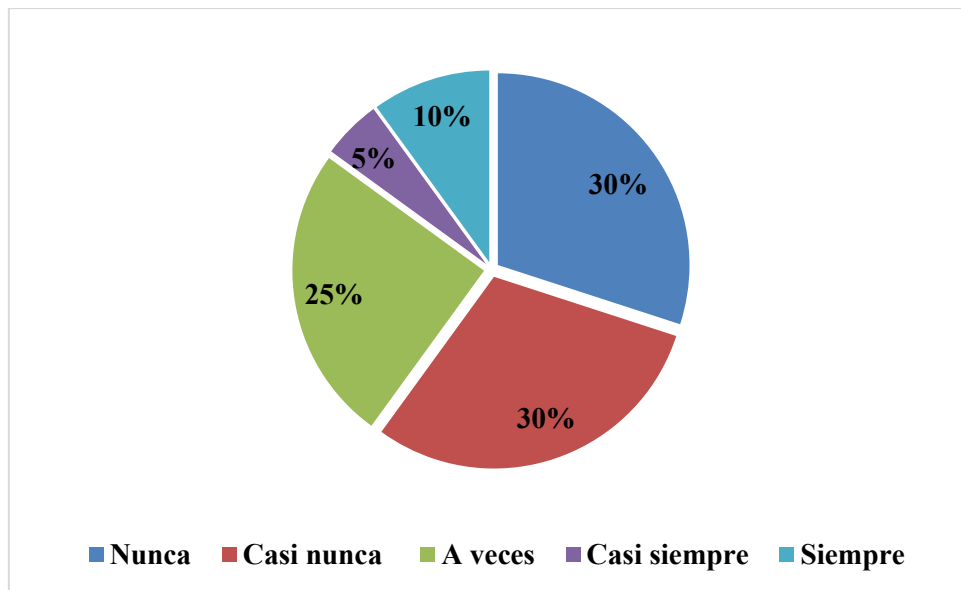




**Figura 22.** ¿Usted es reconocido por el trabajo que desempeña?

Con respecto a los valores obtenidos en el factor de reconocimiento laboral de los empleados de la empresa Pública, en un 20% los colaboradores consideran no ser reconocidos por el trabajo que desempeñan, así mismo, el 20% de empleados consideran casi nunca ser reconocidos, a veces en un 30% y finalmente un 10% sienten ser casi siempre reconocidos, lo que debería dar prioridad a todos los empleados para motivar y puedan desempeñarse de la mejor manera.

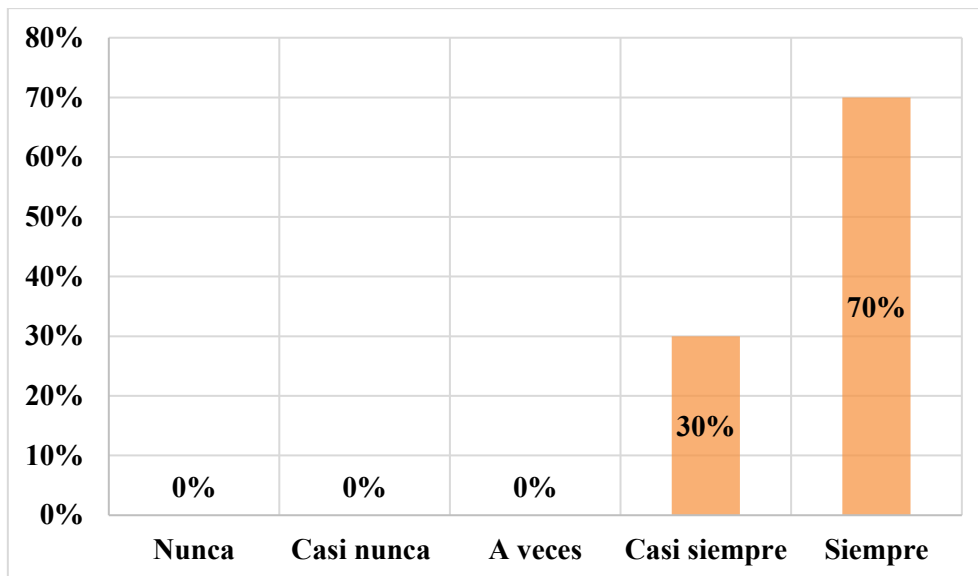
Cuando los empleados no son reconocidos por el trabajo que desempeñan, puede resultar en una disminución del rendimiento y la productividad, así como menores niveles de satisfacción y compromiso con la organización, afectando negativamente la cultura organizacional, ya que los empleados sentirán que no son valorados por la empresa y esto puede provocar una pérdida de confianza y lealtad hacia la misma.



**Figura 23.** ¿Considera que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?

En la presente gráfica de los valores obtenidos de la aplicación de encuestas a los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, se evidenció que, existen valores en un rango superior con afectación muy alta al factor de reconocimiento laboral, donde el 60% de la muestra consideran que, la empresa no les brinda estabilidad laboral. Por otro lado, es preocupante que la mayoría de los empleados no tengan estabilidad laboral y únicamente el 10% si tengan.

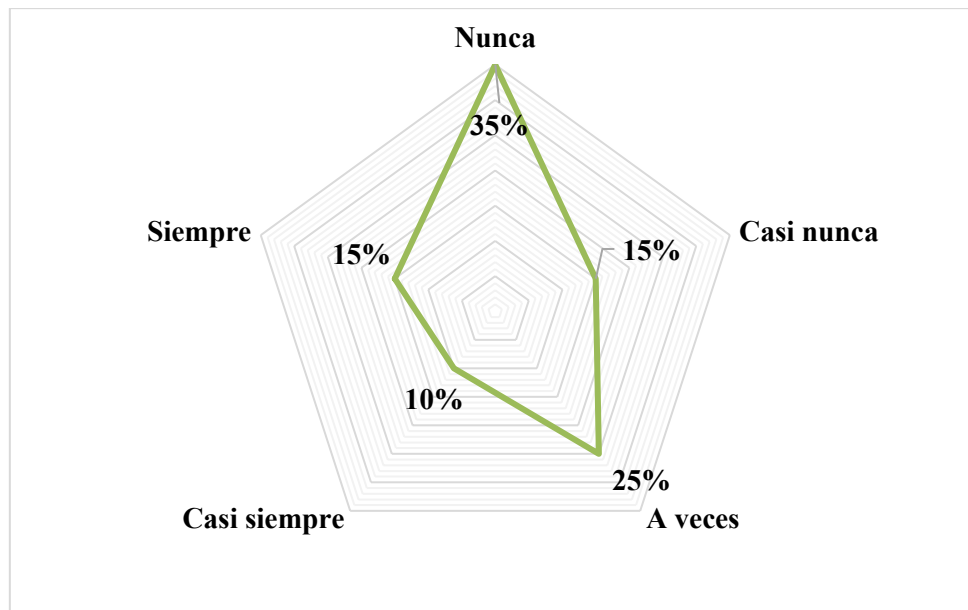
La falta de estabilidad laboral en la empresa pública Gestión y Desarrollo EP, puede traer graves consecuencias para los empleados. Esto se debe a que les impide planear su futuro con confianza, haciendolos sentir inseguros sobre el mantenimiento de su empleo, afectando su bienestar mental por no poder planificar sus finanzas a largo plazo, esto a su vez, les afecta su productividad, provocando que esten menos comprometidos con su trabajo y menos motivados a esforzarse. Esto lleva a una disminución en la calidad del trabajo, aumentando la tasa de rotación de personal. Finalmente, afecta la cultura organizacional, ya que crea un ambiente de descontento y frustración entre los empleados. En ese sentido, si la organización brinda estabilidad laboral a sus empleados es posible generar un sentimiento de pertenencia con la empresa, para aumentar el rendimiento de sus colaboradores al sentir que forman parte la misma.



**Figura 24.** ¿Considera que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo y superiores afecta su desempeño laboral?

De las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Pública se logró determinar que, el 100% de la muestra consideran que, la comunicación interna afecta el desempeño laboral de los colaboradores.

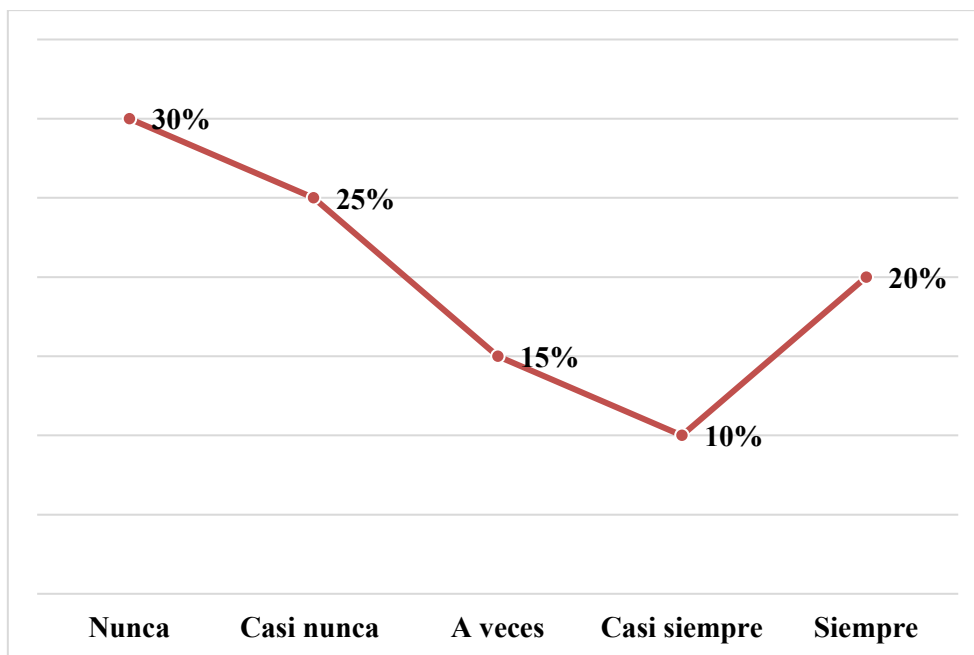
La comunicación que mantienen los superiores con sus compañeros de trabajo, puede afectar la productividad de los empleados, ya que la confianza y el respeto mutuo es necesario para una relación saludable con todos los colaboradores. Una comunicación ineficiente puede llevar a malentendidos, conflictos y malestar entre los empleados y superiores, lo que puede desencadenar en una disminución en la calidad de trabajo. Por otro lado, también puede generar un impacto en la cultura organizacional de la empresa, especialmente si hay una falta de claridad en los objetivos de la empresa, los procesos y las políticas establecidas.



**Figura 25.** ¿Usted recibe retroalimentación constante sobre su trabajo de forma clara y comprensible que ayude a mejorar su desempeño laboral?

Los resultados obtenidos demostraron que, el porcentaje más alto se encuentra en un rango superior con afectación muy alta, con la mitad de la muestra encuestada, representada por el 50% de empleados consideran que, no reciben el feedback necesario para mejorar el desarrollo de las actividades en el desempeño de sus funciones y que les permita guiarse al cumplimiento de los objetivos, por otro lado, un 25% que consideran a veces, y finalmente el 25% de los colaboradores si reciben la retroalimentación necesaria para mejorar sus desempeño laboral.

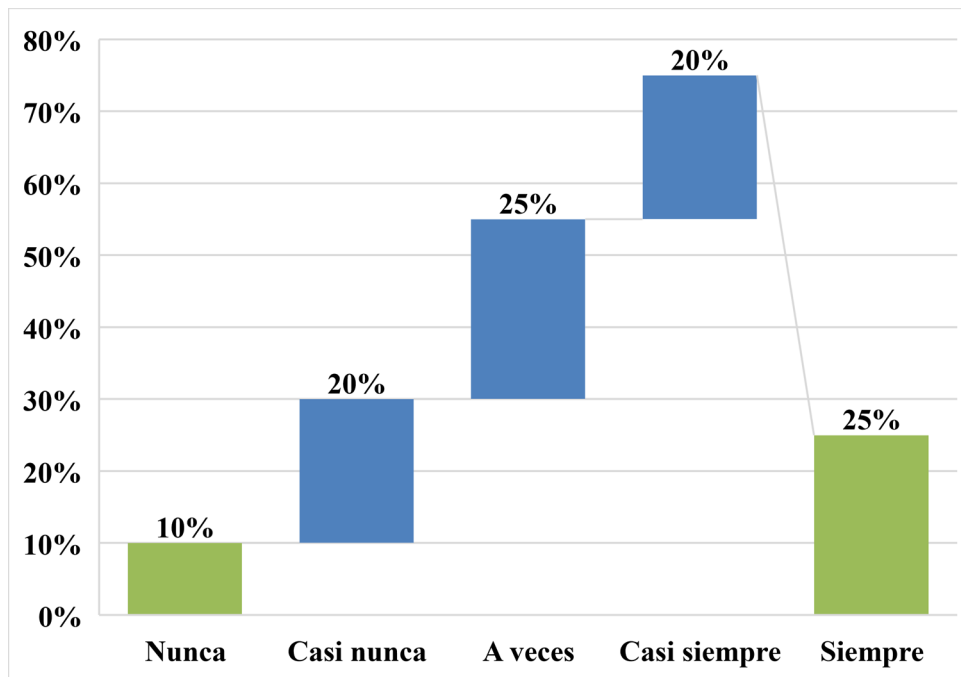
En base a los resultados, se logró determinar que, si los empleados no reciben retroalimentación, entonces tendrán menos motivación para realizar sus tareas con entusiasmo y eficacia. Esto significa que, existirá una disminución en la productividad, lo que puede afectar a la empresa en el tiempo de entrega de productos a los usuarios, pérdidas de ingresos y menos satisfacción de los clientes. Además, los empleados sin retroalimentación podrían tener problemas para desarrollar sus habilidades y competencias, lo que significa que no estarían preparados para desempeñar mejor sus funciones y podrían no ser capaces de satisfacer los requisitos de la empresa.



**Figura 26.** ¿Considera que sus superiores le brindan instrucciones claras y concisas sobre el desarrollo de sus actividades para mejorar su desempeño laboral?

De la aplicación de las encuestas a los empleados de la empresa Pública se evidenció que, el 55% consideran que, los superiores de la organización no tienen establecida una planificación o procesos adecuados para que sus colaboradores mejoren el desempeño laboral, por otro lado, el 15% sienten que los superiores les brindan instrucciones claras, manifiestan que, el 30% de empleados han recibido instrucciones claras de sus superiores para un buen desarrollo de sus actividades, encontrándose motivados y mejora la prestación de servicios a los usuarios.

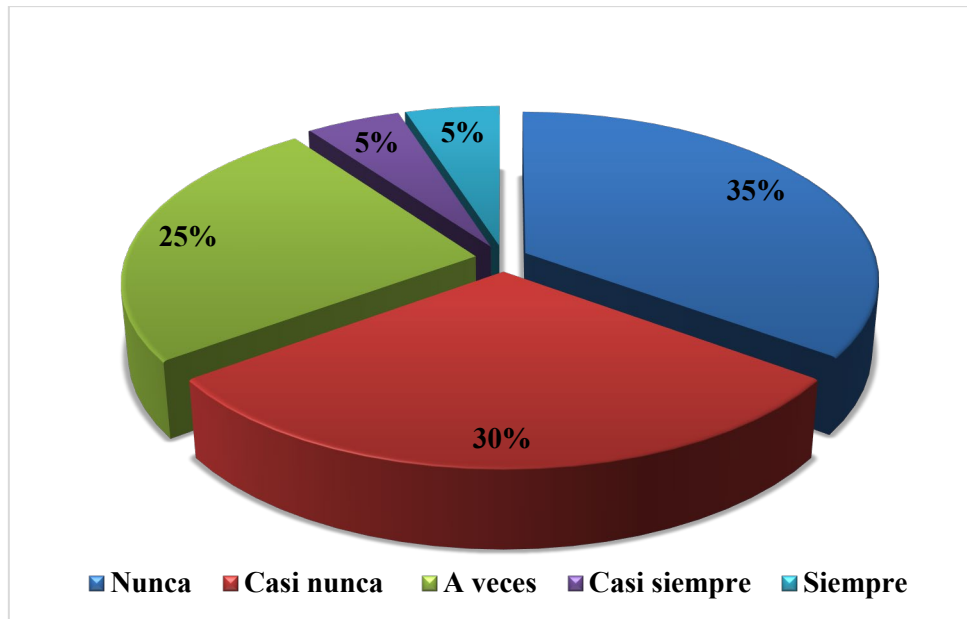
Cuando los superiores no brindan instrucciones claras y concisas a sus empleados para mejorar su desempeño laboral, estos se desmotivan al realizar su trabajo, no entienden los objetivos de la organización, comenten más errores en el cumplimiento de sus actividades, lo que conlleva al retraso de los procesos afectando los resultados, reduce la eficiencia y disminuye la productividad de la organización.



**Figura 27.** ¿Considera que sus superiores le brindan oportunidades de mejora para un buen desempeño?

Los resultados obtenidos demostraron que, el porcentaje más alto se encuentra en un rango inferior con poca afectación, donde la mayoría de los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo EP, consideran los porcentajes más relevantes, donde un 45% que los superiores de la organización les brindan las oportunidades laborales de mejora, por otro lado, el 25 % consideran que en ocasiones les han brindado oportunidades de mejora, mientras que, el 30% de empleados no han recibido oportunidades de sus superiores que les ayude a mejorar su desempeño.

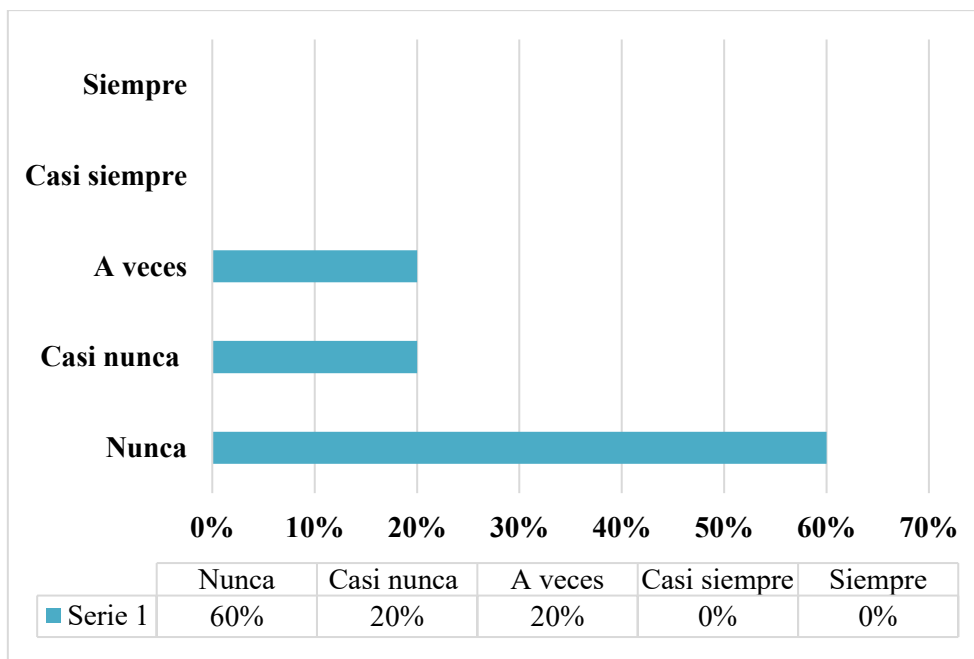
Un empleado se siente motivado y reconocido cuando sus superiores le brindan oportunidades de mejora para un buen desempeño. Esto le demuestra a los empleados que sus superiores confían en ellos y están interesados en su éxito. Esto les permite sentirse apreciados y valorados por sus superiores, lo que los motiva a trabajar más duro y mejorar su desempeño. Esto también puede ayudar a los empleados a desarrollar sus habilidades y conocimientos, lo que les permite mejorar su productividad y rendimiento.



**Figura 28.** ¿La empresa le brinda oportunidades para capacitarse?

De acuerdo al resultado de las encuestas se logró determinar que, con un porcentaje alto del 65% siendo la mayoría de los empleados los cuales consideran que, no han tenido un plan de capacitaciones por parte de la empresa, por otro lado, el 25% han sentido oportunidades para capacitarse en ocasiones, finalmente, es preocupante que únicamente el 10% de empleados tengan capacitaciones.

En base a los resultados obtenidos, se puede evidenciar que, es preocupante que la empresa no brinde oportunidades de capacitarse a sus empleados, esto le permite mantenerse a la vanguardia en materia de conocimiento, habilidades y tecnología, lo que mejora su productividad y eficiencia. Además, la capacitación del personal puede mejorar la satisfacción de los empleados, lo que contribuye a un mejor clima laboral. Esto también puede ayudar a la empresa a retener mejor a sus empleados, ya que les ofrece oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

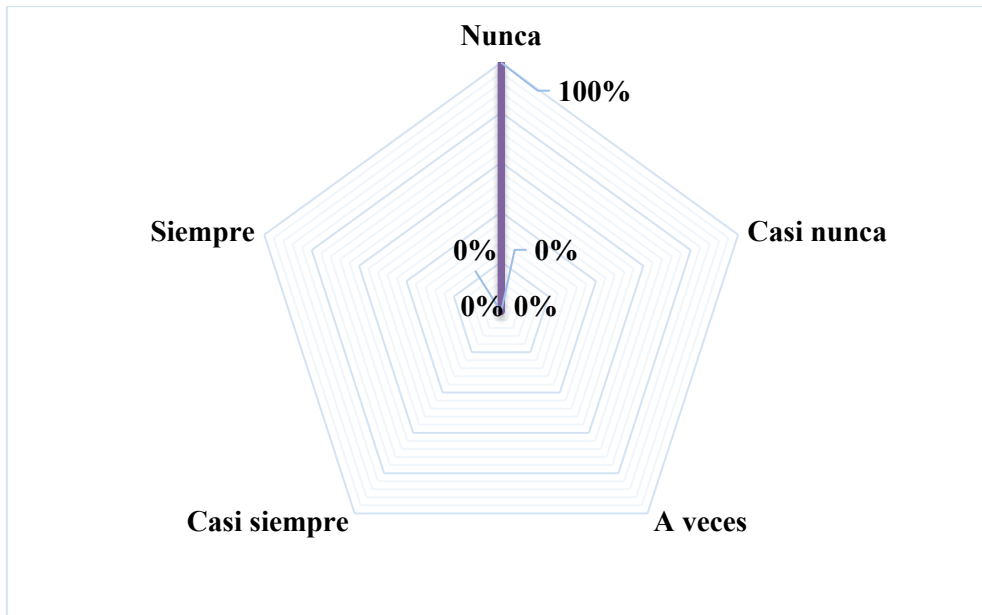


**Figura 29.** ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para el desarrollo profesional de sus empleados?

De acuerdo al resultado de las encuestas se logró determinar que, el 80% de empleados siendo la mayoría consideran que, la empresa no cuenta con un plan de capacitaciones y se corrobora con la gráfica anterior. Por otro lado, el 20% de colaboradores sienten que la empresa cuenta en ocasiones con un plan de capacitaciones.

La Empresa Pública al no contar con un plan de capacitaciones, ha provocado en sus empleados una reducción significativa en su motivación para desempeñar sus funciones correctamente, considerando que, si no hay oportunidades para mejorar o aprender nuevas habilidades, esto puede llevar a una disminución en la productividad y rendimiento en sus labores. Además, los empleados presentan menor satisfacción con su trabajo y una mayor probabilidad de buscar empleo en otro lugar. En consecuencia, el personal se encuentra desmotivado, tienen altos índices del cometimiento de errores que afectan la productividad y progreso de la organización.

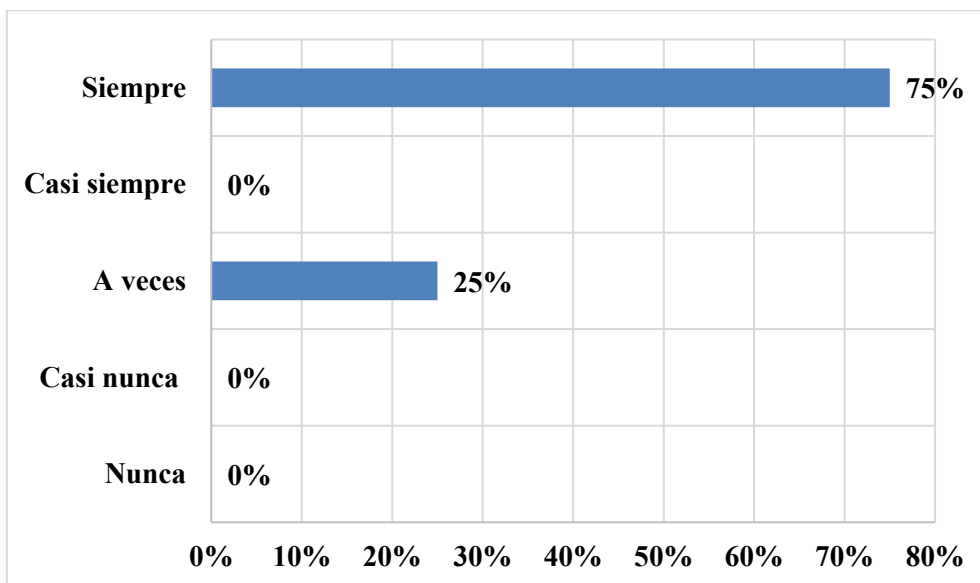




**Figura 30.** ¿Se aplica la evaluación de desempeño en la Empresa Pública GEDES EP al menos una vez al año?

De las encuestas realizadas a los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, se obtuvieron los siguientes resultados, el total de la población encuestada siendo el 100%, consideran que, en la organización no se aplica la evaluación de desempeño al menos una vez al año.

