

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de Magíster en Gestión

del Talento Humano

Maestría en

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

AUTORES: Andrea Katherine Díaz Aguirre.

Adriana Lucía Jácome Gallegos

Liseth Estefanía Pacheco Mejía

Angélica María Jiménez Loor

Darwin Daniel Moreira Celi

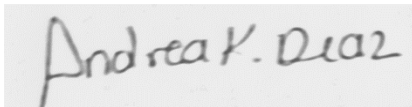
Director: Nathalie Chauvin Andrade

Restablecer la Estructura Organizacional, definiendo los perfiles por funciones y actividades de cada cargo en la PYME Familiar “ESTACIÓN DE SERVICIOS EL BELÉN” en la ciudad de Quito-Ecuador.

CERTIFICACIÓN

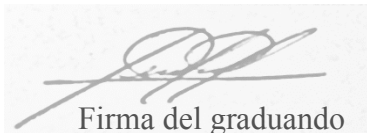
Nosotros, Andrea Katherine Díaz Aguirre, Adriana Lucía Jácome Gallegos, Lisseth Estefanía Pacheco Mejía, Angélica María Jiménez Loor y Darwin Daniel Moreira Celi, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



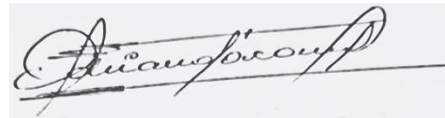
Firma del graduando

Andrea Katherine Díaz Aguirre



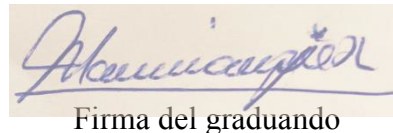
Firma del graduando

Lisseth Estefanía Pacheco Mejía



Firma del graduando

Adriana Lucía Jácome Gallegos



Firma del graduando

Angélica María Jiménez Loor



Firma del graduando

Darwin Daniel Moreira Celi

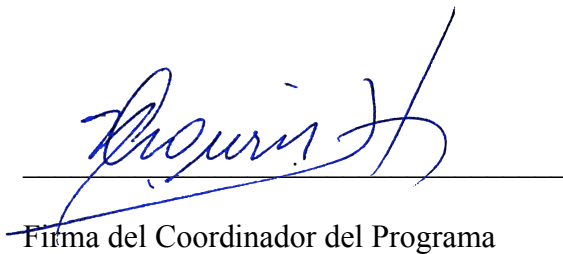
APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: Andrea Katherine Díaz Aguirre, Adriana Lucía Jácome Gallegos, Lisseth Estefanía Pacheco Mejía, Angélica María Jiménez Loor y Darwin Daniel Moreira Celi, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por la vida y por haberme permitido haber llegado a este momento tan importante en mi formación profesional, a mi familia, principalmente a mis padres por demostrarme siempre su apoyo incondicional, a mi hija por ser mi mayor motivación y fuerza para lograr todas mis metas

Andrea Katherine Diaz Aguirre.

Dedico este trabajo a mi esposo y a mis hijos que durante este tiempo han sido mi apoyo y mi fuerza constante, a mi padre y mi madre que siempre nos han inculcado buscar ser alguien mejor en la vida y a mi negocio Gasolinera El Belén que a lo largo de estos años me ha dado un gran aprendizaje, alegrías, experiencias y sobre todo nos ha brindado trabajo por el transcurso de estos 13 años, dando trabajo a varias familias siendo unos de los negocios más importantes de la zona.

Adriana Lucía Jácome Gallegos.

Esto va dedicado para mi pequeña Julieta, ¡quién con ser tan inocente me motiva con sus ideas innovadoras, espero que un día ella llegue lejos, mucho más que yo!

A mis padres por ser siempre el eje fundamental de mi vida, para Sebastián R., que sepa que nunca es tarde para continuar o mucho menos para volver a empezar y cumplir sus objetivos y anhelos.

Angélica María Jiménez Loor.



Para mi ángel Gladis, a mi padre Jorge y mis hermanos Jorgiño, Ariana y Fabiana, quienes son mi pilar fundamental para seguir adelante, quienes me han forjado a ser una mejor persona para que constancia pueda cumplir mis metas. Les dedico este trabajo, ya que con su motivación me ayudan a crecer profesionalmente. Gracias por creer en mí.

Lisseth Estefanía Pacheco Mejía.

Dedico el presente proyecto de tesis a mis cuatro hijos a mi esposa y mi familia que han sido el motor a seguir adelante impulsándome a crecer profesionalmente y ser día a día mejor persona una meta más conquistada me siento orgulloso de tenerlos a mi lado ente momento tan importante de mi vida. Gracias por ser quienes son y por creer en mí.

Darwin Daniel Moreira Celi.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por llenarme de sabiduría constancia y dedicación para culminar esta etapa de mi vida, a mi familia y a la Universidad Internacional del Ecuador, y sus maestros por haberme permitido ser parte de su institución académica, asesorarme, guiarme y haber compartido sus conocimientos para conmigo, y haber concluido este paso profesional tan importante.

Andrea Katherine Díaz Aguirre.

Agradezco este trabajo a Dios por darme la oportunidad inmensa de seguirme preparando y forjando el camino profesional y personal, a mi esposo Hugo el pilar fundamental de mi hogar, a mis hijos Emma y Hugo Patricio que son mi vida entera, mi razón de luchar a diario, gracias por el amor, apoyo y paciencia siempre, a mi padre que está en cielo, a mi madre y mis hermanas que me brindan la motivación para seguir adelante y gracias a mis compañeras de este equipo por la amistad y el esfuerzo brindado en el desarrollo de este trabajo.

Adriana Lucía Jácome Gallegos

Agradezco infinitamente a Dios por tener una familia, mucha salud, trabajo, un hogar, a mis padres con vida, sin ellos no podría estar logrando hoy por hoy todas mis metas; de forma especial también agradecer a nuestra tutora, Luz María quién he tenido mucha paciencia y dedicación para con nosotros.

Angélica María Jiménez Loor

“Las metas son el resultado final de una larga y dura lucha que se forma con el fruto de todos los esfuerzos”

Hemann J. Steinherr.

Agradezco a mi padre por guiarme, por estar siempre a mi lado y forjarme la humildad, respeto y trabajo. A mi madre, por enseñarme a ser constante y hacerme “una arrecha” para cumplir mis sueños. A mis hermanos, por ser mi luz y felicidad, quienes me impulsan a ser una guía para ellos.

A Raúl, quien ha sido la persona que me ha brindado toda su ayuda y apoyo, gracias por no dejarme sola.

Así también, a mis compañeras de tesis quienes pusieron todos sus conocimientos y apoyo para culminar este proceso muy importante. A mi familia y amigos incondicionales que han sido una pieza fundamental para demostrar que soy capaz de conseguir todas mis metas propuestas.

Liseth Estefanía Pacheco Mejia.

Agradezco a Dios, por haber guiado y haber permitido que llegue a esta etapa de mi vida y poder disfrutar este nuevo logro profesional junto a mi familia y a todas esas personas que me apoyaron constantemente gracias infinitas.

Darwin Daniel Moreira Celi.