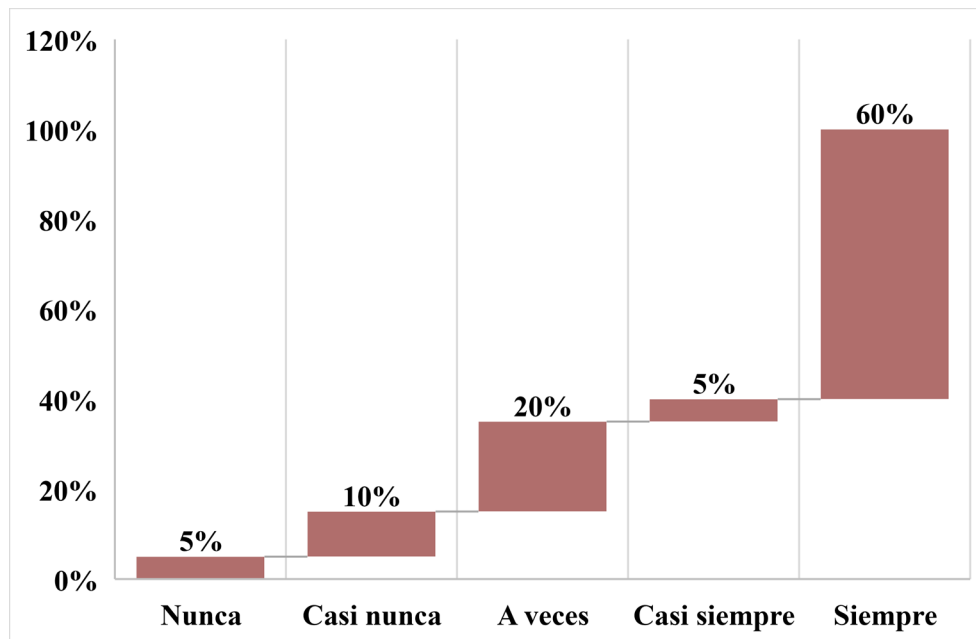
De los resultados obtenidos se logra evidenciar que, la Empresa Pública al no contar con la evaluación del desempeño, esta no podrá identificar las falencias que tengan los empleados en el cumplimiento de sus actividades, es decir, al no conocer las debilidades, no se puede fortalecer los conocimientos para mejorar el desempeño laboral y por otra parte, beneficiar a la empresa de conseguir los objetivos organizacionales. Finalmente, al no tener una evaluación objetiva del desempeño, los empleados no tendrán una forma clara de progresar en sus carreras, lo que puede limitar el potencial de la empresa para atraer y retener a los mejores talentos.



**Figura 31.** ¿Considera que se debería aplicar la evaluación de desempeño en la empresa para obtener mejores resultados?

Los resultados obtenidos manifiestan que, la mayoría de los empleados en un 75% manifiestan que, se debería aplicar la evaluación del desempeño en la empresa, mientras que, un 25% de empleados consideran debería realizarse a veces. para fortalecer los conocimientos de los colaboradores y mejorar la gestión empresarial.

Con los resultados obtenidos se logró determinar que, la empresa Pública al no contar con la evaluación del desempeño los empleados manifiestan que es necesario, porque conocen de sus falencias en el cumplimiento de sus habilidades que no han podido ser subsanadas con la falta de capacitaciones en la organización, considerando que, al mantener un proceso olvidado de aplicación de la evaluación, las falencias de los empleados seguirán incrementando poniendo en riesgo la prestación de los servicios que ofrece la empresa, por otro lado, al no aplicar la evaluación del desempeño, los colaboradores no tendrán una idea clara de cómo están desempeñando sus tareas, lo que puede llevar a una falta de motivación y a una disminución en la productividad. Además, no se podrá identificar cualquier área de mejora potencial, lo que podría limitar el crecimiento de la empresa.

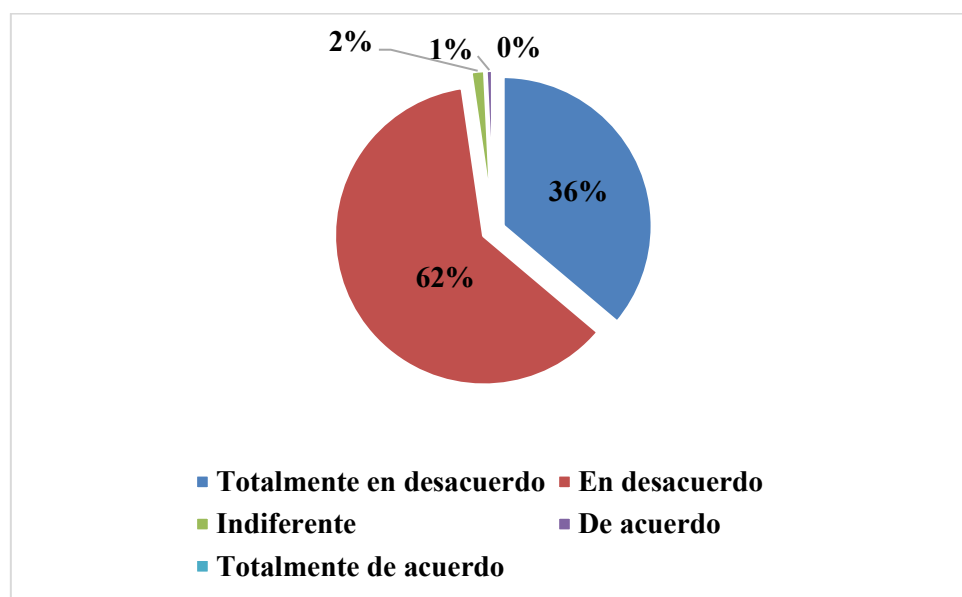


**Figura 32.** ¿Considera que al no aplicar la evaluación del desempeño se esta violentado la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño?

Los resultados indican que, considerando el porcentaje más relevante siendo el 65% de empleados donde consideran que, al no aplica la evaluación del desempeño en la organización se esta vulnerando la norma técnica del subsistema de evaluación del subsistema, por otro lado, el 20% manifiestan que, en ocasiones se vulnera la norma técnica y finalmente el 15% de colaboradores, no sienten que se vulnera la norma al no evaluar al personal.

La norma técnica de la evaluación del desempeño establece que, cuando se viola la norma técnica de la evaluación del desempeño, puede haber consecuencias laborales para el evaluador y/o el evaluado. Esto puede incluir denuncias por discriminación o acoso, reclamos por despido injusto, reclamos por daños a la reputación o a la carrera, o posibles acciones legales por incumplimiento de contrato. Además, una violación de la norma técnica puede tener un impacto negativo en la moral y la cultura organizacional de la empresa, perdiendo la oportunidad de determinar las falencias que poseen los empleados y la dirección para mejorar el desempeño laboral, sabiendo los problemas de un bajo rendimiento que nos permite evidenciar esta herramienta de evaluación.

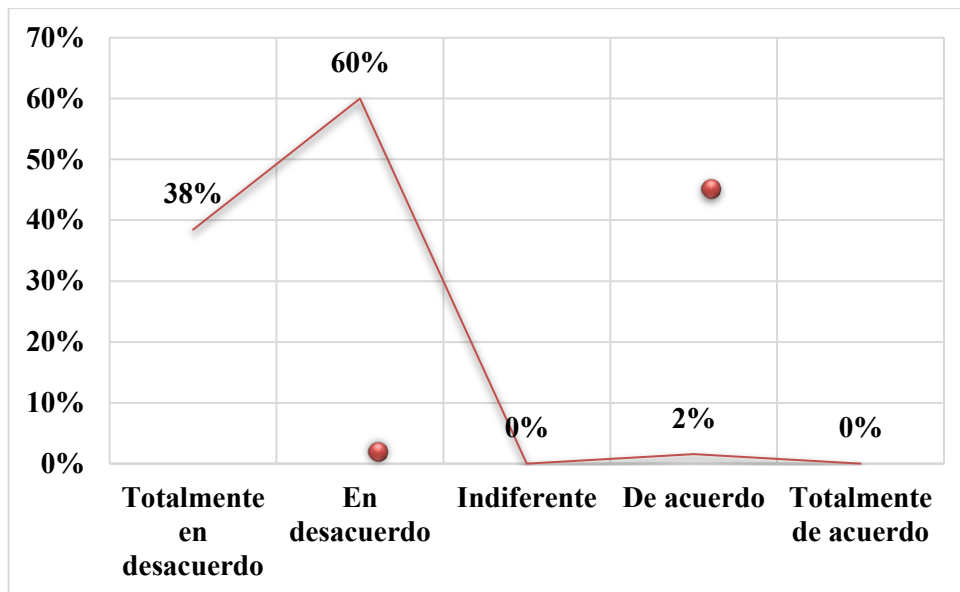
### Stakeholders - beneficiarios



**Figura 33.** ¿Considera que la empresa cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demandan los proyectos?

De las encuestas realizadas a los beneficiarios de la Empresa Pública se logró determinar que, la percepción de los usuarios en un 98% siendo la mayoría que están en desacuerdo de que la organización cuenta con el personal adecuado para el cumplimiento de las actividades necesarias para la prestación de los servicios, mientras que, un 2% están de acuerdo del personal necesario de la empresa.

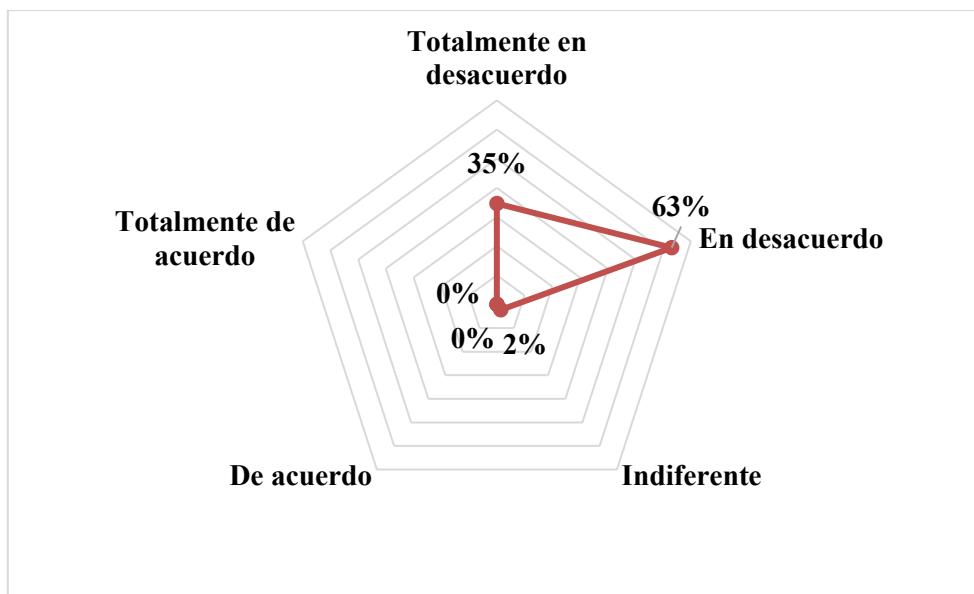
Para solucionar este problema de que la empresa no cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demandan cada uno de los proyectos, se debe realizar una evaluación exhaustiva de los requerimientos de personal y, en base a los resultados, realizar una planificación adecuada para la contratación de los recursos humanos necesarios para el desarrollo de las actividades. Esta preocupación de los stakeholders es comprensible, ya que la falta de personal adecuado para el cumplimiento de las actividades es uno de los principales problemas que enfrentan los empleados de empresas públicas.



**Figura 34.** ¿Considera que existe una buena gestión administrativa por parte de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP?

En la presente tabla se determinó que, la percepción de los beneficiarios mencionan en un 98% estar en desacuerdo de que exista una buena gestión administrativa de la empresa Pública, mientras que el 2% esta de acuerdo de la buena gestión, siendo un porcentaje muy reducido de stakeholders.

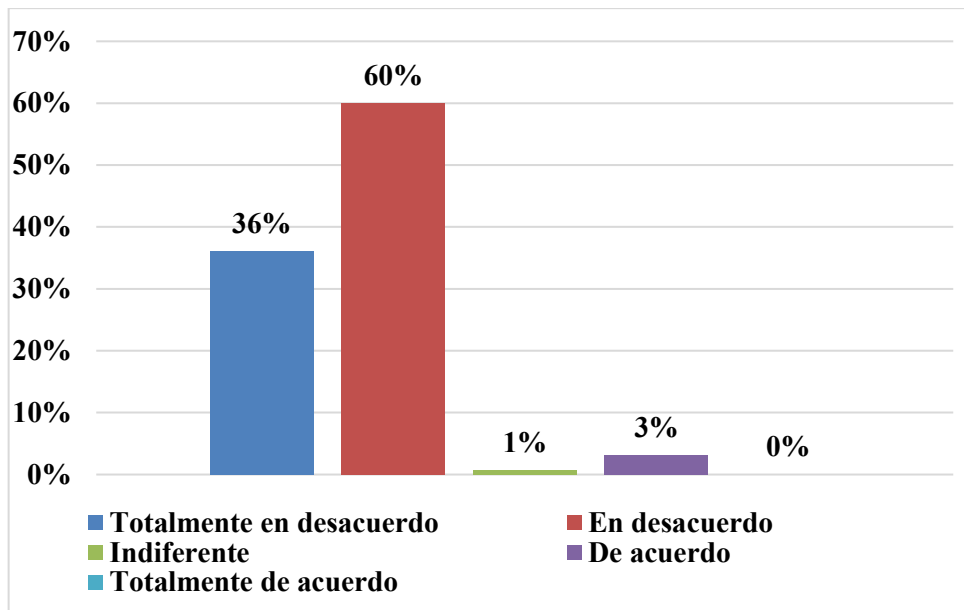
En base a los resultados obtenidos se logra evidenciar que, con la mala gestión administrativa de la Empresa Pública ha provocado insatisfacción en los beneficiarios, lo que debería realizar para corregir los inconvenientes es realizar una revisión de los procesos administrativos existentes para asegurar que sean eficientes, así como la formulación de nuevas políticas y procedimientos para mejorar la eficiencia y la satisfacción de los colaboradores. Finalmente, la empresa debe evaluar los resultados de sus acciones para asegurarse de que todos los cambios estén teniendo el impacto deseado. Esta evaluación debe incluir el seguimiento de la satisfacción de los empleados, así como la medición de la eficiencia de los procesos, esto ayudará a la organización a asegurarse de que todas las acciones estén realmente mejorando la gestión administrativa.



**Figura 35.** ¿Considera que la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es eficiente?

Los resultados obtenidos demostraron que, la percepción de los usuarios en un 98% están en desacuerdo de la eficiencia de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP, la organización carece de una buena gestión de recursos, mientras que, un grupo reducido del 2% le es indiferente a la eficiencia de la organización.

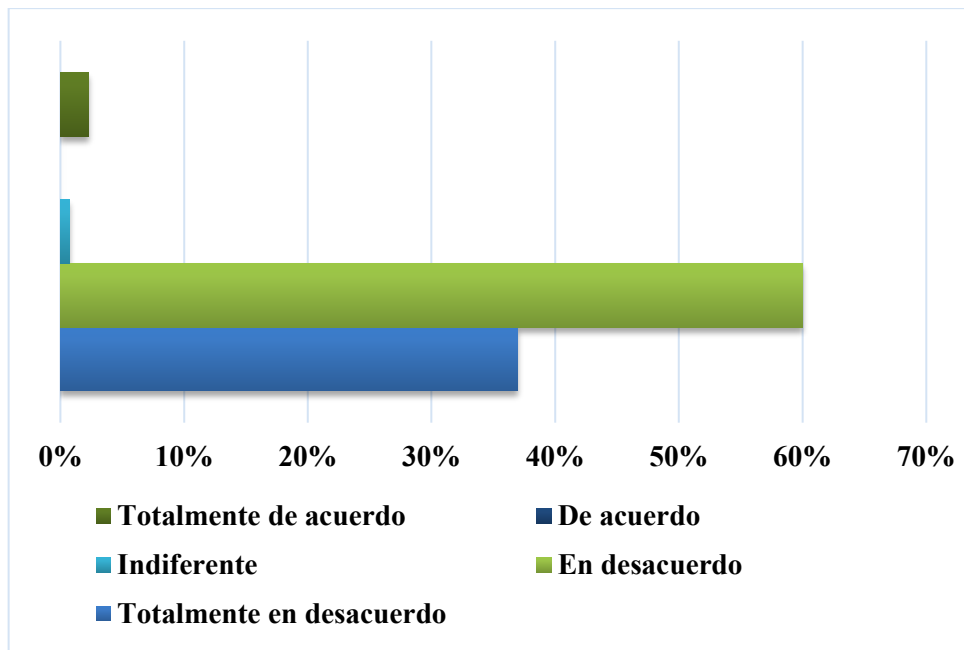
La falta de dirección clara y toma de decisiones adecuada de los superiores afecta significativamente la eficiencia de la empresa, para fortalecer estos indíces de descontento de los beneficiarios obtenido de las encuestas aplicadas, se debe aplicar indicadores de eficiencia, calidad y nivel de compromiso de los empelados, para que al brindar un servicio adecuado, los usuarios se encuentren satisfechos.



**Figura 36.** ¿Cree Usted que el servicio que ofrece la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es adecuada para todos sus usuarios?

Con respecto a los valores obtenidos, se evidencian que, los beneficiarios de los proyectos están en desacuerdo de que la empresa pública brinda un servicio adecuado a los usuarios en un 96%, valores que demuestran un alto índice de un mal servicio prestado, por otro lado, 1% le es indiferente, mientras que, únicamente el 3% están de acuerdo.

De los resultados obtenidos se logra determinar que, los beneficiarios de los proyectos están en desacuerdo con el servicio que ofrece la Empresa Pública, pudiendo afectar la falta de capacitación a los empleados, que brinde los conocimientos adecuados para mejorar el servicio que se ofrece a la ciudadanía, de la misma forma, se debe fortalecer la motivación, innovación, comunicación, atención al cliente interno y externo, conocimiento sobre los productos o servicios ofrecidos, liderazgo de los superiores, comunicación, ética profesional, compromiso con el trabajo y habilidades interpersonales para mejorar el servicio que brindan los colaboradores de la organización.

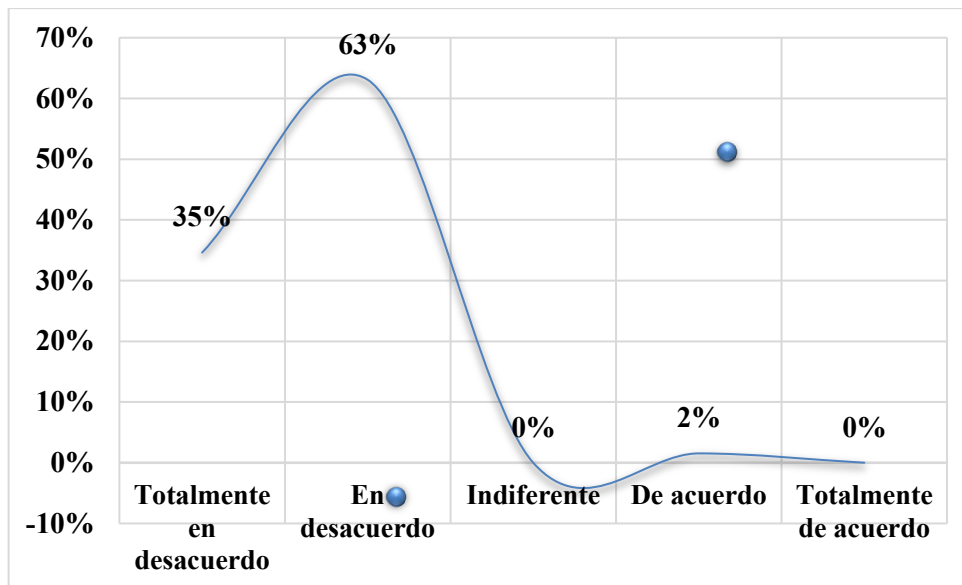


**Figura 37.** ¿Considera que los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de la empresa Pública Gestión y Desarrollo EP?

De la aplicación de las encuestas a los beneficiarios se logró identificar que, los usuarios en su gran mayoría no están satisfechos en un 97% con los servicios que ofrece la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP, por otro lado, a una persona le es indiferente, mientras que, el 2% siendo un porcentaje mínimo están satisfechos por los servicios prestados de la organización.

Una de las principales razones por las que los usuarios no se sienten satisfechos con los servicios de la organización, es debido a la falta de responsabilidad por parte de los superiores de la empresa, además, la falta de normativa aplicable que sirva para regular de manera óptima el desempeño laboral de los empleados para brindar un mejor servicio, por otro lado, los beneficiarios que siguen sumando su descontento por la mala atención brindada, consideran que, si no reciben respuestas rápidas y precisas a sus preguntas o solicitudes, es probable que se sientan frustrados y descontentos con la empresa. Esto puede llevar a que los usuarios se vuelvan menos leales buscando otros lugares para obtener sus servicios.

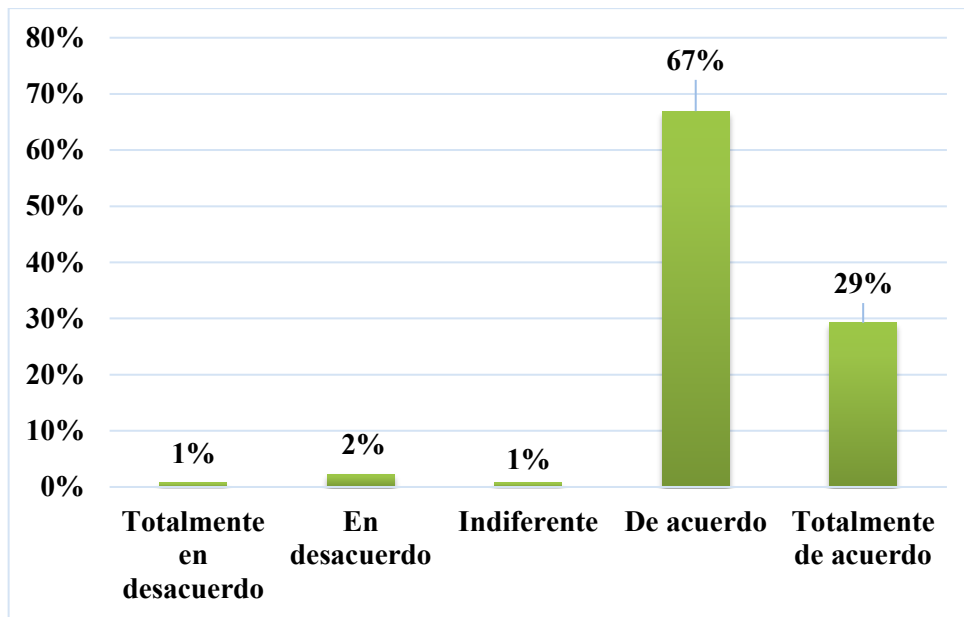




**Figura 38.** ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa satisface sus necesidades como usuario?

De las encuestas realizadas a los beneficiarios de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, mencionan que, la estructura organizacional de la organización es obsoleta y no satisface las necesidades de los usuarios en un 98%, por ser demasiado rigida para adaptarse a los cambios en el entorno, mientras que, un porcentaje reducido del 2% estando de acuerdo.

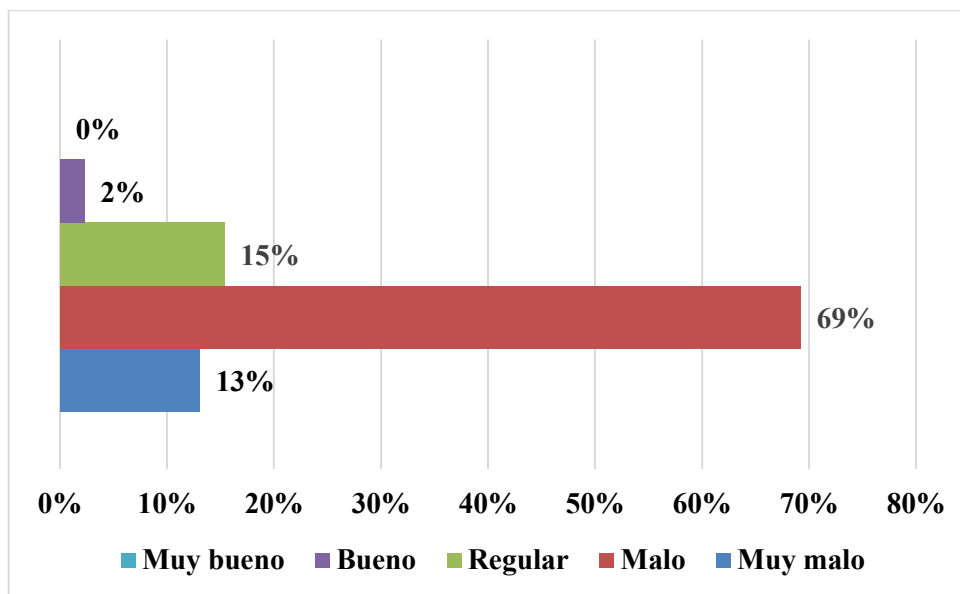
La rigidez que presenta la estructura organizacional de la Empresa Pública puede tener como resultado una limitación en la capacidad de la empresa para identificar nuevas oportunidades, innovar y competir con éxito en el mercado, tomando a consideración que, la empresa tiene a su cargo nuevas responsabilidades donde debe adaptar una estructura acorde a los requerimientos de la empresa y usuarios. Además, la estructura organizacional obsoleta de la organización es una barrera para la colaboración y el trabajo en equipo, lo que limita la productividad, desarrollo de los empleados y por ende el mal servicio a los usuarios.



**Figura 39.** ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa ha afectado la calidad de los servicios recibidos?

Los resultados obtenidos manifiestan que, los beneficiarios en su mayoría representan un 96% manifestando que, la estructura organizacional inadecuada u obsoleta de la empresa pública, afecta la calidad de los servicios recibidos, por otro lado, un mínimo del 1% le es indiferente, mientras que, únicamente el 3% están de acuerdo de la estructura.

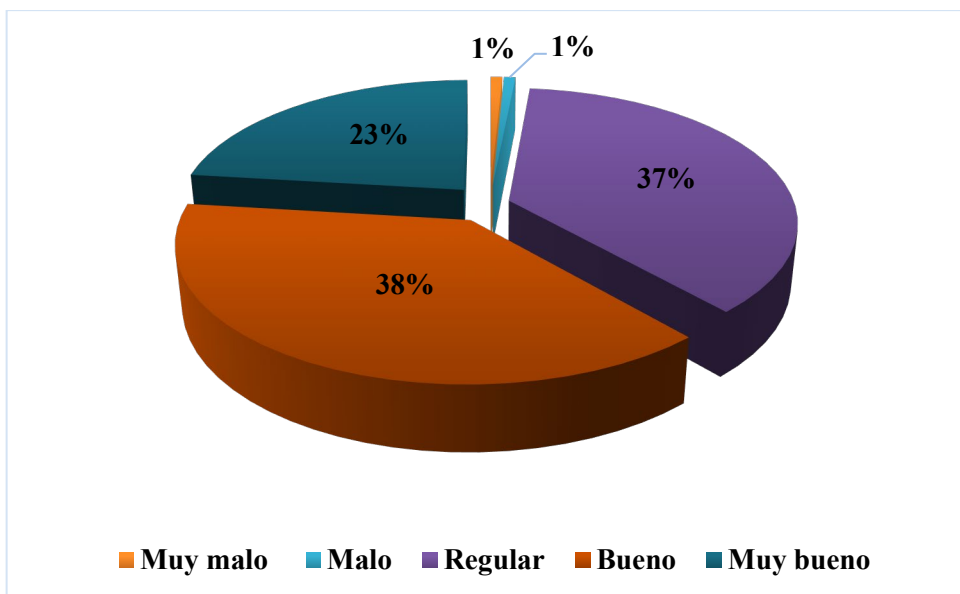
La estructura organizacional de la Empresa Pública al ser ineficiente, provoca que la comunicación entre los departamentos no sea suficiente para un buen desempeño, produciendo retrasos, confusiones y errores en la ejecución de actividades, además, de dificultar la coordinación entre ellos, la toma de decisiones y la consecución de los objetivos. Esto afecta la calidad del servicio al cliente, provocando que los servicios se retrasen, sean incorrectos o demoren en ser entregados. Además, que los empleados se sientan poco motivados y no estén comprometidos con los objetivos de la empresa, lo que afecta la calidad del servicio.



**Figura 40.** ¿Cómo considera al trabajo realizado por los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP en el cumplimiento de sus actividades?

Se ha identificado los valores obtenidos, donde se evidencia que, los beneficiarios consideran al trabajo de los empleados de la Empresa Pública en su mayoría consideran en un 82% como malo al cumplimiento de sus actividades, por otro lado, al 15% de la población le es indiferente, mientras que, únicamente al 2% de los usuarios consideran que el trabajo realizado es bueno.

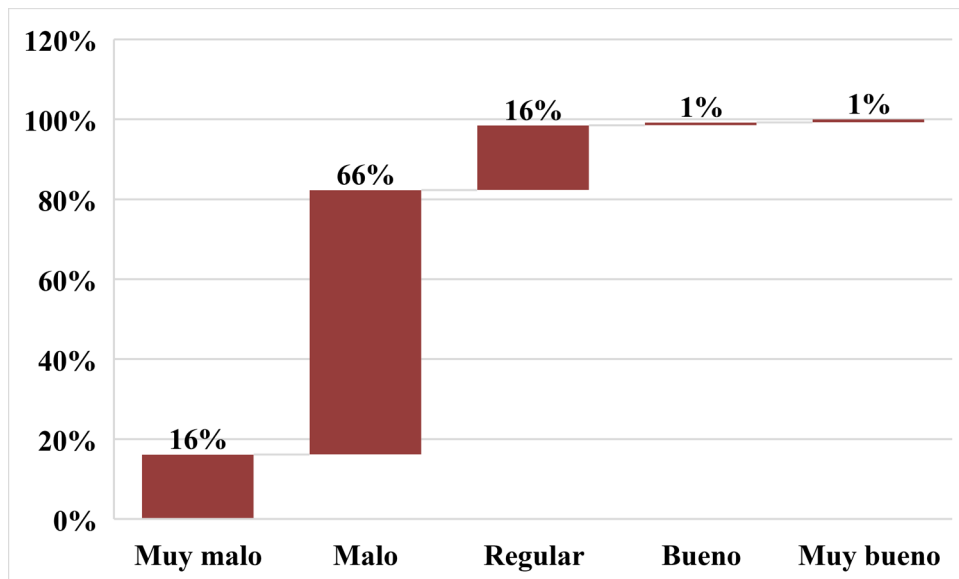
Los resultados obtenidos demuestran que, el trabajo realizado por los empleados de la Empresa Pública es mala, por lo que, se deberá aplicar una comunicación directa con los usuarios para averiguar en que está fallando la organización para satisfacer sus necesidades. Después de identificar los problemas, la empresa puede tomar medidas para abordar las falencias encontradas, como capacitar a los empleados para mejorar el servicio al cliente, modernizar los procesos internos o mejorar la calidad de los productos.



**Figura 41.** ¿De qué forma considera que se está haciendo uso de los recursos que la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P les provee a sus empleados?

De acuerdo al resultado de las encuestas se evidenció que, en su mayoría los beneficiarios de los proyectos de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P representa un 61%, considerando que, la organización está haciendo un buen uso de los recursos que les proveen a los empleados, por otro lado, un 37% de la población manifiestan que, es regular el uso de los recursos y finalmente, un 2% únicamente sienten que es muy malo.

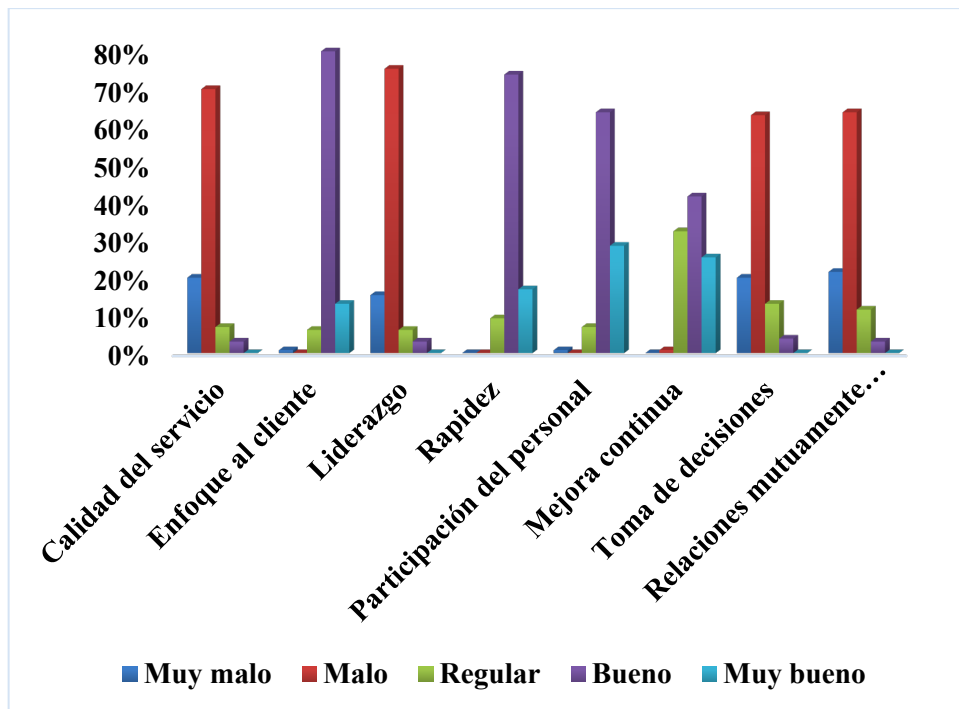
De los resultados obtenidos se puede determinar que, la empresa Pública esta haciendo un uso adecuado de los recursos, logrando una mayor satisfacción de los empleados, donde se sentirán apreciados y valorados por la empresa. Finalmente, es importante dar un buen uso de los recursos para ahorrar mucho dinero a la organización, considerando que, los recursos se pueden utilizar de manera más eficiente y no se malgastarán.



**Figura 42.** ¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que brinda la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P.

Los resultados obtenidos demostraron que, existe un alto grado de insatisfacción de los servicios que presta la empresa en un 82% por parte de los beneficiarios, en un 16% consideran regular y finalmente un porcentaje mínimo del 2% manifiestan ser buena la satisfacción por los servicios prestados.

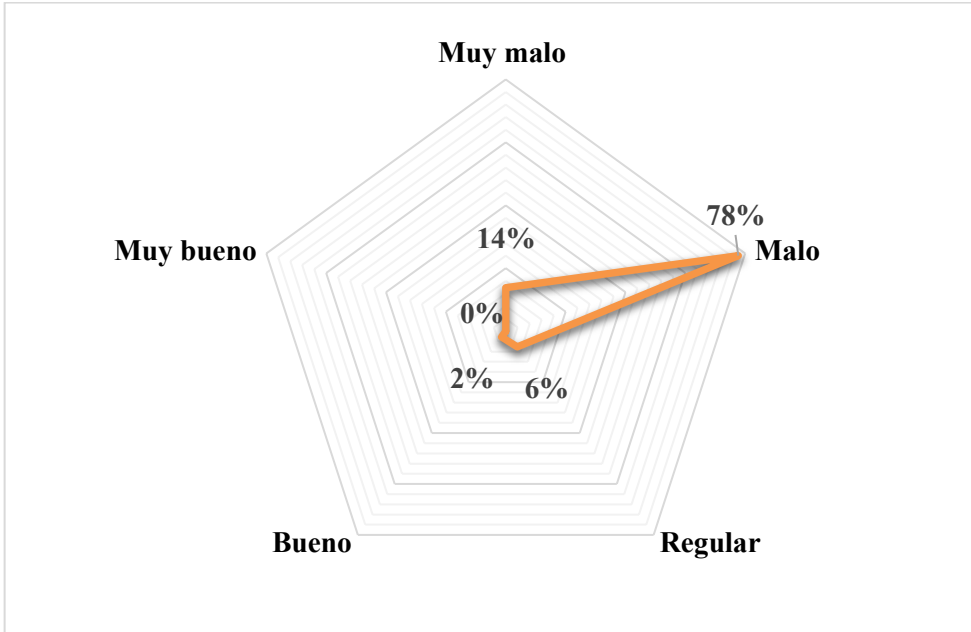
Para mejorar el grado de satisfacción de los usuarios, es importante establecer una estrategia efectiva para fortalecer la calidad en los servicios que ofrece la empresa pública, como la optimización de los procesos, la implementación de nuevas tecnologías, el fortalecimiento de la capacitación de los empleados y la mejora de la comunicación con los usuarios. Estas acciones permitirán aumentar el grado de satisfacción.



**Figura 43.** ¿Cómo calificaría los servicios que presta la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P?

En la presente tabla aplicada a los beneficiarios de los proyectos que administra la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, donde se logró determinar que, los valores más significativos donde la calidad del servicio es mala en un 70% por la falta de recursos para mejorar la calidad del servicio. Además, El enfoque al cliente es bueno en un 80% porque le permite a la organización comprender mejor las necesidades de los usuarios y asegurarse de que esté proporcionando productos y servicios que satisfagan realmente esas necesidades. Así mismo, el liderazgo de la empresa es malo en un 75%, si el líder no tiene las habilidades adecuadas para dirigir. Por otra parte, La rapidez en el desempeño es buena en un 74% porque le permite alcanzar los objetivos a la organización de manera más rápida, más eficiente y con menos costos. La mejora continua es buena en un 42% porque le permite a los empleados y a la organización desarrollar y mejorar sus procesos de forma constante. Otro rasgo de, la toma de decisiones en la organización, con una percepción de los beneficiarios del 63% correspondiente a malo por ser mal ejecutada por los superiores, sí las decisiones están mal tomadas, pueden tener un efecto negativo en el éxito a largo plazo de la empresa. y finalmente, las relaciones mutuamente beneficiosas con el empleado con un 64% donde los beneficiarios perciben que es malo.

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que, el servicio que se brinda a los usuarios, conlleva diversos factores analizados y aplicados en la encuesta, en los que se han determinado algunos porcentajes positivos para la organización, esto es reflejar el compromiso de los empleados. Esto puede incluir un mejor servicio al cliente, una mejor calidad de productos o servicios, una atención personalizada, una gama de productos o servicios de calidad, una excelente experiencia de usuario, entre otros. Los usuarios sienten en algunos casos que la empresa los respeta y que está dispuesta a hacer todo lo posible para satisfacer sus necesidades, lo que podría ayudar a construir la lealtad de los usuarios hacia la empresa y a su vez les genera mayores beneficios a largo plazo. Sin embargo, algunos factores que se deben fortalecer en la organización para brindar un buen servicio a los usuarios.

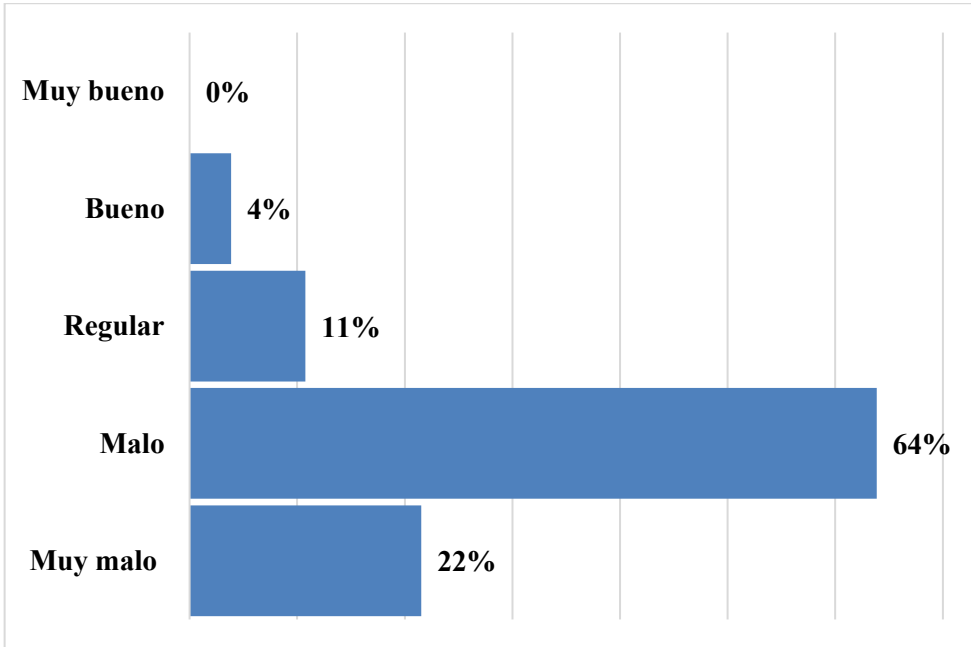


**Figura 44.** ¿Cómo considera al desempeño laboral de los empleados de la empresa Pública GEDES EP en la prestación de servicios recibidos?

De acuerdo al resultado de las encuestas se logró determinar que, la mayoría de la población en un 92% consideran al desempeño laboral de los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, como malo, por otro lado, el 6% de empleados siendo un porcentaje reducido sienten al desempeño como regular y finalmente el 2% únicamente manifiestan que el desempeño es bueno.

De los resultados obtenidos se puede evidenciar que, cuando el desempeño laboral de la empresa Pública es considerado malo, trae consecuencias en los resultados financieros, los

procesos no avanzan, el personal no se encuentra reconocido por el trabajo que realiza, esto a su vez, provoca que los clientes pueden estar insatisfechos, afectando la reputación de la empresa y reducir las ganancias a largo plazo. Por último, los empleados pueden sentirse desmotivados por sus logros pasados, lo que a su vez puede empeorar su rendimiento.



**Figura 45.** ¿Cómo calificaría el grado de compromiso de los empleados de la empresa Pública GEDES EP?

Los resultados indican que, el porcentaje más significativo representa el 86% de los beneficiarios de la empresa, donde su percepción de que el grado de compromiso de los empleados es malo, porque pueden sentir los empleados no se toman su trabajo lo suficientemente en serio.

De los resultados obtenidos y en relación con la pregunta anterior, se puede determinar que, si los usuarios perciben que el compromiso y eficiencia por parte de la empresa Públicas como mala, se debe a que la organización no brinda los beneficios necesarios para mantener motivados a sus empleados, no brindar estabilidad laboral, la mala remuneración, el perfil inadecuado y la sobre carga laboral a influenciado significativamente en la calidad del servicio y compromiso que tiene los empleados con los usuarios, es decir, estos aspectos afectan negativamente los ingresos de la empresa y disminuirían debido a un menor rendimiento de los colaboradores.



## **Incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.**

*Tabla N 14. Análisis de correlación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022.*

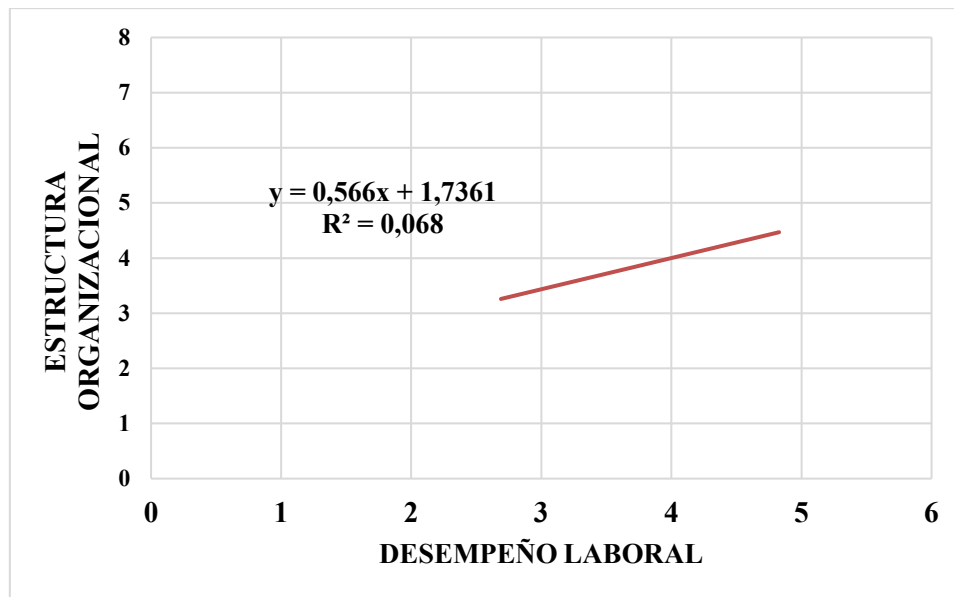
Opción de respuesta	X	Y	$X - \bar{X}$	$Y - \bar{Y}$	$(X - \bar{X})(Y - \bar{Y})$
<b>Totalmente en desacuerdo</b>	5	4	5	0	-0,24
<b>En desacuerdo</b>	4	2	4	-2	0,42
<b>Indiferente</b>	3	3	3	-1	1,47
<b>De acuerdo</b>	5	5	5	1	0,40
<b>Totalmente de acuerdo</b>	4	7	4	3	-0,31
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>20</b>			<b>1,75</b>
<b>Media</b>	7	4			
<b>Covarianza</b>	0				
<b>Desviación estandar X</b>	0,88				
<b>Desviación estandar Y</b>	1,91				
<b>Coefficiente de correlación r</b>	0,21				

*Nota.* Tomado de la aplicación de la encuesta a los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP (2022).

La correlación entre la estructura organizacional y el desempeño laboral, mediante el análisis estadístico del coeficiente de correlación de Pearson, se logró determinar un coeficiente de 0,21 (correlación positiva débil), es decir, que existe una relación poco significativa entre las variables de estudio, siendo la estructura organizacional la variable independiente y el desempeño laboral la variable dependiente de los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022.

En base a los resultados obtenidos, se puede determinar que, al existir una correlación positiva débil entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, significa que hay una relación ligera entre la forma en que la organización está estructurada y cómo los empleados se desempeñan en el trabajo. Es decir, que hay algunas conexiones entre los dos, pero no son suficientes como para tener un impacto significativo. En otras palabras, la estructura de la organización no está estrechamente vinculada con el rendimiento de los empleados.

### **Coefficiente de determinación**

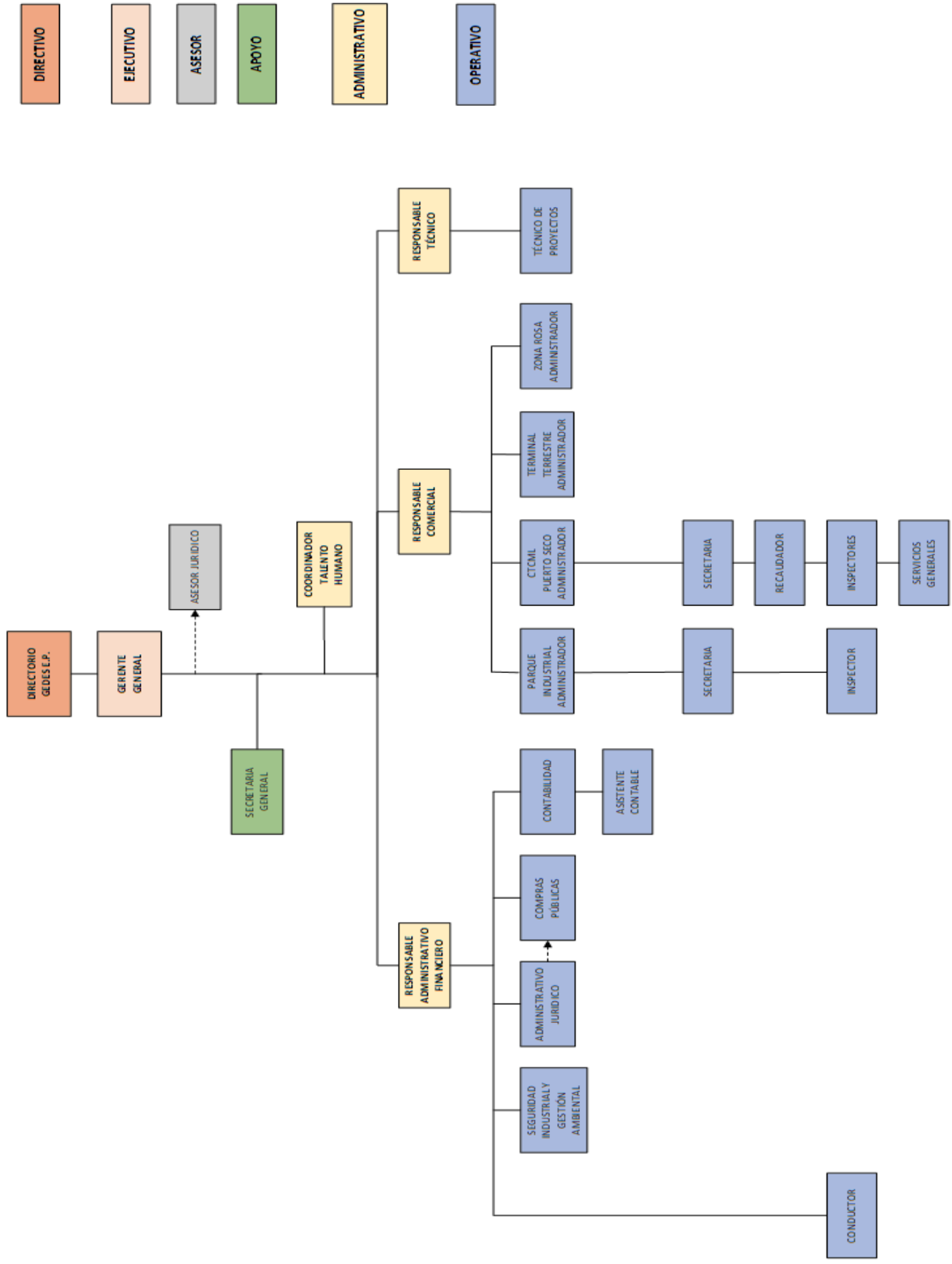


**Figura 46.** Diagrama de dispersión entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P (2022).

Además, se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.068, lo que indica que solo el 6.80% de la estructura organizacional de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P influye en el desempeño laboral de los empleados, considerando que el mal desempeño laboral de los empleados no depende de la estructura organizacional. Por otro lado, existe un 93,20% de otros factores de la estructura organizacional que pueden influir en el desempeño laboral, donde podrían formar parte de estudios posteriores que sean afectados por la variable independiente como la motivación, clima laboral, cultura organizacional, satisfacción laboral.