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	2
APROBACIÓN DE LOS DIRECTORES	3
ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	4
DEDICATORIAS	5
AGRADECIMIENTOS	7
ÍNDICE GENERAL	9
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE TABLAS	15
INDICE DE ANEXOS	16
RESUMEN	18
ABSTRACT	20
INTRODUCCIÓN	20
CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	24
1.1. Presentación y Perfil de la Empresa u Organización.....	24
1.1.1. Antecedentes y datos representativos.....	24
1.1.2. Análisis del entorno General y específico.....	30

1.1.2.1. Análisis del entorno PESTEL	30
1.1.2.1. Análisis DAFO.....	32
1.2. Planteamiento del Problema	36
1.2.1. Descripción del Problema	36
1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo	38
1.3. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.	39
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL	41
2.1. Gestión del Cambio y Gobernanza Corporativa en la Estación de Servicios El Belén.....	48
Gestión de Cambio.....	48
Gobernanza Corporativa	49
CAPÍTULO III METODOLOGÍA	51
3.1. Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano	51
Deseabilidad.....	53
Factibilidad.	53
Viabilidad.....	53
3.2. Herramienta Etnográfica para empatizar con los usuarios y saber sus necesidades.....	54

3.3.	Herramienta para interpretar las necesidades y deseos de los usuarios.....	54
3.5.	Redacción de los Insights accionables resultante de la interpretación del usuario.....	55
CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....		57
4.1.	Necesidades Específicas para la Aplicación del Proyecto.....	57
4.2.	Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach	61
4.2.1.	Alianza del equipo.....	61
4.2.2.	Establecimiento del Objetivo.	63
3.3.	Misión y Visión del equipo de trabajo.....	64
3.3.1.	Misión del Equipo.....	64
4.3.2.	Visión del Equipo.....	65
4.4.	Establecimiento de los Valores del Equipo.	66
4.5.	Competencias del Líder Coach.....	67
4.6.	Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción.....	68
4.6.2.	Recursos necesarios para la consecución del Diseño del Plan de Acción. ..	68
4.6.3.	Recursos Informáticos.....	69

4.7.	Medidas de Control.	69
4.8.	Evaluación del plan de acción.	70
4.9.	Herramientas del Coaching para la Gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada.	71
4.9.2.	Fase de Diagnóstico.	71
4.9.3.	Herramientas de Diagnóstico utilizados.	71
4.9.4.	Fase Diagnóstico.	72
4.9.5.	Generación de Opciones.	73
4.9.6.	Resultados Obtenidos con el Flujograma.	73
4.9.7.	Descripción de los Puestos o Cargos:	74
4.10.	Herramientas para Idear, Prototipar y Testar.	75
4.10.2.	Tipología de Prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta creación de una estructura organizacional en la Estación de Servicios El Belén.	76
4.10.3.	Presupuesto para el Desarrollo del Proyecto.	76
4.10.4.	Reclutamiento y Selección.	78
4.10.5.	Presupuesto Plan de Capacitación.	78
4.10.6.	Presupuesto Employer Branding.	80

4.11. Presupuesto para El Diseño de la Estructura Organizacional y Diseño de Perfiles por Funciones.....	80
4.12. Salario del Personal con Modalidad por Contrato en la Estación de Servicios El Belén.....	85
4.13. Compensaciones del personal asegurado en la estación de servicios “EL BELEN”.....	86
4.14. Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano, el Retorno de la Inversión y el retorno de la Inversión de Empleados de la Gasolinera El Belén.....	88
4.14.2. Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano.....	88
4.14.3. Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).....	89
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	92
5.1. Conclusiones.....	92
5.2. Recomendaciones.....	92
Bibliografía.....	94
ANEXOS.....	99

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Ubicación de Estación de Servicios El Belén.....	27
Figura 2 Propiedad y Forma Jurídica.....	28
Figura 3 Organigrama Estructural	29
Figura 4 Estado Financiero de Servicios El Belén.....	35
Figura 5 Simbología ISO	47
Figura 6 Presupuesto para El Diseño de la Estructura Organizacional y Diseño de Perfiles por Funciones.....	81
Figura 7 Costo Total Asistente Administrativa	85
Figura 8 Costo Total De La Remuneración Semestral Del Contador.....	85
Figura 9 Costo Total De La Remuneración Semestral Del Asesor Legal	86
Figura 10 Costo Total De La Remuneración Y Compensaciones Semestral Del Área Administrativa.....	86
Figura 11 Costo Total De La Remuneración Y Compensaciones Semestral Del Área Operativa.....	87
Figura 12 Costos	87
Figura 13 Retorno de la Inversión	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Factores internos y externos del DAFO.....	34
Tabla 2 Grupo de Intereses Estación de Servicio El Belén.	36
Tabla 3 Cargos de Gasolinera EL Belén.....	59
Tabla 4 Cargos de Gasolinera EL Belén.....	60
Tabla 5 Documento de Alianza del Equipo	61
Tabla 6 Visión del Equipo	65
Tabla 7 Herramientas de Diagnóstico.....	72
Tabla 8 Fase Diagnóstico, Resultados Obtenidos.....	73
Tabla 9 Suministros de Oficina.....	77
Tabla 10 Estructura Organizacional.....	77
Tabla 11 Reclutamiento y Selección.....	78
Tabla 12 Plan De Capacitación.....	79
Tabla 13 Employer branding	80
Tabla 14 Perfiles por Funciones.	82
Tabla 15 Cambio en el ámbito laboral.....	83
Tabla 16 Cálculo del valor añadido	88
Tabla 17 Retorno de Inversión de Empleados – Individual.....	90
Tabla 18 Retorno de Inversión de Empleados – Individual.....	90

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Organigrama Estructural propuesto	99
Anexo 2 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente General.....	100
Anexo 3 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente Financiero.	103
Anexo 4 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Asistente Contable.....	107
Anexo 5 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente de Recursos Humanos.....	109
Anexo 6 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Asistente de Recursos Humanos.....	111
Anexo 7 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente de Operaciones.....	113
Anexo 8 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Supervisor.	115
Anexo 9 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Supervisores.	117
Anexo 10 Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Despachadores.	118
Anexo 11 Flujograma Socios Propietarios	120

Anexo 12 Flujograma Cargo Gerente General	121
Anexo 13 Flujograma Cargo Gerente Financiero	122
Anexo 14 Flujograma Cargo Gerente De Recursos Humanos	123
Anexo 15 Flujograma Cargo Gerente De Operaciones	124
Anexo 16 Flujograma Cargo Asistente Contable	125
Anexo 17 Flujograma cargo asistente de recursos humanos	126
Anexo 18 Flujograma Cargo Supervisores	127
Anexo 19 Flujograma	128
Anexo 20 Cronograma De Actividades De Plan De Titulación	129

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo restablecer la estructura organizacional, definiendo los perfiles por funciones y actividades de cada cargo en la PYME Familiar “ESTACIÓN DE SERVICIOS EL BELÉN”. De acuerdo con la observación y recopilación de la información otorgada por los propietarios de la estación de servicio, se identificó la falta estructura organizacional donde se especifique los perfiles y niveles jerárquicos del personal administrativo y operativo, adicionalmente se observa que los empleados no tienen un conocimiento adecuado de sus funciones que les permita ejercer sus funciones adecuadamente.

Se han identificado las causas y efectos de la problemática en cuestión, respaldando el marco de referencia con fuentes de información primarias y secundarias, en consonancia con los temas y objetivos del proyecto de investigación actual. El grupo de estudio ha realizado varios acercamientos con los socios propietarios, el personal administrativo, los trabajadores operativos y los clientes de la gasolinera para recopilar datos y obtener información precisa que respalde la implementación de una nueva estructura organizativa en la estación de servicio.

Así mismo, se aplicarán técnicas y metodologías que permitan el buen desenvolvimiento de la gasolinera, una de ellas es la implementación de Focus Groups mediante entrevistas de forma directa. Realizamos escucha activa donde se ha recabado los datos que van a permitir a los usuarios y beneficiarios mejorar el desarrollo de la problemática del proyecto. También dentro de las metodologías ágiles aplicaremos herramientas para la generación de ideas, la creación de prototipos y la realización de pruebas de acciones.

Finalmente realizaremos un análisis del impacto financiero y laboral con la finalidad de que esta propuesta contribuya a mejorar los procesos administrativos y financieros, tanto de la empresa como del personal de la Pyme familiar Estación de Servicios “El Belén”.

Con los resultados de la presente investigación se propondrá:

- Reestructuración estructural y organizacional.
- Perfil de funciones y actividades de cada cargo.

Con la aplicación de este proyecto, garantizamos un nuevo modelo de gestión en donde se levantan los procesos actuales que se desarrollan en la gasolinera para identificar problemas de tiempos y deficiencias en los mismos, siendo estos socializados y mejorados con cada uno de los responsables de la misma, procediendo a formalizarlos apoyados en un modelo sencillo para su ejecución, cuya implementación permitirá: mejorar los procesos, ayudará a la ejecución correcta de tareas asignadas a sus empleados y ayudará a encaminar las decisiones a la dirección y socios propietarios.

Palabras Claves: Rediseño estructural organizacional, perfiles de funciones, desarrollo y actividades organizacionales.

ABSTRACT

The objective of this research is to reestablish the organizational structure, defining profiles by functions and activities of each position in the Family SME “EL BELÉN SERVICE STATION”. According to the observation and compilation of information provided by the owners of the service station, the lack of organizational structure was identified where the profiles and hierarchical levels of the administrative and operational staff are specified. Additionally, it is observed that the employees do not have knowledge of the appropriateness of their functions that allows them to perform their functions properly.

The causes and effects of the problem have been identified, supporting the reference framework with primary and secondary sources of information, in accordance with the topics and objectives of the current research project. The study group has made several approaches to the gas station's owners, administrative staff, operational workers, and customers to collect data and obtain accurate information to support the implementation of a new organizational structure at the gas station.

Likewise, techniques and methodologies will be applied allowing the good development of the gas station, one of them is the implementation of Focus Groups through direct interviews. We carry out active listening where the data that has been collected will allow users and beneficiaries to improve the development of the project's problems. Also, within agile methodologies we will apply tools for generating ideas, creating prototypes and carrying out testing of actions.

Finally, we will carry out an analysis of the financial and labor impact in order to make this proposal to contribute the improvement of the administrative and financial processes, both of the company and the staff of the family SME “El Belén” Service Station.

The results of this research will propose:

- Structural and organizational restructuring.
- Profile of functions and activities of each position.

With the application of this project, we guarantee a new management model where the current processes that are developed at the gas station are raised to identify time problems and deficiencies in them. These processes will be socialized and improved with each of those responsible for them, proceeding to formalize them supported by a simple model for their execution. This implementation will allow: improve processes, help the correct execution of tasks assigned to its employees and help direct decisions to management and owners.

Keywords: Organizational structural redesign, function profiles, development and organizational activities.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se basa en la presentación del diseño de una estructura organizacional, perfiles por funciones y actividades de cada cargo que componen sistemáticamente el buen desenvolvimiento de la organización acorde a las actividades administrativas y operativas para lograr el objetivo propuesto del proyecto, permitiendo que los colaboradores conozcan sus funciones, tareas y actividades de cada cargo en la empresa familiar de la Estación de Servicios el “Belén”.

El primer capítulo de este estudio tiene como objetivo abordar las deficiencias que el personal ha experimentado en términos de comprensión de las jerarquías organizativas y las funciones específicas en la gasolinera que ha estado operando durante los últimos trece años. El propósito principal es mejorar la productividad en todos los aspectos, incluyendo la gestión administrativa, financiera y la colaboración efectiva en el trabajo en equipo. Con la finalidad de evaluar el desempeño y competencias de sus colaboradores determinando los factores endógenos y exógenos de la empresa.

Y en los subsiguientes capítulos nos referiremos a las diferentes herramientas, técnicas y metodologías aplicadas para el desarrollo del presente trabajo donde se pueda diseñar de mejor manera el desarrollo estructural organizacional y la unidad de talento humano de la gasolinera, con el propósito de establecer herramientas y estrategias administrativas y funcionales, con la aplicación las técnicas: SMART, Competencias de Líder Coach para la selección y reclutamiento de los perfiles, competencias (capacidades, destrezas y habilidades) aplicando herramientas de

coaching para la gestión de personas como el uso de alianza en equipo, y demás metodologías ágiles implementadas a la unidad de recursos humanos, determinando la deseabilidad, factibilidad y viabilidad con la generación de ideas y técnicas para prototipar y testear acciones que radican en lo financiero, laboral y transformación digital con el uso de las Tic's.

Por ello se ha considerado realizar un análisis innovador de la estructura organizacional describiendo sus funciones y tareas, conforme a los perfiles asignados hacia los diferentes puestos de trabajo de la gasolinera, cuya finalidad de esta propuesta permita conocer los mandos jerárquicos y ser más competitiva, eficiente y contribuir a la sociedad en general permitiendo consolidar las acciones de un nuevo modelo de gestión empresarial.

CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Presentación y Perfil de la Empresa u Organización

Al analizar la dinámica de la Gasolinera “El Belén” se puede observar que no existe una estructura organizacional, sino que los trabajadores se basan en la jerarquía de la familia, es por eso, que no existe una buena relación de trabajo, no hay buena comunicación y los trabajadores no tienen claro sus actividades.

Por tal motivo, la Estación de Servicios “El Belén” necesita identificar la estructura organizacional en la empresa, ya que, el implementarle ayudará a que se mantenga el orden y se podrá clasificar las actividades de la compañía. Así también, se asignarán autoridades en los diferentes departamentos para una buena toma de decisiones y seguimiento de actividades en el área laboral. (Jaime, 2023)

De esta manera la Gasolinera “El Belén” pretende implementar una estructura organizacional eficaz en su empresa, para que de este modo exista un buen funcionamiento, establecimiento de herramientas y fidelidad a la estación de servicios.

1.1.1. Antecedentes y datos representativos

1.1.1.1. Antecedentes

La Estación de servicios El Belén es una empresa familiar de carácter privado, cuyo trabajo laboral se ha venido realizando por varios años de forma jerárquica, además, es una empresa que

brinda combustible y varios servicios de forma directa a los usuarios de diferentes ciudades del Ecuador.

1.1.1.2.Misión, visión, valores

Misión

Para el 2025 pretendemos ser la cadena líder en el mercado de los combustibles, aceites y aditivos contando con la preferencia de nuestros clientes aplicando las técnicas y tecnologías más innovadoras a nuestro alcance, logrando con esto posicionar el nombre de Gasolinera “El Belén” entre las pioneras en la Provincia de Pichincha.

Visión

Nuestra misión es proveer combustibles de excelente calidad, cumpliendo con los más altos estándares de calidad, seguridad y tecnología que permiten la rápida distribución y despacho, creando oportunidades de desarrollo y crecimiento, siendo uno de nuestros principales enfoques mejorar las expectativas de nuestros clientes.