Al analizar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral se han tomado a consideración algunos factores obtenidos en la aplicación de las encuestas, donde se evidencia que, la empresa Pública al usar un organigrama obsoleto o mal definido presenta mala asignación de responsabilidades o tareas a los colaboradores, ya que no están claramente definidas, lo que provoca una duplicidad de funciones, esto ha creado confusión y frustración en el equipo de trabajo, donde los miembros del equipo no tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos. Además de generar conflictos, retrasos en el cumplimiento de sus actividades y una disminución en la calidad de los productos o servicios entregados, es importante considerar también que los empleados no se ajustan al perfil adecuado para el correcto cumplimiento de sus actividades encomendadas. Por otro lado, la cadena de mando presenta problemas de comunicación entre los niveles de la organización lo que ha traído efectos negativos en la productividad de la empresa.

**Nueva estructura organizacional adaptada a la filosofía institucional de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.**



**Figura 47.** Propuesta de estructura organizacional para la empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P., 2022.

Con el antecedente de la falta de actualización de la estructura orgánica funcional de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, y su incidencia en el desempeño laboral de la misma, se adoptó un organigrama estructural de forma vertical donde prevalecen las unidades que al momento se encuentran en funcionamiento, esto con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de los empleados y brindar un servicio de calidad, transparencia, eficiencia, y agilidad a los usuarios que forman parte de los proyectos que administra la empresa.

La propuesta de estructura organizacional para la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, está enfocada a mantener una buena comunicación entre todos los niveles organizacionales, gestionando y desarrollando los procesos de reclutamiento, selección, ingreso y capacitación del personal, para seleccionar candidatos idóneos para los puestos de trabajo, asegurando el correcto cumplimiento de las actividades. La adición de nuevos puestos a la estructura orgánica funcional ayudará a mejorar la planificación para completar todas las tareas asignadas y permitirá que los empleados conozcan a quién contactar jerárquicamente. De la misma forma, la propuesta estructural fue diseñada para mejorar y aumentar la eficiencia, la productividad y la calidad de los servicios. Esto le permitirá a la empresa lograr sus objetivos, alinear la estrategia con los recursos y proporcionar mayores niveles de satisfacción a los beneficiarios. Por otro lado, puede contribuir a reducir los costos de operación, mejorar la toma de decisiones, aumentar la responsabilidad y el compromiso de los empleados con la organización, donde es importante para asegurar una buena gestión.



## **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**

**EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL  
DE TERMINALES TERRESTRES, PARQUE  
INDUSTRIAL Y DESARROLLO LOCAL; PUERTO  
SECO Y ZONA ROSA E.P.**

## CONSIDERANDO

**Que**, el **Art. 76** de la Constitución de la República del Ecuador dice: “En todo proceso en el que se determinen derechos y obligaciones de cualquier orden, se asegurará el derecho al debido proceso que incluirá las siguientes garantías básicas:

- I.** Las resoluciones de los poderes públicos deberán ser motivadas. No habrá motivación si en la resolución no se enuncian las normas o principios jurídicos en que se funda y no se explica la pertinencia de su aplicación a los antecedentes de hecho. Los actos administrativos, resoluciones o fallos que no se encuentren debidamente motivados se consideraran nulos. Las servidoras o servidores responsables serán sancionados.

**Que**, La Constitución de la República del Ecuador en su **Art. 225**, establece que el sector público comprende:

- 1)** Los organismos y dependencias de las funciones Ejecutiva, Legislativa, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social.
- 2)** Las entidades que integran el régimen autónomo descentralizado.
- 3)** Los organismos y entidades creados por la Constitución o la ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos o para desarrollar actividades económicas asumidas por el Estado.
- 4)** Las personas jurídicas creadas por acto normativo de los gobiernos autónomos descentralizados para la prestación de servicios públicos.

**Que**, La Constitución de la República del Ecuador en su **Art. 226**, manifiesta que las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución.

**Que,** La Constitución de la República del Ecuador en su **Art. 227**, establece que la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

**Que,** el **Art. 315** de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que el Estado constituirá empresas públicas para la gestión de sectores estratégicos, prestación de servicios públicos, aprovechamiento sustentable de recursos naturales o bienes públicos y el desarrollo de otras actividades económicas.

**Que,** La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su **Art. 1.- ÁMBITO**, establece que las disposiciones de la presente Ley regulan la constitución, organización, funcionamiento, fusión, escisión y liquidación de las empresas públicas que no pertenezcan al sector financiero y que actúen en el ámbito internacional, nacional, regional, provincial o local; y, establecen los mecanismos de control económico, administrativo, financiero y de gestión que se ejercerán sobre ellas, de acuerdo a lo dispuesto por la Constitución de la República.

**Que,** La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su **Art. 4.- DEFINICIONES**. - Las empresas públicas son entidades que pertenecen al Estado en los términos que establece la Constitución de la República, personas jurídicas de derecho público, con patrimonio propio, dotadas de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión. Estarán destinadas a la gestión de sectores estratégicos, la prestación de servicios públicos, el aprovechamiento sustentable de recursos naturales o de bienes públicos y en general al desarrollo de actividades económicas que corresponden al Estado.

**Que,** la Ley Orgánica de Empresas Públicas en el **Art. 5** dice: la creación de empresas públicas se hará:

- 2) Por acto normativo expedido por los gobiernos autónomos descentralizados

**Que,** la Ley Orgánica de Empresas Públicas en su **art. 9 numeral 7**, establece como atribución del Directorio de la Empresa GEDES EP, la de aprobar el Orgánico Funcional de la Empresa en base a la propuesta presentada por el Gerente General de la Empresa GEDES EP.

**Que**, mediante ordenanza **No. 18-2011**, del 07 de julio del año 2011, conferida por el Concejo Municipal de Loja, en el CAPITULO PRIMERO de la Personería Jurídica y Régimen.

**Artículo 1.-** Creación. - Constitúyase la EMPRESA PÚBLICA PARQUE INDUSTRIAL DE LOJA EP. como sociedad de derecho público, con personería jurídica y patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión; y en especial a la Ley Orgánica de Empresas Públicas, ala presente ordenanza, a la normativa interna que expidan sus órganos, y más normas vigentes en el territorio del Estado del Ecuador aplicables a su naturaleza y objeto; para el cumplimiento de su objetivo y objetivos, cumplirá el régimen especial de gestión de talento humano, contratación, mecanismos asociativos y de expansión y desarrollo, económico, de financiamiento, sistemas de información, control y auditoria de la Ley Orgánica de Empresas Públicas, podrán establecer empresas subsidiarias, empresas filiales, agencias y unidades de negocio, de conformidad con la ley.

**Que**, mediante ordenanza **No. 0016-2020**, del 16 de junio del año 2020, conferida por el Concejo Municipal de Loja, en el **Artículo 1.-** Sustitúyase el nombre de la **ORDENANZA DE CREACIÓN DE LA EMPRESA PÚBLICA “PARQUE INDUSTRIAL DE LOJA EP”** por **EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TERMINALES TERRESTRES, PARQUE INDUSTRIAL Y DESARROLLO LOCAL; PUERTO SECO, Y, ZONA ROSA E.P”** en su nombre de identificación social **GESTIÓN Y DESARROLLO E.P.**

**Que**, LA EMPRESA PÚBLICA “PARQUE INDUSTRIAL DE LOJA EP” por EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TERMINALES TERRESTRES, PARQUE INDUSTRIAL Y DESARROLLO LOCAL; PUERTO SECO, Y, ZONA ROSA E.P” en su nombre de identificación social **GESTIÓN Y DESARROLLO E.P.**, tendrá como objeto principal planificar, regular, controlar, gestionar, coordinar, y ejecutar el sistema que comprende los Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo local, Puerto Seco y Zona Rosa del cantón Loja y su equipamiento, en concordancia con las políticas emitidas por la normativa vigente, y por el Concejo Municipal.

**Que**, en la ordenanza **No. 0016-2020**, del 16 de junio del año 2020, en su Disposición Transitoria segunda se establece que, El representante Legal de la Empresa Pública Municipal, en el término de sesenta días contados a partir de que entre en vigencia el presente cuerpo



normativo, elaborará la estructura orgánica funcional de la empresa, tomando en cuenta los informes financieros, técnicos y jurídicos. Se priorizará las unidades de negocio que efectivamente se encuentren en pleno funcionamiento; y se actualizará, conforme se vayan incrementando dichas unidades para cumplir con el objeto de la presente ordenanza.

Con el fin de cumplir de manera eficiente y eficaz con su filosofía Institucional y consciente de que el desarrollo del Talento Humano es importante, entrega a sus colaboradores la primera edición del Manual Orgánico Funcional - GEDES EP.

El presente **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL**, aplica a todos los departamentos pertenecientes a la **EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P.**, emite esta herramienta técnica administrativa que sirve para regularizar de manera óptima la relación Empresa – Servidor Público, con igual criterio para los colaboradores que se encuentran bajo el régimen de la Ley Orgánica Empresas Públicas (LOEP) y bajo el régimen del Código del Trabajo, por cuanto su contenido detalla de una manera práctica y objetiva las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo, que contiene el perfil profesional idóneo para acreditar al postulante ocupar un cargo dentro de la Empresa, los cuales están basados en la estructura realizada, con el fin de lograr una mejor operatividad en sus gestión, ampliar su campo de aplicación y brindar un servicio eficiente, ágil, eficaz, transparente y que brinde seguridad jurídica para su accionar, los cuales se consolidan en el presente documento.

El **MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL** al determinar claramente las Responsabilidades de cada cargo aspira a que el Servidor Público conozca sobre sus obligaciones y a su vez la Empresa pueda determinar con exactitud quien es el responsable de la ejecución o no de una determinada tarea, para tomar los correctivos que fueran necesarios, buscando la aplicación constante de la Calidad Total en las funciones y sus procesos.

#### **EXPIDE:**

**EL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL DE TERMINALES TERRESTRES, PARQUE INDUSTRIAL Y DESARROLLO LOCAL, PUERTO SECO Y ZONA ROSA – GEDES E.P.**

## FILOSOFÍA INSTITUCIONAL

### MISIÓN

Promover el desarrollo del sector productivo comercial e industrial a través de la formulación y ejecución de políticas, planes, programas, y proyectos especializados incentivando la inversión e innovación tecnológica estimulando así la producción de bienes y servicios, en armonía con el medio ambiente.

### VISIÓN

Velar por el cumplimiento de los objetivos planteados en base al desarrollo local, apoyando la ejecución de obras específicas para dar paso a la construcción de la infraestructura requerida en base a un modelo exitoso de desarrollo comercial e industrial.

### VALORES

- **Compromiso:** Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios).
- **Ética:** Conjunto de valores morales o buenas costumbres que se espera de todos los integrantes de la empresa.
- **Prudencia:** Sensatez y moderación en todos sus actos, sabiendo discernir entre lo bueno y malo.
- **Justicia:** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde, actuar con imparcialidad.
- **Fortaleza:** Definida como el punto medio entre vencer el temor y huir de la temeridad.
- **Sencillez** Actuar en forma llana y directa, sin ostentación.
- **Temple** Serenidad y dominio en todas las circunstancias.
- **Perseverancia** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos.
- **Integridad:** Obrar con rectitud y probidad inalterables.
- **Iniciativa:** Adelantarse a los demás en su accionar.
- **Innovación:** Capacidad para modificar las cosas aun partiendo de formas no pensadas anteriormente.
- **Flexibilidad:** Disposición para adaptarse fácilmente a nuevas circunstancias o situaciones.

## MARCO LEGAL

El Presente Manual estará regido por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Reglamento interno de administración de talento humano de la empresa, Código de Trabajo y demás normas que regulan la administración pública.

**La Ley Orgánica de Empresas Públicas en su Art. 18.- NATURALEZA JURÍDICA DE LA RELACIÓN CON EL TALENTO HUMANO.** - Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro de las empresas públicas.

La prestación de servicios del talento humano de las empresas públicas se someterá de forma exclusiva a las normas contenidas en esta Ley, a las leyes que regulan la administración pública y a la Codificación del Código del Trabajo, en aplicación de la siguiente clasificación:

- a) Servidores Públicos de Libre Designación y Remoción. - Aquellos que ejerzan funciones de dirección, representación, asesoría y en general funciones de confianza;
- b) Servidores Públicos de Carrera. - Personal que ejerce funciones administrativas, profesionales, de jefatura, técnicas en sus distintas especialidades y operativas, que no son de libre designación y remoción que integran los niveles estructurales de cada empresa pública: y,
- c) Obreros. - Aquellos definidos como tales por la autoridad competente, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadoras y trabajadores que de manera directa formen parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de cada empresa pública.

De acuerdo a la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP) en su **Art. 20.- PRINCIPIOS QUE ORIENTAN LA ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS.** - Los sistemas de administración del talento humano que desarrollen las empresas públicas estarán basados en los siguientes principios:

- 2) Definición de estructuras ocupacionales, que respondan a las características de especificidad por niveles de complejidad, riesgos ocupacionales, responsabilidad, especialización, etc.;
- 3) Equidad remunerativa, que permita el establecimiento de remuneraciones equitativas para el talento humano de la misma escala o tipo de trabajo, fijadas sobre la base de los siguientes parámetros: funciones, profesionalización, capacitación, responsabilidad y experiencia.
- 4) Sistemas de remuneración variable, que se orientan a bonificar económicamente el cumplimiento individual, grupal y colectivo de índices de eficiencia y eficacia, establecidos en los reglamentos pertinentes, cuyos incentivos económicos se reconocerán proporcionalmente al cumplimiento de tales índices, mientras éstos se conserven o mejoren, mantendrán su variabilidad de acuerdo al cumplimiento de las metas empresariales.

**Art. 1 LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.** – Empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local, Puerto Seco y Zona Rosa E.P., está integrada por los siguientes niveles, de conformidad a la estructura propuesta.

<b>NIVEL DIRECTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIRECTORIO DE LA EMPRESA GEDES EP</li> </ul>
<b>NIVEL EJECUTIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GERENTE GENERAL</li> </ul>
<b>NIVEL ASESOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ASESOR JURÍDICO EXTERNO</li> </ul>
<b>NIVEL DE APOYO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SECRETARIA</li> </ul>
<b>NIVEL ADMINISTRATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RESPONSABLE ADMINISTRATIVO</li> <li>• RESPONSABLE FINANCIERO</li> <li>• RESPONSABLE COMERCIAL</li> <li>• RESPONSABLE TÉCNICO</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ANALISTA ADMINISTRATIVO</li> <li>• TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS</li> <li>• TÉCNICO DE COACTIVAS</li> <li>• CONTADORA</li> <li>• TESORERIA</li> <li>• ASISTENTE DE CONTABILIDAD</li> </ul>

<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ADMINISTRADOR DE PROYECTOS</li><li>• SECRETARIA</li><li>• INSPECTORES</li><li>• SERVICIOS GENERALES</li><li>• ESPECIALISTA TÉCNICO DE PROYECTOS</li><li>• ANALISTA EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL</li></ul>
------------------------	--

## **ESPECIFICACIÓN DE CADA PUESTO**

### **DATOS GENERALES**

- 1) Denominación del Cargo
- 2) Departamento o Unidad
- 3) Nivel Jerárquico

### **DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**

- a) Misión del Puesto
- b) Funciones y/o Responsabilidades
- c) Requisitos que debe poseer el Titular del Puesto:
  - 1) Nivel Académico
  - 2) Experiencia
  - 3) Formación / Cursos o Seminarios
  - 4) Competencias Conductuales
  - 5) Conocimientos Técnicos
  - 6) Conocimientos Informativos

## **NIVEL DIRECTIVO**

**Art. 2 DESCRIPCIÓN Y OBJETIVO.** – El Nivel Directivo es el órgano máximo de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P., está integrado por 5 miembros y será la máxima autoridad de la empresa.

### **Art. 3 SON MIEMBROS PRINCIPALES DEL DIRECTORIO**

- a) La alcaldesa o alcalde del Cantón
- b) El/La directora/a de Planificación
- c) La directora o director Financiero del Municipio de Loja
- d) Un delegado del Concejo Municipal
- e) Un representante de los propietarios o adjudicatarios de locales y/o terrenos que conforman la Empresa Pública Municipal

Actuará como secretario del Directorio el Gerente General de la Empresa, con voz, pero sin voto.

Todos los miembros del Directorio, durarán en sus funciones mientras ejerzan las funciones públicas para las que fueron elegidos o designados.

## **DIRECTORIO**

**Nivel:** Directivo

### **Art. 4 FUNCIONES DEL DIRECTORIO**

- 1) Cumplir y hacer cumplir el ordenamiento jurídico vigente;
- 2) Fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones administrativas: la presentación de informes financieros y técnicos, el manejo de los recursos de la empresa y todas las operaciones inherentes a la gestión del Gerente General;
- 3) Nombrar a las o los funcionarios en puestos de libre designación y remoción, los mismos que deben ser seleccionados de la terna que presente la alcaldesa o el alcalde, así como también aceptar sus renunciaciones;
- 4) Aprobar y modificar el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa, la normativa interna de la administración del Talento Humano, así como los demás reglamentos internos que correspondan, en los que constatarán todos los aspectos necesarios para la gestión y operación de la Empresa;
- 5) Conocer y aprobar el Presupuesto Anual de la Empresa en los términos y plazos que señale la Ley.

- 6) Conocer y aprobar el Plan Operativo Anual y demás planes de la Empresa presentados por el Gerente General observando que estos se ajusten a la Planificación de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local, Puerto Seco y Zona Rosa para el Cantón Loja;
- 7) Presentar los proyectos de Ordenanzas, incluyendo aquellas reformatorias, relativos a las competencias de la Empresa, para conocimiento y aprobación del Concejo Municipal.
- 8) Conceder licencia o permiso a quien ejerciere la Gerencia General, por un período de hasta 30 días;
- 9) Evaluar anualmente el cumplimiento de los planes, programas y proyectos presentados por el Gerente General.
- 10) Conocer e informar al Concejo Municipal de Loja, sobre los informes financieros y de operaciones anuales presentados por el Gerente General, así como los pertinentes al cumplimiento de la legislación y reglamentación.
- 11) Aprobar reglamentos, resoluciones y normas que garanticen el funcionamiento técnico administrativo, y el cumplimiento de las competencias de la Empresa.
- 12) Autorizar al Gerente General para resolver posiciones y deferir el juramento decisorio allanarse a demandas; desistir en pleito, comprometerlo en árbitros y aceptar conciliaciones;
- 13) Definir cuantías y términos para la contratación de empréstitos internos o externos;
- 14) Conocer y resolver sobre las reclamaciones o apelaciones administrativas que presenten las personas naturales o jurídicas, respecto de las resoluciones administrativas dictadas por quien ejerza la Gerencia General;
- 15) En todas las modalidades en las que la Empresa participe como socio o accionista, su Directorio buscará precautelar que su patrimonio no sufra menoscabo. y que participe en las mejores condiciones en “la constitución, administración y beneficios de las sociedades y asociaciones, así como los réditos que obtengan sean reinvertidos para una mejor prestación de los servicios que brinde, buscando la satisfacción de las necesidades colectivas con rentabilidad social;
- 16) Decidir sobre otros asuntos cuya resolución no se hubiere confiado a otro órgano de la Empresa;
- 17) Las demás que designe la Ley, esta Ordenanza y la reglamentación interna de la Empresa.



## **GERENTE GENERAL**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** GERENCIA GENERAL

**DEPARTAMENTO:** GERENCIA

**NIVEL JERÁRQUICO:** EJECUTIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Responsable por la dirección y representación legal de la empresa, planifica, regular y diseñar el desarrollo sustentable de la empresa a corto, medio y largo plazo; desarrolla los objetivos organizacionales.

**Art. 5 Descripción y Objetivo.** – Ejercerá la representación legal, judicial y extrajudicial de la Empresa Pública, será en consecuencia el responsable de la gestión empresarial, administrativa, financiera, comercial, técnica y operativa. Deberá ejercer sus funciones a tiempo completo y no podrá desempeñar otros cargos o funciones públicas o privadas, a excepción de la docencia universitaria, siempre y cuando su horario se lo permita. Podrá otorgar, en el marco de la Ley y esta Ordenanza, poderes de procuración judicial y otros poderes especiales.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA GERENCIA GENERAL**

- 1) Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República del Ecuador, los convenios Internacionales de la materia, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, su Reglamento de aplicación, y demás leyes vigentes, así como las ordenanzas, disposiciones emitidas por el directorio de la empresa; y, resoluciones que expida el Concejo Municipal de Laja;
- 2) Establecer alianzas con gestores privados para la ejecución de proyectos públicos específicos y financiamiento total o parcial, para la provisión de bienes, obras o servicios a cambio de una contraprestación por su inversión, riesgo y trabajo, de conformidad con los términos, condiciones, límites y más estipulaciones previstas en los contratos correspondientes.
- 3) Solicitar a la alcaldesa o al alcalde, con los justificativos necesarios la declaratoria de utilidad pública conforme a la Ley, con fines de expropiación, de los bienes inmuebles indispensables destinados a la construcción de nueva infraestructura de los diferentes proyectos que la empresa pública ejecutará, en el ámbito cantonal.

- 4) Promover, ejecutar y mantener programas y proyectos de capacitación dirigidos a los empresarios y operadores de los diferentes proyectos que la empresa pública ejecutará, en el ámbito cantonal.
- 5) Suscribir acuerdos y convenios de cooperación técnica y ayuda económica con organismos nacionales 'o internacionales, que no supongan erogación económica, no contemplada en la preforma presupuestaria aprobada.
- 6) Establecer la ubicación y funcionamiento necesarios de los diferentes proyectos que la empresa pública ejecutará, en el ámbito cantonal, para lo cual dictará las normas correspondientes.
- 7) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la empresa pública;
- 8) Cumplir y hacer cumplir las políticas, objetivos y metas establecidas por el Directorio de la Empresa, en observancia a las Leyes, Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones;
- 9) Suscribir las alianzas estratégicas aprobadas por el Directorio:
- 10) Administrar la Empresa en forma eficiente, debiendo para ello planificar, dirigir, organizar, ejecutar, controlar y evaluar las diferentes acciones de índole administrativa y técnica;
- 11) Presentar para conocimiento y aprobación del Directorio el Presupuesto Anual de la Empresa, Plan Operativo Anual (POA) Plan Anual de Compras (PAC) y sus Reformas en los términos y plazos que señala la Ley;
- 12) Presentar para conocimiento y aprobación del Directorio, el Plan Operativo Anual y los mecanismos para su cumplimiento; el plan será elaborado en función del Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del Cantón Loja;
- 13) Desempeñar con responsabilidad, eficiencia y probidad las funciones inherentes a su cargo, de acuerdo a lo que señalan las leyes vigentes, esta Ordenanza y demás normativa interna;
- 14) Celebrar actos y contratos a nombre de la Empresa que fueren necesarios para el cumplimiento eficaz del objeto de la misma, así como controlar permanentemente y con suma diligencia y cuidado el cumplimiento de los contratos celebrados por la Empresa.