Valores

La Estación de Servicios El Belén tiene diferentes principios que cada miembro debe contemplar:

- **Vocación de Servicio:** La gasolinera promueve su filosofía de trabajo fundamentada en hábitos y actitudes de cortesía, comunicación, positiva e interés por las necesidades de nuestros clientes.
- **Transparencia y Honestidad:** Aplicamos procesos transparentes basados en la honestidad y respeto hacia la comunidad. Cumplimos nuestras obligaciones con el Estado dentro de los marcos legales establecidos. Ofrecemos a nuestros clientes lo que la gasolinera está en condiciones de cumplir.
- **Innovación continua:** Nuestro éxito depende de la continua innovación en productos y la periódica capacitación del equipo humano.
- **Contribución al desarrollo del país:** Invertimos nuestro capital y esfuerzo en el desarrollo del país, generando progreso y fuentes de trabajo para miles de ecuatorianos.

1.1.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

La Estación de Servicios El Belén tiene como fines la venta de varios productos de combustible a diferentes clientes de la ciudad de Quito, entre estos se dividen en tres tipos:

- Extra automotriz 85 octanos
- Súper Premium 92 octanos.
- Diésel Premium.

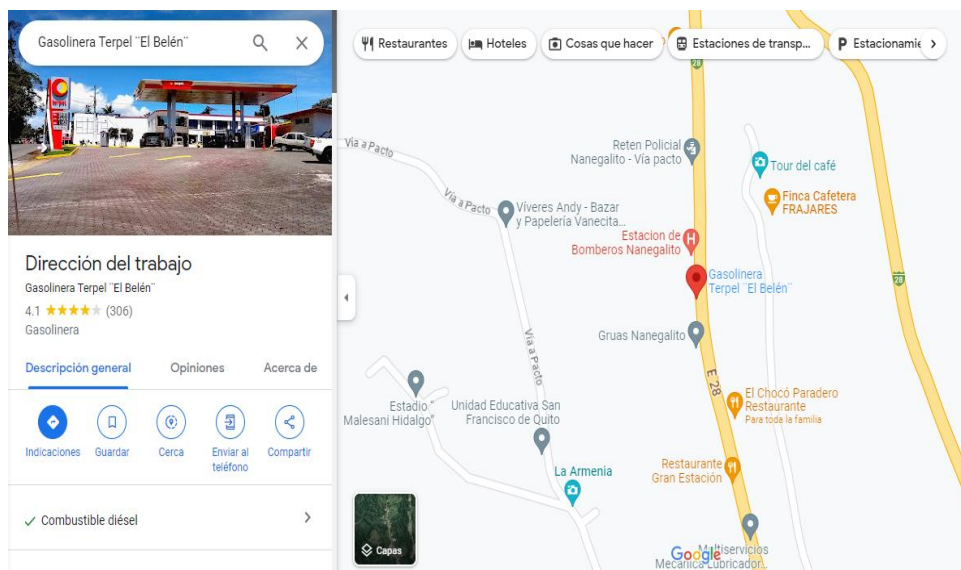
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.1.1.4. Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica

Ubicación de la sede

Figura 1

Ubicación de Estación de Servicios El Belén



Nota: Tomado de Google maps.

Ubicación de las operaciones

La Gasolinera El Belén se encuentra en la vía Calacalí - Los Bancos km.59, Provincia de Pichincha, Quito - Ecuador.

Propiedad y forma jurídica

Figura 2

Propiedad y Forma Jurídica



SRI		Certificado	
Registro Único de Contribuyentes			
Apellidos y nombres JACOME GALLEGOS ADRIANA LUCIA		Número RUC 1717434656001	
Estado	Regimen		
ACTIVO	REGIMEN GENERAL		
Inicio de actividades 19/03/2008	Inicio de actividades	Cese de actividades	No registra
Jurisdicción ZONA 9 / PICHINCHA / QUITO	Obligado a llevar contabilidad	SI	
Tipo PERSONAS NATURALES	Agente de retención	NO	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: NANEGALITO			
Dirección			
Barrio: LA ARMENIA Número: S/N Referencia: A QUINIENTOS METROS DEL PUEBLO DE NANEGALITO			
Actividades económicas			
* 4729101 - VENTA AL POR MENOR DE COMBUSTIBLES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS			
* 4730001 - VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS DE LIMPIEZA, LUBRICANTES Y REFRIGERANTES PARA VEHICULOS AUTOMOTORES EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS			
* 4730002 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO UNIPERSONAL			
* 4730003 - ACTIVIDADES DE ALQUILER DE BIENES INMUEBLES A CAMBIO DE UNA RETRIBUCION O POR CONTRATO (LOCALES COMERCIALES)			
Establecimientos			
Abiertos		Cerrados	
2		3	
Obligaciones tributarias			
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
* 3011 DECLARACION DE IVA			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA			
			
<small>Los datos de verificación: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DIRECCION-20080017, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial del 16 de agosto de 2015, por lo que no requiere estar en línea por parte de la Administración Tributaria, siempre que se pueda verificar en la página transaccional del SRI en línea por un contribuyente.</small>			
Apellidos y nombres JACOME GALLEGOS ADRIANA LUCIA		Número RUC 1717434656001	
Código de verificación CA7PDCR20200800112		Fecha y hora de emisión 21 de agosto de 2021 10:12	
Dirección IP 193.188.52.31		Número del certificado 193.188.52.31	
<small>Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.</small>			
Números del RUC anteriores			
No registra			
1/2		2/2	
www.sri.gob.ec		www.sri.gob.ec	

Nota: Tomado de SRI.

La figura legal de la Estación de Servicios “EL Belén”, es persona natural obligada a llevar contabilidad, la cual está bajo el nombre de una de sus dueñas ADRIANA JÁCOME con número de Ruc 1717434656001, la gasolinera tiene 3 socias que son Lina Jácome, Valeria Jácome y la mencionada anteriormente Adriana Jácome las cuales trabajan dentro de la gasolinera y ocupan los cargos en distintas áreas

1.1.1.5. Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores

Tamaño de la organización.

El tamaño de la organización es una PYME, que está compuesto por 10 colaboradores.

Información sobre empleados y otros trabajadores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

La gasolinera está conformada por:

- 1 gerente general.
- 1 jefe Financiero
- 1 jefe Administrativo
- 1 asistente contable.
- jefes de islas.
- Despachadores.

Organigrama Actual

Figura 3

Organigrama Estructural



1.1.2. Análisis del entorno General y específico

1.1.2.1. Análisis del entorno PESTEL

El pestel es un “*acrónimo que representa un marco analítico utilizado para evaluar los factores externos que pueden afectar una organización o empresa*” (Consulting, 2019). Cada letra del acrónimo representa una categoría específica de factores.

Factores Políticos: Este un factor negativo en el Ecuador, ya que, el gobierno se ajusta a la economía del país. Es por eso, que existen varios desabastecimientos y escasez de combustible en el mercado. Por ello, el clima político, política fiscal, actividad del gobierno, conflictos, impuestos y la polarización política son varios de los factores que se dan de forma negativa en el país, por lo que trae conflictos, aumento de inflación y desempleo.

Factores Económicos: La actividad económica es un impacto a nivel mundial, ya que existe mucha demanda en el mercado, así también, se da la interrupción de golpe cuando existe crisis sanitarias globales, como lo fue en el COVID-19. Es por eso, que el petróleo depende mucho de la economía del país, así también por las importaciones y exportaciones que se brinda, pero cuando existe violencia de los ciudadanos por la política ecuatoriana se da un desempeño negativo por el cierre de vías. Entre los componentes negativos que resaltan son la economía ilícita, pobreza rural, tasa de empleo, inversión extranjera, inflación y nivel de renta.