En su calidad de administrador de la Empresa tendrá las atribuciones compatibles con su calidad de tal, sujetándose en todo momento a las políticas institucionales que defina el

Directorio, al Derecho Público aplicable y en general a la normatividad jurídica que le fuera aplicable;

- 15) Designar a los miembros de las Comisiones Técnicas de acuerdo a lo previsto en la Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su Reglamento, Código Orgánico Administrativo.
- 16) Suscribir acciones de personal de todos los servidores de la Empresa y demás actos administrativos que se refieren a los funcionarios de la misma:
- 17) Presentar al Directorio para su conocimiento y aprobación el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Empresa;
- 18) Aceptar las renunciaciones voluntarias presentadas por los empleados y/o trabajadores de la Empresa, excepto aquellos de libre designación y remoción; observando el presupuesto de la Empresa y lo establecido en las Leyes, y demás normativa interna;
- 19) Conocer y aprobar las normas internas y demás instructivos, así como sus reformas mediante Resolución, que se requieran para el mejoramiento de la gestión administrativa, las mismas que serán presentadas por las diferentes Unidades de Gestión;
- 20) Presentar para conocimiento y aprobación del Directorio, los informes técnicos y económicos que se requiere para la contratación de préstamos nacionales o internacionales de interés de la Empresa;
- 21) Presentar al Directorio informes técnicos y económicos necesarios para proyectos de ordenanzas o reformas de tasas por los servicios que presta la Empresa.
- 22) Presentar al Directorio hasta el 31 de enero de cada año, los balances del ejercicio del año anterior;
- 23) Delegar atribuciones y deberes a los funcionarios de la Empresa, siempre y cuando las obligaciones que concede no afecten al interés de la Empresa;
- 24) Designar al Gerente General Subrogante, de entre los funcionarios de libre designación y remoción;
- 25) El Gerente General será competente para realizar todas aquellas acciones y gestiones, así como para adoptar todas las medidas y resoluciones que considere razonablemente necesarias para el eficiente y eficaz cumplimiento del objeto de la Empresa. Cumplirá todas aquellas acciones compatibles con la naturaleza y fines de su calidad de administrador y de la misión u objeto de la Empresa;

- 26) El Gerente General coordinará con suma diligencia su trabajo y gestión con el Municipio de Loja y demás entes públicos y privados pertinentes en lo que fuere necesario: Adoptará los mecanismos que permitan conducir a un eficaz y eficiente control interno de la Empresa; y,
- 27) Como secretario general del Directorio le corresponderá además elaborar las actas de las sesiones del dicho Órgano;
- 28) Preparar para conocimiento y aprobación del Directorio el Plan General de Negocios, Expansión e Inversión y el Presupuesto General de la Empresa Pública;
- 29) Resolver sobre la creación de Agencias y Unidades de Negocio;
- 30) Designar y remover a los administradores de las Agencias y Unidades de Negocios, de conformidad con la normativa aplicable;
- 31) Las demás que el Directorio le asignare;
- 32) Otras que determinen las Leyes, la presente ordenanza y más normas conexas.

#### c) REQUISITOS

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Cuarto Nivel Ingeniero (a) Civil, Administración, Economía, Gestión de Proyectos y/o afines.

**EXPERIENCIA EN:** 5 años en cargos similares.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, planificación estratégica, finanzas, LOSEP, LOEP, Código de trabajo.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Manejo de conflictos, Orientación al cliente, Compromiso y lealtad organizacional, Dirección de personas, Trabajo en equipo, Orientación a los resultados con calidad, Liderazgo, Pensamiento Estratégico.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno, entre otros.

## SECRETARIA GENERAL

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** SECRETARIA GENERAL

**DEPARTAMENTO:** GERENCIA

**NIVEL JERÁRQUICO:** APOYO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Asistir al Gerente en sus labores administrativas, Ejecutar labores de apoyo logístico y atender asuntos administrativos propios de la dependencia para la cual labora; regular el ingreso, registro, salida y seguimiento de las comunicaciones dirigidas a la empresa, así como formalizar la correspondencia oficial de la misma, proveer información veraz e imparcial a los usuarios, archivar la documentación y redactar diferentes comunicaciones.

### b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) Receptar, distribuir y despachar oportunamente los documentos internos y externos.
- 2) Llevar un sistema que le permita tener un control de toda la documentación que ingresa y sale de la empresa.
- 3) Administrar adecuadamente la documentación del área.
- 4) Redactar las comunicaciones oficiales que emane la Gerencia General.
- 5) Informar oficialmente el estado en que se encuentran los trámites internos y externos, a quien lo requiera.
- 6) Brindar a Gerencia apoyo en todas las tareas encomendadas.
- 7) Redactar contestaciones a nivel directivo y ejecutivo de GEDES EP; así como en el área jurídica, financiera, operativa y administrativa, a las diferentes instituciones y usuarios del de los proyectos.
- 8) Mantener el inventario de especies valoradas asegurando su disponibilidad oportuna.
- 9) Redactar el resumen de resoluciones del Directorio de GEDES EP.
- 10) Realizar el seguimiento de las disposiciones emitidas por Gerencia.
- 11) Atender al cliente, para solucionar conflictos de usuarios o adjudicatarios a nivel gerencial.
- 12) Atención de llamadas telefónicas o información electrónica.
- 13) Realización de memorándums para el personal.
- 14) Llevar el control de la agenda de Gerencia.

- 15) Elaborar Oficios e Informes que sean requeridos, de reuniones, juntas, varios.
- 16) Recepar, archivo, custodiar y distribución de documentación.
- 17) Elaborar hoja de control y seguimiento de documentos, así como informes necesarios para mantener un control de inventario de la documentación existente en la empresa.
- 18) Realizar las convocatorias para las reuniones ordinarias y extraordinarias de Directorio.
- 19) Llevar el registro actualizado de las comunicaciones y disposiciones emanadas por la Gerencia General.
- 20) Dar trámite y seguimiento a las actividades solicitadas por el Gerente
- 21) Almacenar los archivos documentales y electrónicos de las actividades de la empresa.
- 22) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 23) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 24) Seguridad de la Información.
- 25) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe del control de documentación entrante y saliente de la empresa
- 2) Informe de Hoja de control de toda la documentación existente de la empresa
- 3) Informe de presentación de digitalización de la documentación
- 4) Presentación de Registro de lotes del Parque Industrial de Loja y demás proyectos.
- 5) Informe de convocatorias de reuniones debidamente legalizadas
- 6) Informe de contestaciones emitidas de cualquier índole
- 7) Informe de flujo de especies valoradas
- 8) Reporte de Memorándums emitidos al personal por parte de Gerencia
- 9) Informe de Resoluciones Administrativas de Gerencia

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en áreas Administrativas.

**EXPERIENCIA EN:** 1 año de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Atención al cliente, relaciones humanas, gestión pública.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Comunicación eficaz, Trabajo en equipo, Orientación al logro, Adaptabilidad, Orientación al cliente interno y externo, Autocontrol, Habilidad Analítica.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, entre otros.

## **ASESOR JURÍDICO**

**Art. 6 DESCRIPCIÓN Y OBJETIVO.** – Asistencia y asesoría especializada a todos los niveles de la Empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local, Puerto Seco y Zona Rosa del cantón Loja, GESTIÓN Y DESARROLLO E.P., para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales. Deberá coordinar con precisión la aplicación de Leyes, Decretos, Ordenanzas, Reglamentos y Resoluciones referidas a transporte y tránsito.

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ASESOR JURÍDICO

**DEPARTAMENTO:** DEPENDE ORGÁNICAMENTE DEL GERENTE GENERAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** ASESOR

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Asesorar en materia jurídica a los funcionarios de la empresa, así como coordinar y sustanciar los procesos coactivos en la empresa y asumir la asesoría y representación jurídica en todo litigio judicial.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Representar judicialmente a la empresa previa autorización del Gerente General
- 2) Patrocinar todo asunto legal de la Empresa.
- 3) Coordinar las labores jurídicas de la Empresa.
- 4) Elaborar y revisar las propuestas de reforma a leyes, reglamentos y resoluciones.
- 5) Elaborar toda clase de contratos, de conformidad a lo que establecen las leyes correspondientes.
- 6) Asesorar en materia jurídica al nivel ejecutivo y demás órganos administrativos de la Empresa.
- 7) Elaborar traspasos de Dominio.
- 8) Realizar Resoluciones Administrativas de Gerencia.
- 9) Elaborar minutas para escrituras públicas.
- 10) Emitir criterios jurídicos y Asesoramiento al personal de la Empresa.
- 11) Tramitar y dar contestación a solicitudes en materia jurídica presentados por usuarios.
- 12) Buscar alternativas de solución en los diferentes problemas jurídicos judiciales y extrajudiciales de la empresa.
- 13) En caso de incumplimiento, aplicar la Ordenanza y Reglamento Interno de la empresa.



- 14) Dirigir la investigación y procedimiento respecto a las infracciones cometidas por los funcionarios o usuarios de la empresa.
- 15) Emitir dictámenes legales sobre los asuntos que deba conocer y resolver la empresa
- 16) Elaborar convenios de acuerdo al objeto y competencias de la empresa
- 17) Actuar como secretario abogado de coactiva.
- 18) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 19) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 20) Seguridad de la Información.
- 21) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de Reformas de ley, reglamentos y resoluciones emitidas
- 2) Reporte de contratos realizados
- 3) Informe de traspaso de dominio
- 4) Informe de minutas realizadas
- 5) Informe de contestaciones en materia jurídica a usuarios
- 6) Informe de criterios jurídicos
- 7) Informe de recuperación de cartera

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en Derecho - Abogado.

Maestría en Derecho, Administrativo, Constitucional, Penal y/o afines.

**EXPERIENCIA EN:**

- 3 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.
- 4 años de experiencia en coactivas

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Mediación y arbitraje, Coactivas.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Negociación, Trabajo en equipo, Capacidad de planificación y organización, Pensamiento Analítico, Auto control, Desarrollo de relaciones.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Ley Orgánica Garantías Jurisdiccionales y control Constitucional, Ley Orgánica de Contratación Pública y su reglamento, Código Orgánico General de procesos, Código Orgánico Integral Penal, Código Orgánico Administrativo, entre otros.

**e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

**1) SERVICIOS PROFESIONALES**

## **RESPONSABLE ADMINISTRATIVO FINANCIERO**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** RESPONSABLE ADMINISTRATIVO - FINANCIERO

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO

**NIVEL JERÁRQUICO:** ADMINISTRATIVO

**PUESTO DE REEMPLAZO:** CONTABILIDAD

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Cumplir con las disposiciones legales pertinentes, poniendo en funcionamiento y manteniendo en la Empresa, un conjunto de normas, procedimientos que integren, coordinen, administren, gestionen, dirijan, controlen y evalúen todos los recursos económicos y financieros de la empresa.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar el correcto funcionamiento de la Unidad bajo su cargo.
- 2) Asesorar en aspectos administrativos del personal a los diferentes niveles de la empresa.
- 3) Monitorear y evaluar la normativa para la gestión de los procesos de servicios y bienes.
- 4) Realizar seguimiento del comportamiento del personal de la empresa hacia el cliente externo.
- 5) Realizar el seguimiento de los estados financieros.
- 6) Realizar un análisis y estudio de factibilidad de los proyectos.
- 7) Elaborar el plan operativo anual en coordinación con las dependencias y elaboración del presupuesto, controlar y asesorar para su correcta ejecución.
- 8) Realizar y emitir disponibilidades y certificaciones presupuestarias.
- 9) Elaborar los informes de ejecución presupuestaria.
- 10) Elaborar los indicadores de gestión presupuestaria cuando sea requerido.
- 11) Analizar, elaborar y registrar las reformas presupuestarias debidamente respaldadas con la necesidad y legalizadas por la autoridad correspondiente de la empresa.
- 12) Elaborar y ejecutar estrategias de control financiero, sujetos a las disposiciones legales vigentes para el caso.
- 13) Responsable de las necesidades del departamento administrativo financiero de la empresa brindando soluciones y recomendaciones.

- 14) Elaborar propuestas de normas, metodologías y procedimientos para fortalecer la gestión operativa y financiera de la empresa.
- 15) Realizar los pagos a través de transferencias vía SPI en base a la documentación entregada por contabilidad previa aprobación de Gerencia.
- 16) Controlar la administración de los recursos financieros de manera eficiente y efectiva.
- 17) Registrar en el sistema SIG-AME el presupuesto de la empresa.
- 18) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 19) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 20) Seguridad de la Información.
- 21) Las demás actividades dispuestas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de propuestas de control de gestión operativa y financiera.
- 2) Informe de ejecución presupuestaria.
- 3) Informes de evaluación presupuestaria.
- 4) Informe de novedades del personal contable.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o Título de Cuarto Nivel en Contabilidad y Auditoría.

**EXPERIENCIA EN:** 3 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), estudios financieros, gestión operativa contable, manejo del ESIGEF, gestión pública, control contable, herramientas financieras para el control, presupuestos, control interno, régimen laboral, conocimientos de tributación, dominio de leyes, normas y reglamentos, manejo completo de office.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Iniciativa, Pensamiento Analítico, Liderazgo, Capacidad de planificación y organización, Impacto e influencia, Dirección de equipos de trabajo.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Contables, administrativas, financieras, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno, leyes y reglamentos con respecto a la administración financiera.

**e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

**1) LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN**

## **CONTABILIDAD**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** CONTADORA

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Registrar de manera sistemática, cronológica y secuencial las operaciones transaccionales de la Empresa de acuerdo a las Leyes y Normativas vigentes a efecto de generar información financiera completa confiable y oportuna que sirva básicamente para la toma de decisiones y para sustentar el control Financiero.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Presentar al responsable Administrativo - Financiero informes de estados financieros.
- 2) Proceder a las declaraciones tributarias y anexos transaccionales.
- 3) Reportar estados financieros de la Empresa al responsable administrativo - financiero.
- 4) Realizar el control concurrente, sobre todos los procesos y compromisos, gastos y desembolsos en todas las operaciones y transacciones de la empresa, determinando la propiedad, legalidad y veracidad.
- 5) Preparar los estados financieros de manera mensual para dar cumplimientos a los organismos de control y para la toma de decisiones de Gerencia.
- 6) Revisar y controlar la cartera vencida de la empresa, con la finalidad de conciliar con el asistente contable y asistente de tesorería.
- 7) Realizar la valoración de las adquisiciones en el sistema SIG-AME.
- 8) Registrar los pagos por los diferentes conceptos mensualmente en el sistema correspondiente de la empresa.
- 9) Revisar los roles de pago que genera la empresa con los debidos documentos de respaldo.
- 10) Liquidador de coactiva.
- 11) Revisar las liquidaciones de haberes del personal saliente con los debidos documentos de respaldo.
- 12) Realizar la carga de información financiera al Ministerio de Finanzas mensualmente.

- 13) Realizar arqueos eventuales a Tesorería, mediante constatación física del efectivo conciliados con los comprobantes correspondientes.
- 14) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de la administración de talento humano de GEDES EP.
- 15) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 16) Custodiar la Información contable relacionada a su cargo.
- 17) Las demás funciones asignadas por la ley, reglamentos y las que fueren asignadas por el responsable Administrativo – Financiero

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de estados financieros.
- 2) Informe de novedades generadas en el mes para dar cumplimiento a la información financiera.
- 3) Informe del cumplimiento general de sus actividades mensuales al responsable administrativo financiero.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel Licenciado (a) y/o Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**EXPERIENCIA EN:** 3 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Control contable, presupuestos, tributación, leyes relacionadas.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Administrativos, financieros, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno.

## **ASISTENTE DE CONTABILIDAD**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ASISTENTE CONTABLE

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

**PUESTO DE REEMPLAZO:** TESORERÍA

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Apoyar a la gestión financiera de la Empresa con responsabilidad, honradez y lealtad, con la finalidad de determinar resultados confiables.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Importar facturas desde la página del SRI hacia el sistema contable IMPERIUM
- 2) Realizar las retenciones de todos los comprobantes recibidos
- 3) Realizar control previo de todos los procesos que se generan en la empresa.
- 4) Realizar el análisis de las cuentas contables en el sistema IMPERIUM.
- 5) Mantener la conciliación contable sobre los inventarios y activos fijos de la empresa.
- 6) Preparar un sistema de registro, custodia y control de los valores fiduciarios, garantías, pólizas de seguros, acciones, especies valoradas de la empresa.
- 7) Realizar los registros contables de los depósitos realizados que entrega el área de tesorería.
- 8) Archivar, custodiar la información contable de la empresa.
- 9) Apoyar en las actividades de la unidad administrativa financiera y contabilidad.
- 10) Entregar a Tesorería los formularios de depósitos del sector público realizados por concepto de arrendamiento del Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja.
- 11) Llevar el registro de los lotes del Parque Industrial vendidos, por vender, escrituras entregadas, escrituras con hipoteca y demás proyectos.
- 12) Colaborar al cumplimiento del Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 13) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 14) Colaborar con la Seguridad de la Información relacionada a su cargo.



- 15) Las demás funciones asignadas por el responsable Administrativo - Financiero y/o de orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe del estado de garantías y pólizas.
- 2) Informar del control previo de los procesos y sus novedades.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel Licenciado (a) o Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría C.P.A.

**EXPERIENCIA EN:** 2 años de experiencia en el desempeño de funciones acorde a su profesión.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Control contable, seminario taller de contabilidad con anexos y tributación, pasaporte tributario básico e intermedio por el SRI, Manejo de sistemas de facturación.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones, interacción entre los diversos elementos técnicos, organizacionales, comunicación externa e interna con los proveedores y personal de la empresa.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Contables, administrativas, tributarios, financieras, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno.

## **TESORERÍA**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** TESORERÍA

**DEPARTAMENTO:** FINANCIERO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

**PUESTO DE REEMPLAZO:** ASISTENTE CONTABLE

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Cuidar los recursos económicos de la Empresa, ejecutando un control de los ingresos y egresos que se efectúa en la Tesorería, con la finalidad de que siempre estén las cuentas de la manera correcta. Para lo cual se aplicará eficientemente el proceso correspondiente en su área.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Realizar las conciliaciones bancarias de la cuenta Banco Central del Ecuador y cuentas recaudadoras de la empresa.
- 2) Llevar con responsabilidad las cuentas por cobrar de los diferentes proyectos de la empresa y del área administrativa.
- 3) Manejar las tablas de amortización de todos los proyectos de la empresa.
- 4) Preparar los formularios de depósito del sector público por concepto de pagos de diferentes conceptos, y mantener el custodio de los mismos.
- 5) Mantener informado mensualmente y eventual los ingresos realizados por concepto de arrendamiento de los diferentes proyectos.
- 6) Emitir facturas en el módulo correspondiente por los diferentes conceptos.
- 7) Gestionar el archivo, tanto físico como digital del área de tesorería.
- 8) Custodiar los contratos que se celebren por diferentes conceptos para el respectivo cobro.
- 9) Manejar periódicamente la conciliación de las cuentas por cobrar de los diferentes proyectos.
- 10) Bajar pagos del sistema IMPERIUM para su conciliación.
- 11) Presentar diariamente a la contadora la documentación que genere transacciones de ingresos y egresos con sus respectivos comprobantes de respaldo.
- 12) Llevar el registro y control de la recaudación de los diferentes proyectos.
- 13) Presentar informes de la cartera vencida de los copropietarios, arrendatarios de los inmuebles que forman parte de los diferentes proyectos de la empresa.

- 14) Notificar y ejecutar la fase preliminar y facilidades de pago a los usuarios, cumpliendo el proceso correspondiente.
- 15) Emitir los Títulos de crédito previo informe de los deudores en cumplimiento del proceso correspondiente para su ejecución con sus debidos respaldos.
- 16) Realizar la cotización y adquisición de productos o servicios que requiera la empresa.
- 17) Colaborar al cumplimiento del Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 18) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 19) Colaborar con la Seguridad de la Información relacionada a su cargo.
- 20) Las demás funciones asignadas por el responsable Administrativo - Financiero y/o de orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Resumen de conciliaciones bancarias y libro mayor cuadrado
- 2) Informe de deudores, cartera vencida de los proyectos a quienes fueron emitidas las coactivas.
- 3) Informe de notificaciones establecidas en la fase previa y facilidades de pago del COA.
- 4) Presentar el resumen de conciliaciones bancarias y libro mayor cuadrado.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel Licenciado (a), Ingeniero (a) en Contabilidad y Auditoría C.P.A, Administración de Empresas, Economía o afines.

**EXPERIENCIA EN:** 2 años de experiencia en el desempeño de funciones acorde a su profesión.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Control contable, seminario taller de contabilidad con anexos y tributación, pasaporte tributario básico e intermedio por el SRI, Manejo de sistemas de facturación.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Relaciones interpersonales, planificación, organización y toma de decisiones, interacción entre los diversos elementos técnicos, organizacionales, comunicación externa e interna con los proveedores y personal de la empresa.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Contables, administrativas, tributarios, financieras, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno.

## **ADMINISTRATIVO**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ANALISTA ADMINISTRATIVO - TALENTO HUMANO.

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Ejecutar el desarrollo del sistema integrado en la Gestión del Talento Humano a través del desarrollo eficiente de los diferentes subsistemas que lo integran; además de aplicar las políticas inherentes al área administrativa, a fin de mantener un ambiente laboral favorable que proporcione el desarrollo humano e intelectual, alcanzando el logro de los objetivos institucionales.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Realizar los ingresos de inventario y de activos fijos en el sistema SIG-AME de acuerdo al catálogo de bienes del sector público de larga duración y bienes de control administrativo.
- 2) Realizar constataciones físicas de los bienes que mantiene el personal, al menos una vez por año.
- 3) Entregar los bienes que sean requeridos por las diferentes dependencias, previa documentación legalizada.
- 4) Custodiar el inventario de los bienes existentes en bodega y realizar constataciones físicas cuando lo solicite el inmediato superior.
- 5) Responsable de cumplir y hacer cumplir en materia de administración del Talento Humano de GEDES E.P., las disposiciones legales siguientes: Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP), Código de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio del Trabajo, Directorio y Gerencia de la GEDES E.P., y más Leyes conexas: así como el reglamento Interno de la administración del Talento Humano de la empresa.
- 6) Recomendar el inicio de sumarios administrativos (LOSEP) y vistos buenos ante el Ministerio del Trabajo (Código de Trabajo), según lo establecido en el reglamento interno de la administración del talento humano de la empresa.
- 7) Administrar, custodiar y mantener la documentación y expedientes del personal de la empresa.

- 8) Analizar conflictos y peticiones que se presenten con el personal en coordinación con el responsable Administrativo Financiero y la Gerencia General.
- 9) Elaborar los informes técnicos de Talento Humano a fin de tomar decisiones acertadas en contrataciones y rotación de personal, auditorías de trabajo, acciones de personal, certificados de trabajo, etc.
- 10) Realizar con los responsables de los equipos de trabajo, el diagnóstico de las necesidades de personal de las distintas áreas organizacionales de acuerdo a la estructura orgánica funcional, con el fin de apoyar en la Planificación anual del talento humano.
- 11) Participar con la comisión que respecta a los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a lo que determina el manual orgánico funcional y reglamento interno de la administración del talento humano de la empresa.
- 12) Elaborar y presentar el distributivo de remuneraciones para la elaboración de la Proforma presupuestarias y POA para el siguiente año.
- 13) Elaborar con los responsables de los equipos de trabajo, el programa anual de vacaciones del personal de la institución, con el objeto de que las áreas planifiquen los períodos de descanso asegurándose que haya personal disponible para desarrollar el trabajo.
- 14) Actualizar el Manual y estructura orgánica funcional, valoración y clasificación de puestos de la empresa conforme lo requiera la necesidad institucional.
- 15) Elaborar y entregar a contabilidad el ingreso de personal nuevo, cálculo de horas extras y suplementarias, cálculo de subsidios.
- 16) Elaborar los roles de pago del personal administrativo – financiero de la empresa y Proyectos de Inversión, entregando a contabilidad con los documentos de respaldo para su respectivo pago previa autorización de la gerencia general.
- 17) Elaborar y subir mensualmente al Ministerio de Trabajo (SUT) el archivo de la tabla remunerativa del personal de la empresa.
- 18) Calcular décimo tercero y cuarto del personal de la empresa.
- 19) Realizar la carga de información al Ministerio de Trabajo por pagos de décimo tercero y cuarto del personal de la empresa y proyectos.
- 20) Procesar en el sistema correspondiente el Ingreso de personal nuevo ante el Ministerio de Trabajo (SUT) y del IESS.
- 21) Registrar las salidas del personal ante el Ministerio de Trabajo y el IESS (Avisos de Entrada – Registro de novedades, etc.),

- 22) Realizar el control de asistencia e ingreso del personal a laboral por medio del reloj biométrico y utilización de uniformes.
- 23) Realizar las liquidaciones de haberes del personal saliente de la empresa y entregar a contabilidad con la documentación de respaldo previa autorización de la gerencia general para el pago correspondiente.
- 24) Manejar la plataforma SIITH – Sistema de Registro de Información y Evaluación de Desempeño del Ministerio de Trabajo.
- 25) Realizar la Evaluación de desempeño mínimo una vez por año.
- 26) Elaborar el Plan de capacitaciones del personal de la empresa.
- 27) Cumplir y hacer cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 28) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 29) Seguridad de la Información.
- 30) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informes técnicos de contratación.
- 2) Informes técnicos para rotación de personal.
- 3) Informes técnicos para aplicar sumarios administrativos o visto bueno.
- 4) Informe de Carga exitosa ante el Ministerio de Trabajo de la tabla remunerativa.
- 5) Presentación de Roles de pago.
- 6) Informe mensual de asistencias del personal.
- 7) Informe de Evaluación de desempeño
- 8) Informe de Plan de Capacitaciones.
- 9) Presentar el distributivo de remuneraciones.
- 10) Informe de planificación de vacaciones.
- 11) Legalizar el formulario de carga de Décimo Tercero y Décimo Cuarto al Ministerio de Trabajo.