Factores Sociales: las variables demográficas, el factor cultural, violencia, y protestas van de la mano con la sociedad y el gobierno del Ecuador, porque existe controversias y se suspenden

varias de las actividades por el cierre de vías o paro nacional. Ecuador no cumple con los subsidios de combustible, es por eso, que se muestran las protestas y problemas significativos en la producción y exportación petrolera.

Factores Tecnológicos: los países bajos tienen mayores impactos y problemas, ya que los costos de producción son altos. Es por eso, que una gasolinera no puede estar equipada tecnológicamente, así también esto es peligroso por la radiación que se puede causar incendios o explosiones. De igual manera, la infraestructura, el acceso tecnológico, acceso a dispositivos, ciberamenazas, marketing son algunos de los aspectos riesgosos que se puede verificar en una gasolinera.

Factores Ecológicos: Las gasolineras tienen varios residuos, así también, fugas de combustible o derrames. Otros de ellos son, políticas ambientales, cambios climáticos, procesos de producción, riesgos naturales, gases contaminantes y derrames de hidrocarburos son varios de los factores que más resaltan en el daño de medio ambiente. La contaminación de estos residuos trae la manifestación de gases contaminantes, lo cual puede causar problemas en la salud de las personas como lo es irritación de la piel, problemas en los pulmones y estómago.

Factores Legales: en el Ecuador muchos de los servicios a nivel nacional no cumplen con todos los reglamentos de seguridad industrial porque existe una gran falencia en el gobierno del país. En cuanto en las gasolineras del país se pide control a las autoridades, pero muchas veces no son escuchados, es por eso, que se sigue trabajando en el sector de la forma que ellos consideran seguro, sin verificar la preocupación de los incendios que se pueden causar como lo fue el 18 de

marzo en la ciudad de Los Ríos. De igual manera, no se cumple con los salarios, derechos, reglamentos, control de precios y protección contra atmosferas explosivas ATEX trayendo gran preocupación en el personal a nivel nacional.

1.1.2.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una *“herramienta estratégica que permite identificar y comprender los factores internos y externos que pueden afectar el desempeño y la posición competitiva de una organización”* (Fuente, 2020), a continuación, se presenta el siguiente DAFO del Pyme.

Debilidades:

Dentro de este factor pudimos notar que el personal que labora en la organización carece de ciertas competencias, las cuales afectan indiscutiblemente el ambiente laboral y por ende a la empresa, al existir rotación constante de personal se pierden recursos económicos e impacta la reputación de la entidad, va de la mano con el hecho de que las labores no están siendo bien ejecutadas lo que genera malestar para el colaborador, brindando así un mal servicio al cliente.

Los cambios siempre son fundamentales dentro de una organización porque ayudan a crear nuevos proyectos o procesos que faciliten la labor de muchas personas, este hecho se torna con un cierto nivel de complejidad porque no existe esa predisposición de aprender algo nuevo cuando se debe realizar cambios.

Amenazas:

La situación socio-económica y política del Ecuador resulta amenazante para los diversos comercios que existen en diferentes lugares del país, los cambios de gobierno repentinos dejan con incertidumbre a la población, las microempresas, PYMES, en fin, todo el sector laboral, siempre existen cambios en las regulaciones del régimen, lo que se hace exigente para los empresarios en también exigir a sus empleados a acoplarse a dichas normas.

Fortalezas:

En la organización siempre se está trabajando en mejoras de diversos tipos, una de ellas es realizar capacitaciones oportunas para el personal con planificación oportuna de actividades, tanto como para empleados y directivos de la organización, esto es algo que implica inversión también por lo que debe sacarle mucho provecho y obtener resultados.

Oportunidades:

Los colaboradores deben contar con las herramientas necesarias para realizar su trabajo y este sea de calidad, para ello existe la oportunidad de realizar una inversión en tecnología y con las capacitaciones que se otorgan el objetivo es lograr que la atención al cliente sea satisfactoria, así se llegará a la recomendación hacia otros clientes, de tal manera que se extienda la clientela y decida siempre escoger a la entidad.

Tabla 1

Factores internos y externos del DAFO

	Aspectos Negativos	Aspectos positivos
Factores Internos	<p>Fortalezas: Existe el contacto directo con la dueña de la empresa, lo que nos facilita el conocer detalles internos de la organización y ayudarnos con el despeje de dudas.</p>	<p>Debilidades: Una de las mayores falencias que identificamos es que no existe una directriz bien establecida para el orden de sus jerarquías, se realizan varias tareas al azar y los empleados desconocen con seguridad a quién deben reportarse.</p>
Factores Externos	<p>Amenazas: La situación del país se encuentra en una etapa decadente, posibles acciones cambiantes por el gobierno y afecte a la población, organizaciones indígenas realicen paralizaciones o desorden social.</p>	<p>Oportunidades: Existe la facilidad del contacto directo con la organización, pues no existiría un problema en caso de realizar una visita para conocer más de cerca sus instalaciones, hablar con el personal, etc.</p>

Nota: Elaboración propia

Debilidades que puedo convertir en oportunidades para la implementación del proyecto

El reto de implementar el manual para la mejora de estrategia organizacional es una gran oportunidad de aprendizaje para el grupo en sí y a su vez para los directivos de la empresa, quienes no hasta el momento no han logrado unificar u organizar las labores que corresponden a todos los colaboradores, los niveles jerárquicos no han sido bien definidos y es lo que busca lograr en este proyecto para obtener así un mutuo éxito.

Fortalezas que posee la organización que supone una oportunidad para implementar en el proyecto

La empresa es conocida por todos los integrantes del grupo ya que es una Gasolinera de renombre en el país, de hecho, una de las integrantes es la propietaria con la que se tiene acceso directo a la información requerida y necesaria para poder ejecutar el proyecto, lograr sacar a flote el manual de mejoras organizacional, obtener un mejor ambiente laboral, colaboradores muy capaces y felices con su labor diaria.

Figura 4

Estado Financiero de Servicios El Belén

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
ESTACIÓN DE SERVICIOS "EL BELÉN"

ACTIVOS	\$632,468.27
BANCOS	\$267,025.89
INVENTARIOS	\$ 25,819.18
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$339,623.20
PASIVOS	\$580,862.98
PASIVOS CORRIENTES	\$130,984.58
PASIVOS NO CORRIENTES	\$449,878.40
PATRIMONIO NETO	\$ 51,605.29

Modelo de negocio.

La estación de servicios El Belén es una empresa privada que brinda venta de combustible al por menor para automotores en general, así también, brinda varios servicios como farmacia y Market para el público en general.

Grupos de Interés de la Gasolinera El Belén.

Tabla 2

Grupo de Intereses Estación de Servicio El Belén.

GRUPOS DE INTERES	
EXTERNO	INTERNO
Disponibilidad de servicios adicionales como baterías sanitarias, adicionalmente ofrece agua y aire de forma gratuita.	Control exhaustivo de mantenimiento de los equipos.
Posee un Market donde ofrece alimentos en general.	El producto ofertado cumple con los estándares de calidad.
Dispone de una farmacia.	Verificación de inventarios a diario
Trabaja un consultorio odontológico	Observación y regulación de los organismos pertinentes.
El crecimiento del parque automotriz es uno de los factores que posibilita el éxito del negocio, ya que genera una demanda del combustible que va en crecimiento.	Cumplimiento de protocolo de servicio al cliente. Sistemas automatizados en el control de facturación e inventarios.
	Realización de funciones de parte del personal

Nota: Elaboración propia

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Descripción del Problema

La estación de servicios El Belén carece de una organización estructural, donde se identifique la jerarquía del personal que labora en la misma, además la falta de estructura

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

organizacional y por ende no existe un perfil por competencias y funciones de cada cargo, donde no se especifica las tareas básicas de cada trabajador provocando que estas falencias no permiten cumplir eficientemente los objetivos, metas y tareas por su falta de control en la administración.