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de tercer nivel en Psicología Organizacional, Psicología Industrial, Administración Pública o Título de Cuarto Nivel en Gestión del Talento Humano.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 2 años de experiencia en cargos similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, Legislación laboral, Seguridad Industrial.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Liderazgo, trabajo en equipo, desarrollo de las personas, empatía, orientación a resultados, capacidad de planificación y organización, dirección de equipos de trabajo, desarrollo estratégico de los recursos humanos.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico, subsistemas de Talento Humano, Diseño de procesos y estructuras organizacionales (Microsoft Visio Profesional).

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, entre otros.



## COMPRAS PÚBLICAS

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** TÉCNICO DE COMPRAS PÚBLICAS

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Custodiar un sistema ordenado y controlado de los procesos de compras públicas de bienes y servicios que realiza la Institución en sus distintos departamentos; a través del uso adecuado de las herramientas del Portal de Compras Públicas y disposiciones legales vigentes para el caso.

### b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) Elaborar, dar seguimiento y reportar el cumplimiento del Plan Anual de contrataciones (PAC) de la empresa.
- 2) Dirigir, coordinar y/o ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las disposiciones de la empresa, reglamento, y disposiciones internas.
- 3) Realizar todo el procedimiento concerniente a la adquisición o arrendamiento de bienes y servicios, ejecución de obras y procesos de consultoría.
- 4) Elaborar, revisar y/o asesorar en las fases preparatoria, precontractual, contractual y ejecución de los procesos de contratación que se realice a la Gerencia.
- 5) Monitorear el Portal de Compras Públicas para la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías que realice la empresa.
- 6) Fortalecer la gestión operativa de los procesos para la adquisición de bienes, servicios, obras y consultorías de la empresa.
- 7) Revisar las especificaciones técnicas y términos de referencia a la dependencia que proporcionara la información para el inicio del proceso de contratación pública.
- 8) Revisar los expedientes de los procesos de contratación previa publicación de los mismos en el SERCOP.
- 9) Elaborar los pliegos de conformidad al requerimiento, condiciones particulares y parámetros de evaluación.
- 10) Elaborar resoluciones de inicio de procesos, adjudicación, declaratorio desierto, entre otros.
- 11) Registrar las garantías en el portal de Compras Públicas, publicación de notificaciones de disponibilidad de anticipo.

- 12) Emitir informes y otras comunicaciones en general al inmediato superior de la veracidad de actividades cumplidas, inspección, necesidades, novedades y otras.
- 13) Controlar el correcto procedimiento de cotización, observando las normas de control previo y concurrente desde el momento de que la orden de compra ingresa a su dependencia.
- 14) Realizar los procesos y coordinar aquellos que se requieran para la adquisición de bienes, equipos, materiales, suministros, repuestos, entre otros, de conformidad con la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública, su Reglamento y resoluciones vigentes.
- 15) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 16) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 17) Seguridad de la Información relacionadas a su cargo.
- 18) Las demás funciones asignadas por la ley, reglamentos y las que fueren asignadas por el responsable Administrativo - Financiero.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Entrega de procesos con la normativa legal vigente, en condiciones, especificaciones y tiempos determinados en la Ley del Servicio Nacional de Contratación Pública y su Reglamento.
  - Fase Preparatoria
  - Fase Pre contractual
  - Fase Contractual

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en Derecho o afines - Certificado como Operador del Sistema Nacional de Compras Públicas o Título de cuarto nivel en Derecho Constitucional, Penal y/o afines

**EXPERIENCIA EN:** 2 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Fundamentos jurídicos de la contratación pública, Diplomado en Contratación Pública, Certificado como Operador del Sistema Nacional de Contratación Pública.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Tolerancia a la presión, iniciativa, Orientación al logro, Adaptabilidad, Autocontrol, Habilidad Analítica.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y su reglamento, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y Reglamento, Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley Orgánica del Servicio Público y Reglamento, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley de Presupuestos del Sector Público, Ley de Inquilinato, Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las personas Jurídicas de Derecho Privado que dispongan de Recursos Públicos, Reglamento General de Bienes Sector Público.

## **COACTIVAS**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** TÉCNICO DE COACTIVAS

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Dar apoyo al personal de la empresa en lo concerniente al ámbito jurídico y administrativo.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Apoyar en la recepción, manejo y organización de la documentación legal del departamento Jurídico o responsable Superior.
- 2) Participar en la elaboración de contratos y proyectos de reformas a leyes, ordenanzas, decretos, reglamentos, acuerdos y resoluciones de la Empresa.
- 3) Emitir informes y otras comunicaciones en general al inmediato superior, respecto de las actividades cumplidas, inspecciones, necesidades, novedades y otras.
- 4) Prestar servicios de formación, aprendizaje y capacidad del desarrollo dirigido a los beneficiarios del Parque Industrial, empleados, trabajadores y otros, a fin de apoyar con el trabajo eficiente y el desarrollo sostenible.
- 5) Colaborar en la solución rápida y efectiva de los problemas en la empresa, a través de la participación de consultores, que identifican problemas o necesidades, proponen planes de mejora y acompañan al personal de la empresa en su aplicación.
- 6) Participar en la entrega de documentación en las diferentes instituciones con la finalidad de agilizar los procesos.
- 7) Almacenar los procesos administrativos y extrajudiciales de la Empresa
- 8) Manejar de agenda, actividades y organización del responsable de unidad Inmediato.
- 9) Recopilar y estudiar información jurídica.
- 10) Elaborar contratos de los adjudicatarios por concepto de arrendamiento de todo concepto.
- 11) Ejecutar Políticas estratégicas y de operación del proceso de Administración de Servicios.
- 12) Realizar la contratación, seguimiento y renovación de contratos de los servicios de seguros vehículo institucional, edificios; servicios de limpieza, vigilancia; Servicio de mantenimiento o arrendamiento y alquiler de bienes inmuebles y muebles.

- 13) Elaborar convenios de pago.
- 14) Notificador de coactivas.
- 15) Impulsador de coactivas.
- 16) Recaudador de coactivas.
- 17) Revisar y controlar los niveles de fluido y estado de neumáticos del vehículo asignado.
- 18) Responsable del chequeo preventivo y correctivo de las partes mecánicas y eléctricas del vehículo asignado.
- 19) Comunicar la fecha que se realizará: el próximo cambio de aceite, de filtros, líquido de frenos, lubricantes, de acuerdo al tipo de vehículo.
- 20) Responsable de la matriculación vehicular dentro de la calendarización correspondiente a la placa del vehículo.
- 21) Efectuar la recaudación diaria y cobro de arriendo en Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja, considerando el procedimiento previo.
- 22) Practicar visitas a los puestos comerciales para verificar el cumplimiento de los convenios de pago acordados con los arrendatarios.
- 23) Realizar el depósito de la recaudación diaria en la Institución Financiera correspondiente.
- 24) Promover, impulsar y dirigir la gestión de la recaudación, adoptando las medidas necesarias para que los procedimientos administrativos se ajusten a los preceptos legales y se realicen conforme a los principios de celeridad y eficacia, dentro de los plazos señalados.
- 25) Colaborar con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 26) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 27) Colaborar con la Seguridad de la Información.
- 28) Las demás funciones asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de contratos realizados
- 2) Presentar el reporte de oficios entregados con el recibido

- 3) Informe de declaraciones juramentadas
- 4) Informe de elaboración de convenios de pago
- 5) Informar el vencimiento de contratos para su renovación
- 6) Informe diario de valores por concepto de recaudación
- 7) Entrega de Formularios de depósito en GEDES E.P.
- 8) Entrega de comprobantes emitidos por el cobro de arriendo.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en Derecho o Título de Cuarto nivel en Derecho Penal, Administrativo, Constitucional.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 2 años de experiencia mínimo en cargos similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Materia jurídica, coactiva o cobranza, certificación como operador del sistema nacional de contratación pública.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Autocontrol, Iniciativa, Orientación a resultados, Impacto e influencia, Innovación.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Procesos Coactivos, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica del Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Código Orgánico Administrativo, Ley de Garantías Jurisdiccionales y control Constitucional, entre otros.

## **RESPONSABLE COMERCIAL**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** RESPONSABLE COMERCIAL

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** ADMINISTRATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Maximizar las ventas de la empresa mediante estrategias comerciales que vayan evolucionando de acuerdo a los cambios del mercado.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Aplicar la Ordenanza y Reglamento Interno de la empresa en las acciones de comerciantes, productores, intermediarios y personal.
- 2) Realizar el control general diario del ingreso de productos nacionales y extranjeros al Mercado.
- 3) Promover la venta de los bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes proyectos.
- 4) Vigilar, controlar y ejecutar políticas de comercialización del ingreso de los diferentes productos agrícolas al mercado.
- 5) Aplicar el proceso administrativo en el área de seguridad alimentaria con el fin de que todos los productos cumplan con las normas básicas de salud.
- 6) Revisar y verificar los procesos de embalaje y transporte de productos.
- 7) Proponer e implementar iniciativas de mejora continua para elevar el resultado de su gestión.
- 8) Planificar reuniones constantes con su equipo de trabajo para verificar la situación actual y de requerir retroalimentaciones en los procesos correspondientes.
- 9) Realizar reuniones periódicas con el personal del área y personal relacionado con el fin de realizar: capacitaciones e instrucciones generales para el desarrollo del área comercial.
- 10) Diseñar informes para nuevos proyectos, contemplando nuevos requerimientos de la Empresa, según la competencia de su cargo.
- 11) Planificar las campañas publicitarias de la Institución y analizar el nivel del impacto que tienen sobre la población.
- 12) Ejecutar la campaña de Publicidad Institucional.

- 13) Diseñar y establecer estrategias de comunicación, difusión y publicación que coadyuven a la creación de una imagen pública institucional de prestigio, confiable y dinámica.
- 14) Dirigir el diseño del material publicitario del Centro de Transferencia Comercial: catálogos, calendarios, afiches, arte para las revistas, publicaciones en los medios de comunicación, etc. (en coordinación con la Gerencia General).
- 15) Proponer e implementar iniciativas de mejora continua para elevar el resultado de los Proyectos.
- 16) Coordinar y supervisar las actividades de los Administradores de los Proyectos.
- 17) Diseñar informes técnicos y el estado de procesos administrativos de los Proyectos, analizando la información otorgada por los administradores.
- 18) Coordinar los requerimientos y necesidades de los administradores de los Proyectos.
- 19) Definir políticas comerciales y las estrategias de marketing necesarias para promoción de los productos o servicios que presta Centro de Transferencia Comercial.
- 20) Responsable de la promoción de la empresa y su marca en el mercado.
- 21) Colaborar el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 22) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 23) Seguridad de la Información.
- 24) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de control de ingresos
- 2) Informes técnicos para nuevos proyectos
- 3) Informes técnicos de los procesos administrativos y resultados alcanzados.
- 4) Presentar estrategias de mejoras para mejorar resultados de los proyectos
- 5) Informe de creación de políticas de comercialización de productos
- 6) Informes de creación de estrategias de marketing para promoción de productos o servicios que se ofrecen en CTCML.



- 7) Informe de planificación de estrategias para comunicación, difusión y marketing institucional.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de tercer nivel en Administración de empresas, Economía, Administración Pública o Título de Cuarto Nivel en Administración de Empresas, Economía, Administración Pública o afines.

**EXPERIENCIA EN:** 2 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, planificación estratégica, Diseño gráfico, Planificación y elaboración de planes estratégicos, Gestión de imagen y relaciones públicas.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Orientación a resultados, Iniciativa, Liderazgo, Capacidad de Planificación y Organización, Trabajo en Equipo, Resolución de problemas comerciales, Presentación de soluciones comerciales, Negociación.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno, entre otros.

**e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

- 1) LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN

## **ADMINISTRADOR**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ADMINISTRADOR

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Maximizar las ventas de la empresa mediante estrategias comerciales que vayan evolucionando de acuerdo a los cambios del mercado.

b) **FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Administrar, coordinar el buen funcionamiento de los proyectos.
- 2) Verificar el cumplimiento de las condiciones higiénicas sanitarias de los proyectos
- 3) Realizar las inspecciones y verificaciones correspondientes, previo al proceso para otorgar los espacios destinados arriendos o ventas de todos los proyectos
- 4) Controlar la asistencia de funcionarios y empleados que prestan los servicios en los distintos proyectos e informar a Talento Humano para los fines pertinentes.
- 5) Cumplir, aplicar y vigilar el cumplimiento de las disposiciones de la Ordenanza 016-2020 en coordinación con el personal
- 6) Coordinar el control del expendio de productos, el correcto funcionamiento industrial, locales y de puestos de venta
- 7) Coordinar el control de ingreso y salida de vehículos
- 8) Coordinar el control de comerciantes, ventas y arrendatarios en coordinación con las entidades de control pertinentes
- 9) Coordinar el control de ventas ambulantes
- 10) Coordinar las notificaciones por incumplimientos
- 11) Coordinar y controlar la limpieza y orden de los locales comerciales, industrias y de los alrededores.
- 12) Precautelar el orden, limpieza de todos los proyectos, el buen comportamiento de los arrendatarios, usuarios y clientes.
- 13) Atender y gestionar los requerimientos y necesidades del personal para el cumplimiento de sus actividades, como también de los usuarios internos y externos del mercado.
- 14) Proponer e implementar iniciativas de mejora continua para elevar el resultado del Centro.

- 15) Coordinar acciones con la responsable Comercial, para atención de necesidades en el que presenten los proyectos.
- 16) Establecer procedimientos de control de calidad y expendio de productos, en cada uno de los puestos o locales comerciales dentro del Centro Comercial.
- 17) Elaborar planes estratégicos con ideas innovadoras, anticipando las situaciones o problemas con una visión a largo plazo, que no son evidentes para los demás.
- 18) Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del equipo de trabajo, para tener una mejor gestión administrativa.
- 19) Realizar la administración de todos los proyectos que administración la empresa.
- 20) Colaborar con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 21) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 22) Seguridad de la Información.
- 23) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de procedimientos de control de calidad y expendio de productos.
- 2) Informe de ingreso y salida de vehículos
- 3) Informe de medidas, para implementación y mejora de los proyectos
- 4) Informe de ingreso de pequeños productores
- 5) Informe de puestos comerciales desocupados para asignación
- 6) Informe de puestos abandonados
- 7) Informe de asistencias de vendedores en puestos comerciales
- 8) Informe de gestión y seguimiento de los proyectos.
- 9) Informe de asistencias de los empleados y trabajadores
- 10) Informe de requerimiento de materiales

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en Administración de Empresas, Economía, Administración Pública o Cuarto Nivel en cualquier área Administrativa.

**EXPERIENCIA EN:** 2 años de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, planificación estratégica.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Orientación al cliente interno y externo, Capacidad de Planificación y Organización, Impacto e influencia.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, Ley de Régimen Tributario Interno, entre otros.

#### **e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

##### **1) LIBRE DESIGNACIÓN Y REMOCIÓN**

## SECRETARIA

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** SECRETARIA - RECAUDADORA

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Regular el ingreso, registro, salida y seguimiento de las comunicaciones dirigida al Centro de Transferencia Comercial Mayorista “Puerto Seco Comercial”, así como formalizar la correspondencia oficial de la misma, proveer información veraz e imparcial a los usuarios, archivar la documentación y redactar diferentes comunicaciones.

### b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1) Recepar, distribuir y despachar oportunamente, los documentos internos y externos.
- 2) Elaborar hoja de control y seguimiento de documentos, así como informes necesarios para mantener un control de inventario de la documentación existente en la empresa.
- 3) Manejar el archivo de la empresa.
- 4) Redactar informes y oficios conforme la necesidad del Centro de Transferencia
- 5) Atender las necesidades de manera oportuna de usuarios externos e internos que acuden al Centro de Transferencia.
- 6) Manejar el sistema de facturación IMPERIUM – Eco factura para la emisión de comprobantes por concepto de arrendamiento de puestos comerciales.
- 7) Mantener actualizado el archivo de adjudicatarios, número de puestos ocupados y disponibles
- 8) Colaborar en la elaboración de Memorándums que sean requeridos por el Administrador.
- 9) Emitir mensualmente informe de valores recaudados del mes anterior correspondiente.
- 10) Comunicar las disposiciones directas establecidas por el Administrador.
- 11) Otorgar información solicitada por usuarios internos y externos, conforme se requiera.
- 12) Cumplir el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.

- 13) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 14) Seguridad de la Información.
- 15) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informes y Oficios redactados
- 2) Informe de facturas emitidas por concepto de arriendo
- 3) Informes de recaudación mensual
- 4) Informe del registro de notificaciones emitidas por incumplimientos
- 5) Informe del archivo documental de la información que reposa en secretaria

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en áreas Administrativas o Tecnología en Secretariado Ejecutivo.

**EXPERIENCIA EN:** 1 año de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Conocimientos de TIC (Tecnologías de la información y Comunicaciones), Atención al cliente, relaciones humanas, gestión pública.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Alta Adaptabilidad, Iniciativa, Orientación al cliente interno y externo.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, LOEP, LOSEP, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, entre otros.

## **INSPECTOR**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** INSPECTOR

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Exigir el cumplimiento de leyes y ordenanzas de la Empresa Pública, en el ámbito de su competencia, coordinar con el personal administrativo y operativo

**b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Controlar las actividades que se realizan dentro del Centro de Transferencia, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- 2) Controlar e informar la asistencia de los arrendatarios de los puestos correspondientes
- 3) Controlar el ingreso y salida de vehículos.
- 4) Poner en conocimiento a los adjudicatarios que comercializan sus productos en el Centro de Transferencia, sobre el reglamento y demás regulaciones dictadas por la Empresa GEDES E.P.
- 5) Controlar el expendio de productos
- 6) Controlar el orden de los espacios destinados a los pequeños productores
- 7) Controlar la limpieza y orden de los puestos comerciales.
- 8) Inspeccionar y comunicar las necesidades de infraestructura, de servicio y técnicas que se generan dentro del Centro de Transferencia
- 9) Inspeccionar el cumplimiento del Reglamento de funcionamiento del Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja
- 10) Sancionar el incumplimiento de adjudicatarios, conductores de vehículos, peatones, por el mal uso del espacio y demás medidas establecidas en el reglamento de funcionamiento del Centro de Transferencia.
- 11) Cumplir con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 12) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 13) Seguridad de la Información.

14) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de asistencia de arrendatarios
- 2) Informe de notificación por incumplimiento de zona libre de basura
- 3) Informe de control de expendio de productos

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Bachiller en cualquier área.

**EXPERIENCIA EN:** 6 meses de experiencia en actividades similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Atención al cliente, relaciones humanas, gestión pública.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Alta Adaptabilidad, Autocontrol, Trabajo bajo presión.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República del Ecuador.



## **SERVICIOS GENERALES**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Alcanzar la satisfacción de los empleados y usuarios, cumpliendo sus expectativas, en el ámbito de sus competencias y en concordancia con los recursos disponibles, contribuyendo activamente para que se preste una asistencia sanitaria de calidad y orientando su modelo organizativo hacia los resultados y la satisfacción de los diferentes grupos de interés.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Realizar la limpieza de los espacios y áreas asignadas al Proyecto Centro de Transferencia Comercial Mayorista de Loja y velar por su limpieza.
- 2) Mantener los baños y lavamanos de las oficinas en perfectas condiciones de limpieza y con la dotación necesaria de material de aseo.
- 3) Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- 4) Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento o accesorio de las áreas de las oficinas.
- 5) Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios y empleados en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.
- 6) Velar por la buena presentación, orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.
- 7) Orientar a los usuarios para que soliciten información, de conformidad con los procedimientos establecidos.
- 8) Realizar labores propias de los servicios generales que demande la empresa.
- 9) Aplicar e implementar las estrategias y acciones del Sistema de Gestión de calidad y el Modelo estándar de control interno, que le correspondan a su área.
- 10) Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles e inmuebles a su cargo.
- 11) Colaborar con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.

- 12) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 13) Colaborar con la Seguridad de la Información.
- 14) Las demás funciones asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Limpieza de áreas pertenecientes al proyecto.

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Bachiller en cualquier área.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 6 meses de experiencia en actividades similares

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Servicio al Usuario, Sistema Gestión de calidad

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Orientación a resultados, Orientación al cliente interno y externo, Transparencia, Compromiso con la organización.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Paquete de office básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República del Ecuador.

## **RESPONSABLE TÉCNICO**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** COORDINADOR TÉCNICO DE PROYECTOS

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Planificar, ejecutar y dar seguimiento a los proyectos de la empresa.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Coordinar conjuntamente con el personal de la Empresa la ejecución de los proyectos asignados a la Empresa.
- 2) Presentar informes mensuales de avance de los proyectos.
- 3) Coordinar la actualización de los estudios preliminares previos a la ejecución y construcción de los Proyectos.
- 4) Coordinación y seguimiento de los procesos previos a la ejecución de los proyectos.
- 5) Coordinación y seguimiento de los procesos de estudios para la ejecución de los proyectos en las etapas precontractuales y contractuales hasta la entrega de los estudios definitivos.
- 6) Conformar comisiones técnicas que designe el Gerente General para cualquiera de los proyectos asignados a la Empresa.
- 7) Elaborar términos de referencia generales y específicos relacionados a procesos de contratación de cualquiera de los proyectos.
- 8) Actuar como administrador de contratos derivados de procesos de contratación de obras y consultorías de los proyectos asignados a la Empresa.
- 9) Cumplir con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 10) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 11) Seguridad de la Información.
- 12) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

### **c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de los contratos como administrador
- 2) Presentar los términos de referencia generales y específicos
- 3) Informe de seguimiento de estudios para su ejecución
- 4) Informe de avance de los proyectos

**d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel Ingeniería Civil, Arquitectura o Cuarto Nivel en cualquier área Técnica o afines.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 2 años de experiencia mínimo en cargos similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, Legislación laboral, seguridad industrial, prevención de riesgos laborales, prevención ambiental.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Orientación al cliente interno y externo, Capacidad de Planificación y Organización, Impacto e influencia.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico, AutoCAD.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, entre otros.

**e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

- 1) SERVICIOS PROFESIONALES

## **SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ANALISTA EN SEGURIDAD INDUSTRIAL Y GESTIÓN AMBIENTAL

**DEPARTAMENTO:** ADMINISTRATIVO

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Diagnosticar, pronosticar, prevenir y rehabilitar las enfermedades de los empleados de la empresa y proyectos, a través de conocimientos científicos, técnicos; con un desempeño ético y sensibilidad humana.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Cumplir con normativa vigente del Código de trabajo, Ley de seguridad social, decretos, resoluciones, sobre la seguridad, psicología y salud ocupacional para prevención de riesgos laborales.
- 2) Capacitaciones generales en primeros auxilios, simulacros.
- 3) Controlar el cumplimiento de las políticas y normas establecidas en materia de seguridad industrial o prevención de riesgos laborales.
- 4) Análisis de puestos de trabajo y definición de requerimientos adecuados al rol o función a desempeñar (profesiogramas).
- 5) Promover la prevención de accidentes profesionales y métodos más seguros e higiénicos de trabajo.
- 6) Supervisar el cumplimiento de normas de higiene y seguridad en el trabajo de la empresa y proyectos, verificando el estado en el que laboran los empleados y trabajadores de la empresa y proyectos.
- 7) Administrar la política de la empresa en lo referente a seguridad, higiene en el trabajo.
- 8) Supervisar el cumplimiento de las medidas de control.
- 9) Asesor técnicamente, en materias de control de incendios, almacenamientos adecuados, protección de maquinaria, instalaciones eléctricas, primeros auxilios, control y educación sanitaria, ventilación, protección personal.
- 10) Optimizar las condiciones de los trabajadores referentes a Seguridad y Salud.
- 11) Realizar seguimientos al personal de los proyectos y verificar el cumplimiento de las medidas de prevención de accidentes laborales.

- 12) Asesorar, capacitar, controlar y hacer seguimiento de programas de prevención de riesgos laborales en los proyectos con la finalidad de reducir los accidentes de trabajo, mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.
- 13) Incentivar la cultura preventiva entre los empleados.
- 14) Informar sobre la utilización y el mantenimiento correcto de equipos de trabajo
- 15) Notificar sobre la utilización obligatoria de equipos de protección personal y colectiva.
- 16) Comunicar a la unidad Administrativa - Financiera las deficiencias detectadas.
- 17) Colaborar en la elaboración del reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa en base a la normativa legal vigente.
- 18) Elaborar un plan de emergencia para la empresa.
- 19) Analizar todo el proceso productivo para calcular qué huellas deja en el medio ambiente (suelo, aire y agua) y comprobar el cumplimiento de las normas.
- 20) Rediseñar aquellas fases que exijan reducir sus consecuencias negativas, buscando el menor impacto posible.
- 21) Revisar las instalaciones de la empresa y su consumo energético.
- 22) Supervisar el plan de gestión de residuos de la empresa.
- 23) Observar con detenimiento los resultados de todas las medidas propuestas una vez que se han implantado para comprobar si el resultado obtenido es el que se buscaba.
- 24) Estudiar y proponer soluciones a problemas ya existentes y evaluar el grado de amenaza de otros nuevos para evitar que se produzcan.
- 25) Servir de apoyo en la mejora ambiental de todo tipo de proyectos, especialmente en obra civil.
- 26) Plantear políticas medioambientales.
- 27) Colaborar con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 28) Colaborar con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 29) Colaborar con la Seguridad de la Información.
- 30) Las demás funciones asignadas por orden superior.