El personal no está capacitado ni motivado, debido a que no cuenta con una organización adecuada, tanto del área administrativa y operativa, afectando la productividad del negocio.

En caso de que esta investigación no arroje resultados positivos, las funciones desempeñadas por nuestros empleados podrían sumirse en el caos. A pesar de su compromiso con las tareas regulares, se ven constantemente abrumados por imprevistos y tareas adicionales que surgen de manera inesperada, dependiendo de la urgencia o la situación. Esto conduce a una serie de situaciones imprevistas que ejercen un impacto negativo en la empresa, incluyendo demoras en los procesos, aumento del estrés, problemas repentinos en aspectos legales y administrativos, y una sobrecarga de trabajo significativa. Todos estos factores ejercen un efecto perjudicial en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Planteamiento del problema e importancia del estudio

Hemos identificado que la estación de servicios no consta con una estructura organizacional, ya que es una empresa familiar, por lo cual el trabajo se basa en la jerarquía de la familia y no se visualiza los requisitos óptimos para otorgar los diferentes puestos en la empresa. En este capítulo se describirá la problemática encontrada en la Estación de Servicios “El Belén”, a su vez justificaremos la gran importancia de este tema que hemos propuesto.

1.2.2. Fines y Objetivos del Trabajo

Los objetivos que se plantea en el desarrollo del proyecto para la estación de servicios El Belén es establecer de forma óptima los siguientes:

1.2.2.1. Objetivo general

Mejorar la estructura organizacional basándose en los perfiles por funciones del cargo, de tal forma que los trabajadores, desarrollen, cumplan con las tareas y procesos específicos de la PYME familiar Estación de servicios “El Belén”.

1.2.2.2. Objetivos Específicos

En la Gasolinera El Belén se va a diseñar la estructura organizacional para analizar las tareas asignadas de acuerdo a los diferentes departamentos, con el fin de establecer las actividades específicas que desarrollan los empleados de la organización, es por eso, que se debe cumplir con lo siguiente:

- Identificar y elaborar los diferentes perfiles de la estructura organizacional de los procesos desarrollados para delimitar las responsabilidades de cada cargo.
- Definir una estrategia adecuada para la óptima selección, incorporación e inducción de los trabajadores para tener un personal altamente capacitado.
- Mejorar sus responsabilidades en la Estación de Servicio “El Belén” mediante la estructura organizacional.

1.3. Justificación e Importancia del Trabajo de Investigación.

En la actualidad es importante que las organizaciones indistintamente de su tamaño, como las Pyme estén direccionadas a su crecimiento, ya que están en constante cambios organizacionales, políticos y sociales. Según (Rodríguez & Avilés, 2020), actualmente las PYMES que se encuentran en el mercado se presentan en todas formas y dimensiones; pudiendo existir con un solo propietario, con libertad de desarrollar diversas actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, siempre con el fin de lograr una utilidad económica. Es por eso, que (Pérez, 2013, pág. 30) menciona que “Las Pyme deben orientarse hacia una visión prospectiva, con participación social, consciente y voluntaria, bases fundamentales para su supervivencia y desarrollo, por tanto, están obligadas a aprovechar las propias capacidades de sus recursos, en especial del humano, asumiendo como centro de todos los esfuerzos del desarrollo las personas que la conforman”.

Teniendo en cuenta el presente proyecto sobre de la Pyme ESTACION DE SERVICIOS “EL BELÉN” basado en el perfil por funciones, debe decirse que lo que impulso esta propuesta radica en falta de una buena estructura organizacional y por ende la carencia de una definición clara de los cargos y sus procedimientos a seguir. Y así lo afirma (Chiavenato et al., 2002) “una estructura organizacional es eficaz cuando facilita a las personas la consecución de los objetivos y es eficiente cuando se consiguen con recursos o costos mínimos”.

A raíz de dicha necesidad este trabajo se justifica en la importancia de la creación de perfiles basados en competencias y funciones, para así poder evitar el deterioro del departamento

de talento humano, ya que, esta unidad es considerada como la columna vertebral de toda organización, teniendo en cuenta que es donde se controla el principal activo de la empresa que es el personal de trabajo.

Es por eso, que esta propuesta es un aporte vital para la PYME FAMILIAR ESTACIÓN DE SERVICIO “EL BELÉN”, a su vez podrá mejorar el ambiente laboral, fortalecer la organización en las distintas áreas de la empresa como: la evaluación de desempeño, el reclutamiento, selección de personal, estableciendo las tareas específicas que debe ejecutar cada colaborador y al mismo tiempo relacionarse con cada competencia basándose en el perfil que debe cumplir para que desarrolle su labor con eficacia y eficiencia.

Esta estrategia del diseño del perfil por competencias es muy relevante en la empresa y los trabajadores ya que ayuda que se desempeñen de manera adecuada, además según, (Soltura & Cuesta, 2008) “La gestión por competencias tributa como poderoso enfoque a la alineación estratégica del desempeño humano con el organizacional, siendo los perfiles de cargo herramienta fundamental para ello.”

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

Según (Quiroa, 2020), la estructura organizacional es una herramienta para poder asignar las funciones y responsabilidades que tienen los miembros de una empresa, para que de esta manera se pueda cumplir con los objetivos y metas propuestas. Es por eso, que en la aplicación del proyecto la estructura organizacional es muy importante, ya que, a través de ello se va a poder observar y mejorar la distribución de los trabajadores, para que la Gasolinera El Belén tenga una mejor administración y comunicación organizacional.

(School, 2021) refiere que la estructura organizacional existe cinco tipos, entre estos están:

1. Estructura organizacional de matriz.
2. Estructura organizacional circular.
3. Estructura organizacional de red.
4. Estructura organizacional plana.
5. Estructura organizacional funcional.

La Gasolinera El Belén escogió la estructura organizacional funcional, ya que, esta “permite una distribución de cargos y mandos, así como una correcta toma de decisiones” (Gitnux, 2023). Es por eso, que permite observar de forma clara y comprender las tareas de los diferentes colaboradores de la empresa y así trabajar de forma funcional para el cumplimiento de tareas y objetivos de la misma. A raíz de la explicación descrita, la estructura debe tener un manual de funciones para que el personal sepa de manera clara cuáles son sus funciones.

El manual de funciones es una herramienta que se domina internamente dentro de la organización, la cual es manejado por cada unidad o departamento, este documento describe las funciones específicas de cada cargo.

Según (Chiavenato, 2009) “un manual de funciones es un documento donde se detallan las actividades; “un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa, es la enumeración detallada de las funciones del cargo que hace el ocupante, la periodicidad de la ejecución y los objetivos del cargo”.

Según (González, 2012), indicó que el Manual de Funciones es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas, tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas. Sin embargo, permite establecer con claridad la responsabilidad, las obligaciones de cada uno de los cargos, sus requisitos, perfiles, y así ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

(González, 2012) En el mundo empresarial contemporáneo, las herramientas de gestión han adquirido una importancia sobresaliente en la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones, independientemente de su nivel jerárquico. En este contexto, el Manual de Funciones de la empresa emerge como una herramienta de vital relevancia, al desempeñar un papel fundamental en la toma de decisiones y en la estructuración de la organización a lo largo de sus diversos estratos jerárquicos.

Es imprescindible destacar que, en la actualidad, la necesidad de contar con documentos de esta índole se ha vuelto imperativa, en gran medida, debido a las exigencias de las certificaciones de calidad, como ISO y OHSAS. Además, su uso diario en el ámbito interno desempeña un papel crucial al reducir conflictos entre departamentos, definir responsabilidades, segmentar tareas y fomentar un entorno de trabajo ordenado, entre otros beneficios sustanciales. Este manual constituye un pilar fundamental para la implementación de otros sistemas organizativos altamente efectivos, como la evaluación del desempeño, la estructuración de escalas salariales, la planificación de carreras profesionales y otros elementos clave.

Es relevante enfatizar que el Manual de Organización y Funciones debe estar en constante proceso de revisión y actualización, con el fin de adaptarse a las cambiantes demandas del entorno empresarial. Este enfoque no solo contribuye a una selección más precisa y un mejor desempeño del personal, sino que también fortalece la cultura organizacional. Actualmente, esta herramienta se encuentra en uso extendido en empresas de alcance internacional, como parte de un renovado enfoque en la Gestión del Talento Humano, con el propósito de optimizar el potencial y el rendimiento de los colaboradores (Tlaxcala, 2019).

Elaborar un manual depende del desarrollo administrativo y de la amplitud de los servicios que ofrecen, por lo cual pueden variar mucho.

Sin embargo, (Aiteco, 2017) refiere que existen distintos tipos de manuales, entre estos están:

Por su área de aplicación:

a) **General:** Es aquel cuando comprenden a dos o más organismos, como ejemplo tenemos el manual de organización de la empresa; o también cuando abarca a una o más unidades administrativas, por ejemplo, los manuales de contabilidad, compras, almacenes, entre otros.

b) **Particular:** Es aquel que se refiere a la descripción específica de la organización o a los procedimientos de trabajo de una dependencia o unidad administrativa en particular. En el primer caso se tiene por ejemplo el manual de una empresa del sector público, y el segundo caso puede ser de una oficina en especial.

c) **Individual:** Son los manuales que indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado de la dependencia, como por ejemplo un ingeniero, una secretaria, entre otros cargos.

Por su contenido:

a) **Manuales de políticas:** Estos documentos establecen las normas que regulan el desempeño de funciones dentro de un área específica. Representan una forma de expresar las actitudes de los líderes en lo que respecta al funcionamiento de su organización.

b) **Manuales de organización:** Proporcionan una descripción detallada de la estructura de la institución, identificando los puestos y las relaciones entre ellos. Ofrecen información sobre jerarquías, niveles de autoridad y responsabilidad, funciones y competencias. Incluyen

organigramas, objetivos, políticas, así como descripciones de las funciones de cada unidad administrativa, entre otros aspectos relevantes.

c) **Manuales de procedimientos:** Contienen información detallada sobre los objetivos de los procedimientos, su público objetivo, alcance, reglas que los rigen, descripciones de las operaciones, diagramas, formularios, materiales y equipos utilizados en dichos procesos.

d) **Manuales de contenido múltiple:** Se refieren a documentos que abarcan dos o tres de los tipos de manuales mencionados anteriormente. Por ejemplo, un manual de organización que incorpora políticas de trabajo, antecedentes históricos, marco legal y otros detalles, se consideraría un manual de contenido múltiple.

Así también, existe la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso (Pacheco, 2023).

El término "diagramas de flujo" se deriva de la manera en que se conectan los símbolos mediante flechas para indicar la secuencia de operaciones. Con el propósito de que estos diagramas sean comprensibles para una audiencia más amplia, se han estandarizado los símbolos, lo que significa que se han establecido símbolos prácticamente universales. En sus inicios, cada usuario podía tener sus propios símbolos para representar sus procesos en los diagramas de flujo, lo que resultaba en una falta de uniformidad y hacía que solo aquellos familiarizados con esos símbolos

específicos pudieran interpretarlos. Por lo tanto, la simbología empleada en la creación de diagramas de flujo es diversa y debe seguir un patrón predefinido para garantizar su comprensión y utilización por parte de un público más amplio (Asana, 2022).

Los diagramas de flujo son una de las herramientas más antiguas y persistentes para describir en detalle los pasos algorítmicos de un proceso. Su aplicación principal se encuentra en programación, economía y en la gestión de procesos industriales.

Estos diagramas desempeñan un papel crucial, ya que proporcionan una representación visual que simplifica la comprensión del flujo de datos a través de un sistema de procesamiento de información. A través de ellos, podemos llevar a cabo un análisis de los procesos o procedimientos necesarios para llevar a cabo un programa o alcanzar un objetivo específico. (Zanfrillo, 2020).

Un problema se puede dividir en acciones elementales o instrucciones, usando un número limitado de estructuras de control (básicas) y sus combinaciones que pueden servir para resolver dicho problema.

Las Estructuras Básicas pueden ser:

Secuenciales. - cuando una instrucción del programa sigue a otra.

Selección o decisión. - Acciones en las que la ejecución de alguna dependerá de que se cumplan una o varias condiciones. Repetición, Iteración: cuando un proceso se repite en tanto cierta condición sea establecida para finalizar ese proceso.

Símbolos Utilizados en el Diagrama de Flujo

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utiliza la simbología ANSI (Análisis de Sistemas), que nos permite representar con mayor claridad las operaciones del proceso. Así mismo, cada persona, puesto o unidad administrativa que tiene relación con el procedimiento se representa por medio de columnas verticales. Según, (Calderón & Ortega, 2009) la simbología sería la siguiente:

Figura 5

Simbología ISO

**Cuadro N.3
Simbología ISO**

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Operación	Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Operación e Inspección	Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Inspección y Medición	Representa el hecho de verificar la naturaleza, cantidad y calidad de los insumos y productos.
	Transporte	Indica cada vez que un documento se mueve o traslada a otra oficina y/o funcionario.
	Entrada de bienes	Indica productos o materiales que ingresan al proceso.
	Almacenamiento	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.

Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Demora	Indica cuando un documento o el proceso se encuentra detenido, ya que se requiere la ejecución de otra operación o el tiempo de respuesta es lento.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo.

Fuente: Elaborado a partir de la página <http://www.iso.org/iso/home.htm>

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Además, los cambios que estamos estableciendo se da porque existe un solo responsable para la toma de decisiones de las distintas áreas de la gasolinera. Para ello, la propuesta es descentralizar las responsabilidades hacia todas las áreas o departamentos que compone la gasolinera para un eficiente trabajo. Es por eso, que se va a adecuar los siguientes tipos de contratación:

Contrato indefinido: entran con un periodo a prueba de 3 meses y si cumplen con este periodo el contrato se vuelve indefinido automáticamente. Este contrato será para las personas que estén trabajando en tiempo completo, como lo son: Gerencias, supervisores y despachadores.

Contrato por prestación de servicios: este contrato no existe una dependencia, se realizará un acuerdo con otra empresa o persona para que nos ayuden con su servicio. Se aplicará a: abogado, contadores, asistente administrativa y servicio de seguridad.

2.1. Gestión del Cambio y Gobernanza Corporativa en la Estación de Servicios El Belén.

Gestión de Cambio.