**c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de capacitaciones en primeros auxilios

- 2) Informe de métodos más seguros e higiénicos de trabajo
- 3) Informe del reglamento interno de Seguridad y Salud en el trabajo aprobado por el SUT.
- 4) Informe de ergonomía laboral de todo el personal
- 5) Informe de medidas de prevención de accidentes de trabajo
- 6) Informe de gestión ambiental

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de tercer nivel en Ingeniería Ambiental, Industrial - Título de Cuarto Nivel en Seguridad Industrial, Riesgos Laborales o Gestión Ambiental.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 2 años de experiencia mínimo en cargos similares en Empresas Públicas.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, Legislación laboral, seguridad industrial, prevención de riesgos laborales.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Impacto e influencia, Iniciativa, Alta adaptabilidad, Modalidades de contacto, Productividad.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Conocimientos prevención de riesgos laborales, Microsoft básico.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, entre otros

## **TÉCNICO DE PROYECTOS**

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** ESPECIALISTA TÉCNICO DE PROYECTOS

**DEPARTAMENTO:** COMERCIAL

**NIVEL JERÁRQUICO:** OPERATIVO

- a) **MISIÓN DEL PUESTO:** Planificación, administración, ejecución de proyectos de obras civiles y seguimiento de los proyectos con el objetivo de alcanzar las metas de la empresa.

### **b) FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

- 1) Tramitar y obtener la autorización y aprobación previa para la ejecución y construcción de los proyectos.
- 2) Administración de contratos de obra civil y todas las responsabilidades inherentes a esta actividad.
- 3) Revisar de componentes arquitectónicos de los proyectos y su rediseño de ser necesarios para la Empresa.
- 4) Realizar la fiscalización, supervisión y control en la ejecución de la construcción de los proyectos asignados a la Empresa.
- 5) Integrar el trabajo conjuntamente con el responsable Técnico de Proyectos de la Empresa para la elaboración de estudios, diseños, presupuestos, cotizaciones y términos de referencia que se requieran en los procesos de contratación para los proyectos.
- 6) Cumplir con el Código de Ética y el Reglamento Interno de Trabajo de GEDES EP.
- 7) Cumplir con las disposiciones legales - técnicas estipuladas en el reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa y las disposiciones emitidas por la unidad de Seguridad y Salud en el trabajo.
- 8) Seguridad de la Información.
- 9) Las demás actividades que sean asignadas por orden superior.

### **c) PRODUCTOS ENTREGABLES**

- 1) Informe de autorización y aprobación de productos
- 2) Presentar las actas de recepción de productos y obras ejecutadas



- 3) Informe de productos entregados
- 4) Informe de seguimiento de proyectos de obra civil
- 5) Informe de supervisión de proyectos de obra civil
- 6) Informe de fiscalización de proyectos de obra civil

#### **d) REQUISITOS**

**NIVEL ACADÉMICO/ GRADO DE ESCOLARIDAD:** Título de Tercer Nivel en Ingeniería Civil, Arquitectura o afines.

**EXPERIENCIA EN:** Tener 2 años de experiencia en cargos similares en el sector público o privado y 1 año en empresas Públicas y aprobación de proyectos.

**FORMACIÓN/CURSOS O SEMINARIOS:** Administración de personal, Legislación laboral, seguridad industrial, prevención de riesgos laborales, prevención ambiental.

**COMPETENCIAS CONDUCTUALES:** Trabajo en equipo, Orientación al cliente interno y externo, Capacidad de Planificación y Organización, Impacto e influencia.

**CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:** Microsoft básico, AutoCAD, Project, Obras, Civil Cad.

**CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS:** Constitución de la República, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Servicio Público, Código de Trabajo, Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, Contabilidad Gubernamental, entre otros.

#### **e) MODALIDAD DE CONTRATACION**

- 1) SERVICIOS PROFESIONALES

## 7. Discusión

La incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, donde se determinó por medio del coeficiente de determinación que, la estructura organizacional influye en el desempeño laboral en un 0,0680, obteniendo un valor del 6,80% sobre 100%, con este antecedente se puede tomar a consideración investigaciones posteriores para determinar que incide sobre el 93,20% restante del valor antes mencionado, pudiendo afectar el clima organizacional, cultura organizacional, motivación, satisfacción laboral, entre otros. Por otro lado, la correlación de Pearson de las variables dependiente e independiente de estudio, se determinó que, el coeficiente alcanza 0,21 que corresponde a 21%, equivalente a una correlación positiva débil, se destaca una mínima relación que existe entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, 2022. Es decir, la estructura organizacional bien o mal definida de la organización, no tiene consecuencia directa sobre el desempeño laboral de los empleados, puesto que, el empleado tiene autonomía para llevar a cabo sus tareas, de modo que pueda ser efectivo el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

Los resultados obtenidos concuerdan con investigaciones realizadas, en relación con, Alipoor (2017) donde evidenció que, la estructura organizacional tiene un efecto negativo significativo en el desempeño laboral de los empleados de un hospital privado de Ahvaz. Esto significa que, a medida que la normativa y la complejidad en el nivel (vertical, horizontal, geográfico), la formalidad y la concentración organizacional es mayor, sin embargo, el desempeño laboral de los empleados disminuye. En cuanto a, la investigación de Sianipar Charles (2021) obtuvo que, la relación entre la estructura organizativa no es demasiado significativo para el desempeño laboral, en contraste, el impacto causado por la estructura organizacional es muy pequeño.

Por el contrario, existen investigaciones que se contrastan con los resultados obtenidos como menciona Isla Acosta (2021), donde determinó que, por medio del coeficiente de análisis estadístico de Pearson, existe una correlación positiva alta de 0,732 que equivale a 73,20%. Del mismo modo, Hutabarat (2015), quién investigó las relaciones directas e indirectas de los efectos de la cultura organizacional, la estructura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño laboral de los docentes, donde determinó que, la estructura organizacional tuvo un impacto positivo sobre el desempeño laboral de los docentes, el efecto directo fue del 29,50%, mientras tanto, el efecto indirecto no fue significativo. Así mismo, Kessler (2007), determinó que, los docentes que trabajan en un departamento con estructura organizacional bien definida,

presentan mayores niveles de desempeño laboral y presentan menos casos de comportamientos inapropiados con estructura mal diseñada.

Mantener un organigrama desactualizado que no está acorde a las responsabilidades actuales de la empresa, la cual formó parte de la nueva identificación social por medio de un proceso de transición desde la Empresa Pública Parque Industrial de Loja. Según Stephen P. Robbins (2005) el proceso organizativo se define como la creación de una estructura organizacional donde el desafío del gerente es diseñar una estructura que permita a los empleados realizar su trabajo de manera efectiva y eficiente al mismo tiempo que logran las metas y objetivos de la empresa.

La relación existente entre el desempeño laboral y la gestión de recursos humanos de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, muestran que, en base a los factores que afectan al desempeño laboral de los empleados se pudo determinar que, el proceso de dirigir y administrar a las personas que trabajan en la organización para lograr los objetivos de la empresa se realiza a través de diversas actividades, como la contratación, la capacitación, el desarrollo de competencias, la evaluación del desempeño, la motivación y la retención de empleados, es decir, una adecuada gestión de los recursos humanos permite a las organizaciones maximizar el desempeño de sus empleados al brindarles el entrenamiento, el desarrollo de habilidades y la motivación para que alcancen los objetivos. Sin embargo, se demostraron valores en el desempeño laboral, donde, el trabajo en equipo tiene un valor promedio del 50%, debido a que, no brindan la ayuda necesaria a sus compañeros en las actividades que presenten dificultades; clima organizacional con un 100% de afectación considerando que los empleados no son bien remunerados por las actividades que desempeñan en la organización, razón por la cual no mantienen un buen ambiente laboral; reconocimiento laboral con un valor promedio de afectación total del 50% considerando que, los empleados no poseen estabilidad laboral en la empresa, afectando el desempeño laboral de los empleados; comunicación con un valor promedio de 50%, donde los empleados no reciben retroalimentación sobre el trabajo que deben desempeñar; liderazgo con un promedio de 55% ya que, sus superiores no les brindan las instrucciones necesarias para el desarrollo de sus actividades y de esta manera mejorar el desempeño; la capacitación obtuvo un valor de 72.5% considerando que, la empresa Pública Gestión y Desarrollo no cuenta con un plan de capacitaciones para sus empleados y finalmente el factor de evaluación del desempeño manteniendo un valor máximo de la muestra del 100%, donde manifiestan que, la empresa nunca ha realizado este tipo de evaluaciones para determinar falencias en los empleados y corregirlas a tiempo, como menciona Mendiola Céspedes (2019) los factores sociales y

económicos del personal administrativo le permiten mejorar su desempeño laboral, estar en óptimas condiciones y realizar las tareas asignadas, en consecuencia de los resultados obtenidos para el alto porcentaje de afectación en el desempeño laboral se da por la falta de una estructura organizacional acorde a las responsabilidades que administra la empresa.

La falta de una nueva estructura orgánica funcional dificulta significativamente las líneas de comunicación entre los empleados y sus superiores. Por esta razón, se adoptó un organigrama vertical, con la persona con mayor autoridad en la parte superior seguida de los responsables de cada unidad y demás equipo de trabajo. En la nueva estructura organizacional se agregaron nuevos puestos para aclarar la estructura de la empresa y de esta manera distribuir las funciones que deberán cumplir los empleados en cada cargo, asegurando una buena comunicación entre todos los niveles de la organización y que logren desarrollar procesos adecuados de reclutamiento, selección, ingreso y capacitación del personal para seleccionar candidatos idóneos para quienes cubran los puestos establecidos.

Se presenta a la empresa Pública una estructura orgánica funcional acorde a las responsabilidades que administra acualmente, tomando a consideración lo mencionado por Brume González (2019) la estructura organizacional se establece determinando la jerarquía dentro de la organización donde se ubica cada puesto y ayuda alcanzar los objetivos para el crecimiento de la empresa. Por otro lado, la estructura debe derminar una línea de autoridad que conecta las posiciones de la organización y determina quién reporta a quién, basándose en el principio de unidad de mando (Chiavenato, 2006).

Las estructuras organizativas cambian de acuerdo con las estrategias en el tiempo y la ubicación geográfica. Para brindar servicios de alta calidad respaldados en tecnología e innovación y debe tener una estructura que le permita diferenciarse de sus competidores (Bastidas Espinosa, 2018).

## 8. Conclusiones

La estructura organizacional actual de la Empresa Pública presenta algunos inconvenientes, debido a que, aún trabaja con una estructura organizativa obsoleta, definida inicialmente en la Empresa Pública Municipal Parque Industrial de Loja EP, en la cual, no se ha considerado los cambios en su estructura para atender las nuevas responsabilidades asignadas, lo que produce una sobre carga laboral a sus empleados, generando una falta de liderazgo eficaz, problemas de comunicación, falta de roles y responsabilidades claras, falta de incentivos o una falta de motivación. Así mismo, puede llevar a un aumento de la desconfianza entre los empleados y una disminución en la productividad, esto puede tener un efecto negativo en el rendimiento de la empresa y el bienestar de los empleados.

Los factores que afectan al desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022, mantienen niveles de afectación alto en diversos elementos que rigen el comportamiento del individuo dentro de la organización, debido a la falta de planificación de los superiores y sobre todo de la unidad de talento humano que organiza todo el personal dentro de la organización, cuya afectación corresponde al trabajo en equipo, tolerancia y relaciones interpersonales, clima organizacional, reconocimiento laboral, comunicación, liderazgo, capacitación y evaluación del desempeño, donde se debería brindar mayores alternativas para que los empleados trabajen con el 100% de sus capacidades y así obtener mejores resultados.

La incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, por medio del análisis estadístico del coeficiente de Pearson, se determinó un coeficiente de 0,21 correspondiente al 21% obteniendo una relación poco significativa (correlación positiva débil), entre la estructura organizacional y el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P, 2022. Es decir que, independientemente de la buena o mala estructura organizacional, el desempeño laboral no se ve afectado. Por otro lado, se realizó el coeficiente de determinación para conocer la influencia existente entre la estructura sobre el desempeño laboral de los empleados, donde se determinó que, afecta en un 6,80% sobre el 100%, considerando el valor restante 93,20%, que puede ser afectado por diversos factores para futura investigaciones como clima organizacional, cultura organizacional, motivación, satisfacción laboral, entre otros.

## **9. Recomendaciones**

Se sugiere tomar a consideración una nueva estructura organizacional acorde a las responsabilidades actuales que mantiene la Empresa, para mejorar la distribución de funciones al personal, maximizar el tiempo de ejecución de las actividades a ellos encomendadas para obtener mejores resultados, así mismo, se debe socializar a todo el personal sobre la nueva estructura orgánica funcional; Por otro lado, debe mejorar la planificación de las áreas para que las tareas asignadas al personal, se realicen de acuerdo al puesto de trabajo que desempeñan, estableciendo estrategias para mejorar el trabajo en equipo, la comunicación interna, externa y establecer nuevas políticas para mantener al personal satisfecho, promoviendo así el buen desempeño laboral.

Se deben establecer medidas para mejorar los factores que afectan al desempeño laboral de los empleados de la Empresa Pública, de esta manera aumentar el compromiso y satisfacción en el trabajo. Esto puede incluir la creación de una cultura de trabajo abierta, la creación de equipos multidisciplinarios, la inclusión de reuniones de equipo para discutir temas de laborales y la implementación de un programa de reconocimiento de los empleados. Así mismo, se debe aplicar un sistema de feedback o retroalimentación continua para fortalecer la fuerza laboral, poniendo una mayor prioridad en los procesos y programas que sean diseñados, no solamente para atraer buenos talentos a la empresa, si no también para retenerlos y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Se recomienda crear una cultura de trabajo basada en el apoyo mutuo para promover el trabajo en equipo, la retroalimentación constructiva y la colaboración entre los empleados ayudará a motivar a todos los colaboradores y a mejorar el desempeño laboral.

## 10. Bibliografía

- Alipoor, H., Ahmadi, K., Pouya, S., Ahmadi, K., & Mowlaie, S. (2017). The Effect of Organizational Structure on Employees' Job Performance in Private Hospitals of Ahvaz. *Revista de Ecofisiología y Salud Ocupacional*, 17, 119–123. <https://doi.org/DOI:10.18311/jeoh/2017/19831>
- Alvear Muñoz, A. C. (2015). *ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y MANUAL DE FUNCIONES PARA ANPESTRID CONSTRUCCIONES CIA. LTDA. DE LA CIUDAD DE CUENCA*. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/8731/1/UPS-CT004997.pdf>
- Anastacio Vallejos, C. A., García Yovera, A. J., & Mego Núñez, O. (2020). GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN DE LOS COLABORADORES DE UNA MUNICIPALIDAD DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE, PERÚ 2019. *TZHOECOEN*, 12(4), 436–448. <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i4.1394>
- Armijo, Marianela., Bonnefoy, J. C., & Latin American and Caribbean Institute for Economic and Social Planning. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.
- Bastidas Espinosa, V. G. (2018). *La estructura organizacional y su relación con la calidad de servicio en centros de educación inicial*. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6233/1/T2664-MAE-Bastidas-La%20estructura.pdf>
- Brume González, M. J. (2019). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*. <https://bit.ly/2MaRNKv>
- Calderón Angulo, R. J., Huilcapi Masacon, M. R., Montiel Díaz, P. A., Mora Aristega, J. E., & Naranjo Chávez, D. G. (2018). *Labor performance and administrative processes, sources of business development*. <https://doi.org/https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss7.2018pp15-22>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod\\_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15522/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalberto.%20Administraci%C3%B3n%20de%20Recursos%20Humanos.pdf)
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Elsevier. <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*.  
<http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano humano de las organizaciones*.  
[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)
- Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., & Kim, K. (2019). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377–389. <https://doi.org/10.1002/cjas.1495>
- Coloma Sisalema, V. C. (2017). “LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL RENDIMIENTO LABORAL DEL PERSONAL DE SURTIOFFICE S.A.”  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/26419/1/LA%20ESTRUCTURA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20RENDIMIENTO%20LABORAL%20DEL%20PERSONAL%20DE%20SURTIOFFICE.pdf>
- Concejo Municipal de Loja. (2011). *Ordenanza de creación Empresa Pública Municipal Parque Industrial de Loja EP*.
- Concejo Municipal de Loja. (2020). *Reforma de Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Parque Industrial de Loja, EP*.
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. South-Western Cengage Learning.  
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Teor%C3%ADa-y-Dise%C3%B1o-Organizacional.-Richard-Daft.pdf>
- Delgado Cruz, A., Vargas Martínez, E. E., Rodríguez Torres, F., & Montes Hincapié, J. M. (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: Determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. *AD-Minister*, 32, 5–28. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.32.1>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano*.  
[https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n\\_de\\_recursos\\_humanos\\_latino\\_america](https://www.academia.edu/34193974/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos_latino_america)



- Dolan, S. L., Cabrera, V., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. [www.mcgraw-hill.es](http://www.mcgraw-hill.es)
- Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas. Tercera Edición*. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Fuentes Henríquez, F. (2005). *La ciencia de la Administración*.
- García Garnica, A., & Taboada Ibarra, E. L. (2012). *Teoría de la Empresa Las propuestas de Coase Alchian*. [https://www.researchgate.net/publication/286455124\\_Teoria\\_de\\_la\\_Empresa\\_Las\\_propuestas\\_de\\_Coase\\_Alchian\\_y\\_Demsetz\\_Williamson\\_Penrose\\_y\\_Nootboom/fulltext/5a8e2fd5aca272c56bc410aa/Teoria-de-la-Empresa-Las-propuestas-de-Coase-Alchian-y-Demsetz-Williamson-Penrose-y-Nootboom.pdf](https://www.researchgate.net/publication/286455124_Teoria_de_la_Empresa_Las_propuestas_de_Coase_Alchian_y_Demsetz_Williamson_Penrose_y_Nootboom/fulltext/5a8e2fd5aca272c56bc410aa/Teoria-de-la-Empresa-Las-propuestas-de-Coase-Alchian-y-Demsetz-Williamson-Penrose-y-Nootboom.pdf)
- Giovanny, W., Tinoco, W., Fernanda, M., & Velázquez, V. (2018). *CUMPLIMIENTO DE GARANTÍA PROCESAL EN PROCEDIMIENTO* Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/garantia-procesal-ecuador.html>
- González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., Verdezoto Cordova, G. O., González Rodríguez, S. S., Viteri Intriago, D. A., Izquierdo Morán, A. M., & Verdezoto Cordova, G. O. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32–37. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&nrm=iso&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400032&lng=es&nrm=iso&tlng=en)
- Griffin, R. W., Phillips, J., & Gully, S. M. (2017). *Organizational behavior: managing people and organizations* (12th ed.). [https://issuu.com/cengagelatam/docs/griffin\\_issuu](https://issuu.com/cengagelatam/docs/griffin_issuu)
- Guajardo Soto, G. (2020). *EMPRESAS PÚBLICAS EN AMÉRICA LATINA: HISTORIA, CONCEPTOS, CASOS Y PERSPECTIVAS\**. <https://doi.org/https://doi.org/10.22370/rgp.2013.2.1.2323>
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. <file:///C:/Users/Evelyn%20Tacuri/Downloads/Hern%C3%A1ndez-%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%B3n.pdf>

- Hutabarat, W. (2015). *THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE, ORGANIZATIONAL STRUCTURE, AND JOB-SATISFACTION ON HIGH SCHOOL TEACHERS' JOB-PERFORMANCE*.  
<https://journal.uny.ac.id/index.php/cp/article/view/7357/pdf>
- Isla Acosta. (2021). *Estructura organizacional y desempeño laboral de los colaboradores de la Unidad de Gestión Territorial de Salud Rioja, 2020*.  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59280/Isla\\_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/59280/Isla_AM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kaufmann, W., Borry, E. L., & DeHart-Davis, L. (2019). More than Pathological Formalization: Understanding Organizational Structure and Red Tape. *Public Administration Review*, 79(2), 236–245. <https://doi.org/10.1111/puar.12958>
- Kessler, S. R. (2007). *The effects of organizational structure on faculty job performance, job satisfaction, and counterproductive work behavior*.  
<http://scholarcommons.usf.edu/etdhttp://scholarcommons.usf.edu/etd/2243>
- Lahura, E. (2003). *EL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN Y CORRELACIONES ESPÚREAS*. <https://core.ac.uk/download/pdf/6445817.pdf>
- Ley Orgánica de Empresas Públicas*. (2009). [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- López Mas, J. (2005). *MOTIVACIÓN LABORAL Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA TEORÍA DE FREDERICK HERZBERG* (Vol. 8).  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Louffat, E. (2015). *Fundamentos del Proceso Administrativo*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57086577/Administracion\\_Louffat\\_Issue-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663290510&Signature=Plj268m9b17MsTLf1g8b1bxMeb1bNW9PFIOGyBmSuPIDPqpRUy0vJp0ux42rC3zXkyZVupmsHpJLdai5tGFufhRe6qvgKUe4958ua6mORBEVXW8zV44-CWDIobrBX0SEI3elxmHtzUxqr2gL1L0krp8zIPlqhpdcMp3zzsk~wJK3UjQyh5xzTq0-v4yFi1KynpbCuIU06rdSszBlrFkNGtVseHjG~9wNbTdsOT69W-Wp2WMDAleUUB3VWCxfvCHrUJ7ksHO6Zu3kVkpW8GNmIKFpv2LCQ~NgUcOFQiGihMrp7zhJc0CUZ30XbYSedNdsDov~~F~JnrWr8yjbKcA\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/57086577/Administracion_Louffat_Issue-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663290510&Signature=Plj268m9b17MsTLf1g8b1bxMeb1bNW9PFIOGyBmSuPIDPqpRUy0vJp0ux42rC3zXkyZVupmsHpJLdai5tGFufhRe6qvgKUe4958ua6mORBEVXW8zV44-CWDIobrBX0SEI3elxmHtzUxqr2gL1L0krp8zIPlqhpdcMp3zzsk~wJK3UjQyh5xzTq0-v4yFi1KynpbCuIU06rdSszBlrFkNGtVseHjG~9wNbTdsOT69W-Wp2WMDAleUUB3VWCxfvCHrUJ7ksHO6Zu3kVkpW8GNmIKFpv2LCQ~NgUcOFQiGihMrp7zhJc0CUZ30XbYSedNdsDov~~F~JnrWr8yjbKcA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

- Mack, D. Z., & Szulanski, G. (2017). Opening Up: How Centralization Affects Participation and Inclusion in Strategy Making. *Long Range Planning*, 50(3), 385–396. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.08.004>
- Marín, C. J., & Delgado, B. J. (2020). Desempeño Laboral en la Gestión Municipal 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1139–1159. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.145](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.145)
- Martínez, J. M., Vega, A. S., Pintado, A. E., & Guzmán, M. J. (2018). *Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral*. 23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Mendiola Céspedes, C. D. P. (2019). *Endeudamiento y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, año 2016*.
- Molinari, G., Alfonso, A., & Scaramellini, N. (2018). *Las Áreas Funcionales en las Organizaciones Particularidades en la Organizaciones Turísticas*.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA Guía didáctica*. <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Morejón, M. (2018). *Comportamiento organizacional: Análisis a partir de su aplicación en la Administración Pública Organizational behavior: Analysis from its application in the Public Administration*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7428977>
- Murillo Vargas, G., García Solarte, M., & González Campo, C. H. (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. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a7>
- Niño Fonseca, D. M. (2010). *IMPORTANCIA DEL ORGANIGRAMA EN UNA EMPRESA*. [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA\\_DEL\\_ORGANIGRAMA\\_EN\\_UNA\\_EMPRESA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663290523&Signature=fmWhbo7mt2MRKVO5o-LKl3mzxj51bmno0CJlMnODg~lpUsGHsLD~lt-tcawToXAC6OdbkmiVRznv9SAAt0h-FX-2~WDTokzPj45azVCQ8g4~CB7nWcaOSwOtl-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53223180/IMPORTANCIA_DEL_ORGANIGRAMA_EN_UNA_EMPRESA-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1663290523&Signature=fmWhbo7mt2MRKVO5o-LKl3mzxj51bmno0CJlMnODg~lpUsGHsLD~lt-tcawToXAC6OdbkmiVRznv9SAAt0h-FX-2~WDTokzPj45azVCQ8g4~CB7nWcaOSwOtl-)

sEeA8fCY4xaoyJZ7TuuRDUuRmNSarVs20x-  
rNt3lh9NVoUAzuFQ173QRFzCK9JfViA~NZxN2zHSMU0QeVYoOx-  
tCmvQdASOpX2v~l8~pm8hLWUjIPBi15ABGCfKuXEzv7CPfLfRIUgmFNm2Y-  
YdqvM~IQINb5us0UEfMI54SWUO4~5XG~C4WDEWZz9PJL4rbBng7svrllGrxq1  
7KtT63wDQrp~gYg\_\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Ramos Huancani, W. (2018). *LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS EN LA ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS*.  
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*.

Saavedra Meléndez, J., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2, 1510–1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)

Sebastian, J., & Castro, A. (2020). *EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA FELICIDAD LABORAL*.  
<http://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/7883/1/201509-2020-I-GTH.pdf>

Sianipar Charles, V., Pasaribu Rodeyar, Naibaho Parel, Marhandrie Dessy, & Sitio Raston. (2021). *Impact of Corporate Culture, Division of Labour, Organizational Structure Toward Job Performance PT. XYZ*. 19.  
<https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/PE/article/view/512/298>

Stephen P. Robbins. (2005). *Administración*.  
[https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Robbins+S.+y+Coulter+M.+\(2005\)+Administraci%C3%B3n.+Prentice+Hall+inc.+M%C3%A9xico:+VIII+edici%C3%B3n&ots=MTw3cvyHNM&sig=U8dDEpmSNsJm7uv4MidXEKUm4HQ#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=Robbins+S.+y+Coulter+M.+(2005)+Administraci%C3%B3n.+Prentice+Hall+inc.+M%C3%A9xico:+VIII+edici%C3%B3n&ots=MTw3cvyHNM&sig=U8dDEpmSNsJm7uv4MidXEKUm4HQ#v=onepage&q&f=false)

Vallejo Chávez, L. M. (2015). *Gestión del talento humano*.  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion\\_del\\_talento\\_humano20200221-82489-1571dah-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662769672&Signature=R7R65XJPFU8c-YEckPMwBmtky~PIA37x-vTMG3NBudhjS830tue7ZG3MkeTrOjpp-BEidmbvQLs6JSdWN7aA6NJukGAmL6nnUScbJP4vezygmLtUI1CBdGBQGiMF07GotUSJyuCvmeyv15h7JOQBTOqweYjDz9KBVL4y-4ZZeUVjyuSHqXcT-v1aVX7WoLoyVN4nzlyZVZOZ84U85C3KVT-4CalbvFo1snu1TS8b-](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1662769672&Signature=R7R65XJPFU8c-YEckPMwBmtky~PIA37x-vTMG3NBudhjS830tue7ZG3MkeTrOjpp-BEidmbvQLs6JSdWN7aA6NJukGAmL6nnUScbJP4vezygmLtUI1CBdGBQGiMF07GotUSJyuCvmeyv15h7JOQBTOqweYjDz9KBVL4y-4ZZeUVjyuSHqXcT-v1aVX7WoLoyVN4nzlyZVZOZ84U85C3KVT-4CalbvFo1snu1TS8b-)

iNWpqOAuakXHI3NpsG936oWG7hb72JtuSuv5gEcOAEhm6cXP~xf0YwND9kE  
GiSVbDaGBU4hKoDyrrzAPrVPIRaouxmqW-l7gOPUlwRAnd9vw\_\_&Key-Pair-  
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

- Vásquez Hidalgo, I. I. (2005). *Tipos de estudio y métodos de investigación*.  
<https://es.scribd.com/document/541373574/Vasquez-Hidalgo-Isabel>
- Werther, & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*.  
[https://www.academia.edu/13281568/Administracion\\_de\\_Personal\\_y\\_Recursos\\_Humanos\\_William\\_b\\_Werther\\_6ta\\_Edicion\\_PDF\\_1](https://www.academia.edu/13281568/Administracion_de_Personal_y_Recursos_Humanos_William_b_Werther_6ta_Edicion_PDF_1)
- Yopan Fajardo, J. L., Gómez, N. P., & Santos Mejía, J. R. (2020). *Organizational Culture: From communicative theories to the complex organizational approach and Latin American anthropological perspectives*.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/>
- Zapata, G., Aymara, R., & Arias, H. (2017). *LA EMPRESA: Diseño, Estructuras, Procedimientos y Formas Organizativas*.  
[https://www.researchgate.net/publication/325391604\\_La\\_Empresa\\_Disenio\\_Estructuras\\_Procedimientos\\_y\\_Formas\\_Organizativas\\_Tercera\\_Edicion\\_Ampliada](https://www.researchgate.net/publication/325391604_La_Empresa_Disenio_Estructuras_Procedimientos_y_Formas_Organizativas_Tercera_Edicion_Ampliada)
- Zayas Barreras, I. (2020). *Human talent management: A necessity for the development of organizations*. <https://orcid.org/0000-0002-5643-5711>

## 11. Anexos

### Anexo 1. Autorización para el desarrollo del trabajo de titulación en la Empresa GEDES E.P.

Loja, 12 de julio de 2022

Ing.  
Stalin Anchundia Riofrio  
**GERENTE GENERAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P.**  
Ciudad. –

De mi consideración.

Reciba un cordial saludo y muchos éxitos en las funciones que tan acertadamente desempeña.

La **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, a través del área de Posgrado **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, ha desarrollado varias líneas de investigación dentro del ámbito de Talento Humano, con el fin de aportar al proceso de investigación y desarrollo del país.

Es importante en el momento actual, promover el desarrollo de entornos favorables para el desarrollo de las Empresas, en el ámbito de la Gestión del Talento Humano, para ello se lleva a cabo el proyecto de investigación titulado **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P."** en la Empresa Pública Municipal de Terminales Terrestres, Parque Industrial y Desarrollo Local, Puerto Seco y Zona Rosa E.P, en su nombre de identificación social Gestión y Desarrollo E.P.

Conocedor de su alto espíritu de colaboración y compromiso con la sociedad y la ciencia, me permito solicitar muy comedidamente se me conceda la autorización pertinente para la elaboración de mi proyecto de investigación antes mencionado, como parte de mi trabajo para fin de titulación de la **MAESTRÍA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**, para realizar la recolección de información dirigida a servidores públicos y funcionarios de la Empresa Pública que usted tan acertadamente dirige.

Es importante indicar que los datos recogidos serán utilizados con fines netamente académicos e investigativos, salvaguardando la identidad de los servidores y funcionarios públicos que laboran en la Empresa.

Seguro de contar con la favorable atención al presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ing. Nixon Andrés Pardo Quezada  
C.i. 1105642290

12-07-2022

Se autoriza petición para que personal brinde apoyo en lo que se requiera.

	<b>GEDES EP</b> Empresa Pública Municipal de Loja 2711111 - 2711112 <b>RECIBIDO</b> Por: <u>Cladis</u> Nº. Hojas: <u>Una hoja (1)</u> Fecha: <u>2022-07-12</u> Hora: <u>15:20</u>
--	---

## Anexo 2. Proyectos emblemáticos de la ciudad de Loja, en peligro de ejecución.

### Planes municipales podrían quedar en el limbo

DIARIO CRÓNICA

12 MAYO, 2022

# PARQUE INDUSTRIAL, # PELIGRAN CONTINUIDAD, # PLANES MUNICIPALES, # PUERTO SECO, # TERMINAL TERRESTRE

COMPÁRTELO:

TWITTER FACEBOOK

CORREO ELECTRÓNICO

WHATSAPP

ME GUSTA ESTO:

Me gusta

Sé el primero en decir que te gusta.



Pese a ver transcurrido más de 60 días desde que asumió funciones la actual alcaldesa de Loja, aún no se logra estabilidad, las renunciadas y salidas de personal han sido una constante. Planes como: Puerto Seco, nueva Terminal Terrestre, Parque Industrial, peligran su continuidad.

#### Considerar

El vicealcalde del cantón Loja, Daniel Agustín Delgado, refiere que los proyectos deben ser planificados y ejecutados con proyección a futuro y no solo para el período de un determinado Gobierno.

En lo relacionado a los proyectos que estaban en ejecución, estos debieron ser socializados con la población, ediles y autoridades. Principalmente, el de la Terminal Terrestre, se tenía que contar con el aporte de profesionales, transporte y otros estamentos involucrados.

Agrega que algunas obras está bien que se paralicen “porque muchas no estuvieron bien planificadas”. Existe preocupación por el cambio y acefalía en algunas jefaturas y departamentos, concluye. (I).

**Fuente:** Diario la Crónica

## Anexo 3. Parque Industrial de Loja presenta moléstias a la población Lojana.

### 2 | I Noticias

ecotel Press!

JUEVES 25 DE AGOSTO DE 2022



Es que el estado de las calles es deplorable y los anuncios de su asfaltado se han quedado en ofrecimientos que no se cumplen en las administraciones que llegan al Municipio.

#### Propietarios

Marco Quizhpe, propietario de empresa Diprova, declaró que el Parque Industrial está, prácticamente, abandonado por las autoridades municipales. Las calles están destruidas, dijo, y sus vehículos a diario presentan daños por el mal estado de la calzada, sin que haya quien ponga orden, viéndose obligados a contratar maquinaria para arreglar la entrada a sus locales.

Argumentó que desde la Empresa Pública de Gestión y Desarrollo (Gedes), del Municipio de Loja, les han indicado que deben esperar hasta noviembre porque, supuestamente, ya está el proyecto aprobado para el asfaltado. No obstante, a finales de marzo del año en curso el entonces director de Gedes, Marco Carpio, indicó en Ecotel TV que en

Entre problemas y abandono:

## Parque Industrial de Loja sigue siendo tierra de nadie

No hay mantenimiento en la zona y del asfaltado no saben nada, ni cuánto les costará ni cuándo empezarán los trabajos.

Ecotel Press - Redacción  
Ecotel Press - Loja - Ecuador

“A punta de ofrecimientos”, así es como resumen el olvido que viven los propietarios de predios en el denominado Parque Industrial de Loja, dado que llevan años escuchando promesas de mejoramiento sin que hasta la

fecha se hagan realidad, viéndose obligados a sortear diariamente todos los problemas que se les presentan.

#### Escenario

Las dos calles de ingreso y salida en el Parque Industrial de Loja (calles Nueva York y California) que, si bien permiten que los vehículos puedan circular, a decir de los propietarios de las empresas en el lugar carecen del mantenimiento respectivo y ocasionan que en verano el polvo sea insostenible y en invierno el lodo se convierta en un serio problema para acceder a los negocios.



En algunas empresas denuncian que el polvo ocasiona que sus equipos se dañen y entrenen pérdidas porque siguen con el sueño de que asfalten las calles



Así lucen algunas calles en el Parque Industrial de Loja



Algunos ciudadanos reclaman que se dé mantenimiento a los parterres y que se exija el cerramiento de los terrenos vacíos tal como dicta la Ordenanza

Fuente: Ecotel Press



## Anexo 4. Solicitud de no ejecución de tema de investigación.

Loja, 23 de junio de 2022

Ingeniera  
Vanessa Burneo Celi  
**DIRECTORA DE POSGRADO**  
Ciudad

De mi consideración:

Yo, Nixon Andrés Pardo Quezada, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N°1105642290, estudiante del programa Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a usted muy comedidamente solicito disponer a quien corresponda, se me otorgue una certificación de que el Proyecto de Investigación, denominado: **"La falta de estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral en los empleados de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P."**, NO se encuentra ejecutado ni en proceso de ejecución.

Por la favorable atención al presente, le anticipo mis agradecimientos.



firmado electrónicamente por:  
**NIXON ANDRES  
PARDO QUEZADA**

.....  
Nixon Andrés Pardo Quezada

1105642290

0999459775

## Anexo 5. Designación de asesor para elaboración de proyecto de investigación.



UNL

Universidad  
Nacional  
de Loja

POSGRADO

Maestría en  
Gestión del  
Talento Humano

Of. Nro. 002-2022-DESIG-ASESOR/A-MGTH-FJSA-UNL

Loja, 30 de junio de 2022

Magister

Edison Oswaldo Toapanta Mendoza

**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ciudad.-

De mi consideración:

Con base a las atribuciones establecidas en el Art. 50 del Estatuto Orgánico de la UNL; y, en la parte pertinente del Art. 224 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL me permito designar a usted como **ASESOR** para la elaboración del proyecto de investigación titulado "**LA FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P**" del estudiante **Nixon Andrés Pardo Quezada**, de la Maestría de "**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**", periodo académico ordinario febrero - julio 2022.

Recomiendo que para la presentación del informe del trabajo de titulación se observe lo establecido en el Art. 224 del Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Nacional de Loja, y la "Guía para la Formulación del Proyecto de Investigación de Integración Curricular o de Titulación".

Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente,



**VANESSA  
BURNEO**

Ing. Vanessa Burneo Celi, Mgtr.

**DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNL**

c.c. Estudiante

Archivo del programa

Expediente estudiantil

Archivo Posgrado

maestria.gth@unl.edu.ec  
098 316 5098

Educamos para Transformar

## Anexo 6. Solicitud de pertinencia.

---

Loja, 04 de agosto de 2022

Ingeniera  
Vanessa Burneo Celi, Mgtr.  
DIRECTORA DE POSGRADO  
Ciudad

De mi consideración:

Yo, Nixon Andrés Pardo Quezada, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N° 110564229-0, estudiante del programa Maestría en Gestión del Talento Humano de la Facultad Jurídica, Social y Administrativa, a usted muy comedidamente solicito lo siguiente:

Una vez que he elaborado el proyecto de investigación titulado "**LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P.**", solicito a usted, se designe un docente con conocimiento y experiencia acerca del tema propuesto para que emita el informe de estructura, coherencia y pertinencia del mismo.

Por la favorable atención al presente, le anticipo mis agradecimientos.



FORMADO AUTOMATICAMENTE POR:  
NIXON ANDRES  
PARDO QUEZADA

.....  
Nixon Andrés Pardo Quezada

110564229-0

0999459775

## Anexo 7. Informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto.



UNL  
Universidad  
Nacional  
de Loja

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Loja, 08 de agosto del 2022  
Oficio Nro. 0176-CAE-D-2022

Ingeniera  
Vanessa Burneo Celi, Mg.Sc.  
**DIRECTORA DE POSGRADO DE LA UNL**  
Ciudad Universitaria.

De mi consideración:

Para su conocimiento y fines consiguientes me dirijo a su autoridad, para hacerle llegar el informe de estructura, coherencia y pertinencia del proyecto titulado **"LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P"**, presentado por el postulante: **NIXION ANDRES PARDO QUEZADA**; estudiante de la Maestría en Gestión del Talento Humano, periodo ordinario julio-noviembre 2022. Como requisito previo a optar el Grado de **MAGISTER EN GESTION DEL TALENTO HUMANO**.

De acuerdo con el análisis y revisión, de la estructura, coherencia y pertinencia el proyecto, me permito informar que el proyecto esta enmarcado en los objetivos del Plan Estrategico de Desarrollo Institucional y en la linea 09 de investigación de Economía, Administración y Desarrollo, con la sublinea: Estructura y Organización Institucional; cumples con lo establecido en el artículo 226 del Reglamento de Régimen Académico de la UNL, sobre la estructura del proyecto de investigación.

Una vez que el postulante ha cumplido con las sugerencias y correcciones realizadas, me permito emitir el informe de: **PERTINENCIA POSITIVA** sobre el Proyecto de Tesis.

Particular que hago de su conocimiento, para los fines legales pertinentes.

Atentamente.

**EDISON OSWALDO TOAPANTA MENDOZA**  
Firmado digitalmente por  
EDISON OSWALDO TOAPANTA  
MENDOZA  
Fecha: 2022.08.08 22:29:30  
-05'00'

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza, M.A.E.  
**DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Ing. Edison Oswaldo Toapanta Mendoza MRE  
edison.toapanta@unl.edu.ec

## Anexo 8. Encuesta empleados.



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

Encuesta:

**La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.**

Estimado Señor (a), la presente encuesta tiene como objetivo *"Analizar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P"*, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

### Datos Generales

Género:  Femenino  Masculino

Edad:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

### I. Estructura organizacional

De los siguientes aspectos relacionados a la estructura organizacional, marcar (x) una sola opción que, en su opinión, represente la realidad en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

- 1 ¿Considera que la empresa cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demanda cada puesto de trabajo?
- 2 ¿La Empresa está cumpliendo con sus objetivos organizacionales?
- 3 ¿Considera que existe una buena gestión administrativa de la empresa?
- 4 ¿Considera que le dieron a conocer oportunamente la misión, visión y valores de la empresa Pública GEDES EP?
- 5 ¿La empresa cumple con el reglamento orgánico funcional y con la descripción de cargo para cada uno de los puestos de trabajo?
- 6 ¿Considera que el organigrama o estructura orgánica funcional de la empresa Pública GEDES EP ejerce una correcta cadena de mando?

1	2	3	4	5

7	¿Tiene Usted asignado de manera clara las actividades y responsabilidades dentro de su cargo?						
8	¿Considera que las actividades a Usted encomendadas están acorde a su puesto de trabajo y pueden ser cumplidas correctamente?						
9	¿La empresa tiene una estructura orgánica funcional definida y puesta en práctica por la organización?						
10	¿Considera Usted que el manual de funciones de la empresa, le brinda una información clara y concisa de las actividades que debe realizar?						
11	¿Considera que la estructura orgánica - funcional que mantiene la Empresa Pública GEDES EP, favorece al desempeño laboral y permite obtener resultados favorables?						
12	¿Considera que la empresa Pública GEDES EP debería tener una mejor estructura orgánica - funcional para mejorar el desempeño laboral de sus empleados y con ello obtener mejores resultados?						
13	¿Considera que con un rediseño de la estructura orgánica - funcional de la empresa Pública GEDES EP, puede mejorar el desempeño laboral?						
14	¿Considera que la estructura orgánica - funcional que posee la empresa Pública GEDES EP es adecuada para el desarrollo de sus actividades?						
15	¿Conoce la estructura orgánica - funcional de la empresa y las funciones establecidas en cada puesto de trabajo?						
16	¿Considera que la estructura orgánica - funcional actual que posee la empresa Pública GEDES EP, fue diseñada en base a las necesidades y características propias de la empresa?						
17	¿Considera que una estructura orgánica - funcional mal diseñada, es la causa de un mal desempeño en los empleados?						
18	¿Considera que el no contar con una estructura orgánica - funcional definida, no permite dar cumplimiento a los objetivos de la empresa?						
19	¿Considera que la estructura orgánica - funcional actual de la empresa Pública GEDES EP, ayuda al cumplimiento de los objetivos?						
20	¿Considera que la empresa Pública GEDES EP, al no contar con una estructura orgánica - funcional que le permita cumplir con sus responsabilidades, afecta la asignación de tareas?						
21	¿Considera que las funciones que realiza estuvieron asignadas correctamente acorde a su especialización?						
22	¿Considera Usted que el título académico debe ser acorde a las actividades que realiza?						
23	¿Las tareas que realiza son rutinarias?						
24	¿La estructura organizacional permite ejercer el poder en la toma de decisiones?						
25	¿Las áreas o unidades de la empresa Pública GEDES EP están divididas de acuerdo a las funciones que realizan los empleados?						
26	¿Los cambios que se dan en el entorno afectan a la estructura organizacional?						
27	¿La estructura organizacional permite tomar acciones de control sobre los empleados?						
28	¿La intensidad con la que varían las funciones de los empleados definen la estructura organizacional?						
29	A su criterio, ¿Considera que una propuesta de reglamento orgánico funcional ayudará en el desempeño laboral y crecimiento organizacional?						

Estimado Señor (a), la presente encuesta tiene como objetivo *"Determinar los factores que afectan al desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P"*, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

## II. Desempeño laboral

De los siguientes aspectos relacionados a la desempeño laboral, marcar (x) una sola opción que, en su opinión, represente la realidad en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

	1	2	3	4	5
30 ¿Usted evita actividades distractoras durante la jornada laboral que le impidan cumplir correctamente con tareas asignadas?					
31 ¿Usted da cumplimiento a los procesos establecidos para realizar las tareas asignadas?					
32 ¿Usted hace un uso adecuado de los recursos que le provee la empresa?					
33 ¿Usted sabe aceptar sus errores dentro del cumplimiento de sus actividades y los corrige oportunamente?					
34 ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros en las actividades que presenten dificultades?					
35 ¿Considera que sus superiores piden su opinión para la toma de decisiones?					
36 ¿Usted recibe y respeta las opiniones de sus compañeros, con el fin de mantener una buena relación de trabajo?					
37 ¿Usted es empático con sus compañeros cuando cometen un error en el cumplimiento de sus actividades?					
38 ¿Usted realiza actividades a beneficio personal y de sus compañeros, para mejorar las condiciones de trabajo?					
39 ¿Usted brinda la ayuda necesaria a sus compañeros de trabajo, sin esperar nada a cambio?					
40 ¿Usted recibe una remuneración económica adecuada en base a las tareas que desempeña?					
41 ¿Considera que aplica sus habilidades, para adaptarse inmediatamente a los cambios propuestos por la empresa?					
42 ¿Usted realiza actividades para mejorar el desarrollo de sus capacidades en el trabajo?					
43 ¿Usted es reconocido por el trabajo que desempeña?					
44 ¿Considera que la empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?					

- 45 ¿Considera que la comunicación que mantiene con sus compañeros de trabajo y superiores afecta su desempeño laboral?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 46 ¿Usted recibe retroalimentación constante sobre su trabajo de forma clara y comprensible que ayude a mejorar su desempeño laboral?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 47 ¿Considera que sus superiores le brindan instrucciones claras y concisas sobre el desarrollo de sus actividades para mejorar su desempeño laboral?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 48 ¿Considera que sus superiores le brindan oportunidades de mejora para un buen desempeño?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 49 ¿La empresa le brinda oportunidades para capacitarse?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 50 ¿La empresa cuenta con un plan de capacitaciones para el desarrollo profesional de sus empleados?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 51 ¿Se aplica la evaluación de desempeño en la Empresa Pública GEDES EP al menos una vez al año?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 52 ¿Considera que se debería aplicar la evaluación de desempeño en la empresa para obtener mejores resultados?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
- 53 ¿Considera que al no aplicar la evaluación del desempeño se está violentando la norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño?
- |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|



## Anexo 9. Encuesta beneficiarios.



1859

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**  
**FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**  
**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Encuesta:**

**La estructura organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.**

Estimado Señor (a), la presente encuesta tiene como objetivo "*Analizar la incidencia de la estructura organizacional en el desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.*", por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

**Datos Generales**

Género:  Femenino  Masculino

Edad:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

**I. Estructura organizacional**

De los siguientes aspectos relacionados a la estructura organizacional, marcar (x) una sola opción que, en su opinión, represente la realidad en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

- 1 ¿Considera que la empresa cuenta con el personal necesario para el cumplimiento de las actividades que demandan los proyectos?
- 2 ¿Considera que existe una buena gestión administrativa por parte de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP?
- 3 ¿Considera que la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es eficiente?
- 4 ¿Cree Usted que el servicio que ofrece la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP es adecuada para todos sus usuarios?
- 5 ¿Considera que los usuarios se encuentran satisfechos con los servicios que reciben de la empresa Pública Gestión y Desarrollo EP?
- 6 ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa satisface sus necesidades como usuario?

1	2	3	4	5

7 ¿Cree que la estructura organizacional de la empresa ha afectado la calidad de los servicios recibidos? 

--	--	--	--	--

Estimado Señor (a), la presente encuesta tiene como objetivo **"Determinar los factores que afectan al desempeño laboral de la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P"**, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
1	2	3	4	5

## II. Desempeño laboral

De los siguientes aspectos relacionados a la desempeño laboral, marcar (x) una sola opción que, en su opinión, represente la realidad en la Empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo E.P.

		1	2	3	4	5
1	¿Cómo considera al trabajo realizado por los empleados de la Empresa Pública Gestión y Desarrollo EP en el cumplimiento de sus actividades?					
2	¿Cree Usted que los empleados de la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P, hacen uso adecuado de los recursos que les provee la empresa?					
3	¿Cuál es su grado de satisfacción con los servicios que brinda la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P.					
4	¿Cómo calificaría los servicios que presta la empresa Pública Gestión y Desarrollo E.P?					
	. Calidad del servicio					
	. Enfoque al cliente					
	. Liderazgo					
	. Rapidez					
	. Participación del Personal					
	. Mejora continua en los procesos					
	. Toma de decisiones basada en hechos					
	. Relación mutuamente beneficiosa con el usuario					
5	¿Cómo considera al desempeño laboral de los empleados de la empresa Pública GEDES EP en la prestación de servicios recibidos?					
6	¿Cómo calificaría el grado de compromiso de los empleados de la empresa Pública GEDES EP?					
7	¿Cómo evalúa la calidad de los servicios que recibe de la empresa Pública Municipal Gestión y Desarrollo EP?					

## Anexo 10. Certificado de traducción Abstract

### CERTIFICADO

Yo, Mgs. Mariia Syzko, portadora de la cédula de ciudadanía 175833530-9, coordinadora y docente del Departamento de Idiomas de la Universidad Internacional del Ecuador – sede Loja, con título de Master en Lingüística y Traducción (español e inglés), número de registro de SENECSYT 8041112839

#### CERTIFICO:

Que la traducción al idioma inglés del resumen de TESIS titulada *“LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA PÚBLICA MUNICIPAL GESTIÓN Y DESARROLLO E.P”*, trabajo de Titulación previo a la obtención del título de Magister en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Facultad Jurídica Social y Administrativa, perteneciente al Ing. Nixon Andrés Pardo Quezada, corresponde al texto original en español.



Mgs. Mariia Syzko

C.I.175833530-9