Como se evidenció, en la actualidad la estructura organizacional de la empresa se está llevando a cabo de una forma vertical, porque, los colaboradores se enfocan directamente de forma jerárquica, es decir a la gerente general ya que se está trabajando de forma directa hacia ella. Es por eso, que no existe una jurisdicción en los diferentes departamentos, además las responsabilidades de cada área no se direccionan de forma correcta.

Para poder modificar, ver resultados y cambios se aplicará una forma horizontal en la estructura organizacional de la empresa para que se pueda eliminar las jerarquías o rangos de autoridad. De esta manera, existe más departamentos para visualizar el trabajo que se está realizando, así también, el ambiente laboral se vuelve más balanceado o equilibrado ya que se va observar una mejor comunicación, trabajo en equipo y cumplimiento de objetivos de la Gasolinera el Belén. Con una buena estructura organizacional existirá una disminución de cambios de rotación, de igual manera se tendrá claro las tareas específicas de cada empleador en su puesto de trabajo y se dará una mejor satisfacción a los clientes.

Gobernanza Corporativa.

La Estación de Servicios El Belén, es una gasolinera familiar, por lo que puede estar en constante cambio generacional. Según (Viegas, 2019) menciona que:

Las empresas familiares pueden mejorar de forma significativa su sostenibilidad y rendimiento mediante la formalización de distintos roles de los miembros de la familia con los cargos específicos de accionistas, miembros del directorio y gerentes, y también al establecer las estructuras de gobernanza corporativa (GC) correctas.

Es por eso, que se necesita aplicar un buen gobierno corporativo en la empresa familiar para que en el futuro el establecimiento tenga una sostenibilidad de la empresa. Entre estos está fortalecer el control de la empresa con reglas claras, esto beneficiara a la estación de servicio para una reducción de riesgos y claridad en las diferentes responsabilidades u obligaciones de los diferentes puestos de trabajo. Así también, crear un consejo familiar para que los integrantes de la

familia puedan verificar el manejo y participación de la empresa, de igual manera, tomar en cuenta con transparencia los requisitos óptimos para los diferentes puestos de trabajo y generación de riqueza compartida.

Según (Soledispa, 2018) menciona que:

La modernización de las empresas familiares, demandan transparencia, mayor competitividad, mejorar la eficiencia, economicidad y rendición de cuentas; por lo que la implementación de gobierno corporativo en las empresas familiares contribuirá a la modernización de las mismas, que le permite fortalecerla, permanecer en el tiempo, hacerlas más competitivas, para afrontar los desafíos de la globalización del mundo moderno en el siglo XXI.

Aplicar una buena gobernanza corporativa permitirá que la Gasolinera El Belén a largo plazo tenga un buen funcionamiento y fortalecimiento en el área laboral, ya que se va a cumplir con la normativa y no va a interferir el aprecio hacia los familiares.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano; Metodología Desing Thinking: Mapa de Empatía

3.1. Metodologías Ágiles Aplicadas a Talento Humano

Una vez que hayamos identificado todas las herramientas de coaching, aplicaremos el uso de las metodologías ágiles en la ejecución del proyecto para mejorar la estructura organizacional y los perfiles por funciones en la Estación de Servicios El Belén. Para comprender adecuadamente por qué elegimos este proyecto de estudio, hemos realizado observaciones y recopilada información a través de grupos de trabajo. Esto nos ha llevado a identificar debilidades en la estación de servicios, específicamente en la falta de una estructura organizacional sólida que permita una gestión eficiente del talento humano y de las operaciones administrativas de la empresa.

Se ha elegido presentar un proyecto de trabajo el cual está direccionado al manejo de gestión de Talento Humano de la Gasolinera El Belén, al tener claros los perfiles por competencias y funciones permitirá a los empleados y directivos conocer sus responsabilidades y roles dentro de la organización, aumentando así su satisfacción laboral, su motivación, por lo que, se traducirá en un mejor desempeño y un ambiente de trabajo más positivo para que se dé un aumento en el costo-beneficio de la organización.

El proyecto planteado se enfoca en la optimización de la estructura organizacional y los procesos de selección en la estación de servicios El Belén. El objetivo es resolver los problemas identificados, mejorar la funcionalidad y eficiencia de la empresa, así también aumentar su idoneidad en el mercado por medio de la implementación de un organigrama estructural, perfiles por competencias, funciones, capacitación y motivación del personal. De igual manera, se disminuyen en costes, se trabaja de mejor manera con el departamento de Talento humano, se fortalecerá y se obtendrán mejores resultados en el área laboral.

En el mercado actualmente es prominente la necesidad de ser ágil y fiable, reducir tiempos de espera, mejora en productos y servicios, adaptabilidad, calidad. (Montoya-Suaréz et al., 2018)

Además de lo mencionado anteriormente, hemos identificado la participación de stakeholders, que son grupos de interés que la empresa necesita para lograr su sostenibilidad y competitividad en el mercado. Estos actores son esenciales para garantizar un funcionamiento efectivo de la empresa (IEBS, 2021). Entre estos están:

Stakeholders primarios: aquellos grupos de la Dirección General, empleados, clientes quienes cuentan con un normal funcionamiento diario.

Stakeholders secundarios: personas que no actúan directamente en las actividades cotidianas, como es el Abogado, quien autoriza contratos, permisos de funcionamiento, situaciones legales competentes en la empresa.

Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del proyecto.

Deseabilidad.

Existe la necesidad de que el usuario de la organización está dispuesto a cambiar la forma de su estructura organizacional y adoptar un nuevo diseño estructural para la adecuada aplicación del usuario final.

Factibilidad.

La ejecución de esta investigación es factible puesto que se plantea en base a las nuevas tecnologías de innovación para alcanzar sus objetivos, como lo son:

Estudio Técnico: La empresa cuenta con una base de datos de los usuarios y clientes externos, lo cual se podrá medir los resultados de corto y largo plazo.

Sociocultural: La compañía está dispuesta a colaborar con sus usuarios /clientes o con la colectividad en distintas situaciones para poder implementar reglas en la estación de servicios.

Legal: La empresa cumple con todas obligaciones de los organismos de control, así mismo cumplir con los diferentes reglamentos servirá para mejorar la funcionalidad y administración de la empresa.

Viabilidad.

Financieramente es viable la inversión que representa la ejecución del presente proyecto tiene un costo de \$20.341,68 que están dentro de los parámetros de la empresa, ya que los

directivos cuentan con los recursos económicos, así también, permitirá estratégicamente alcanzar objetivos a corte, mediano y largo plazo, así también mejorar el grado de competitividad de la gasolinera.

3.2. Herramienta Etnográfica para empatizar con los usuarios y saber sus necesidades.

Para poder empatizar se aplicará la **observación**, con ello nos ayudará a verificar los pequeños detalles de la Gasolinera el Belén, así también, se trabajará con **Focus Groups** para que mediante la entrevista de forma directa se realice una escucha activa sobre las aportaciones que dan los grupos de trabajo para poder conocer las falencias y virtudes que se dan en la organización, del mismo modo, estas entrevistas aportarán con información relevante de acuerdo a las preguntas que se generen a los grupos de trabajo. . (Santiago Juan y Andrés Roussos, 2010)

Con el proyecto se busca ayudar a mejorar la vida diaria laboral de cada uno de nuestros empleados y directivo, vamos a conocer sus vivencias, carencias y posibles soluciones a las necesidades de todos los trabajadores de la Estación de Servicios El Belén. Se adecuará las funciones y estructura de la organización como tal para dar soluciones a las necesidades que mantiene en la actualidad. En donde se genere empatía para innovar.

3.3. Herramienta para interpretar las necesidades y deseos de los usuarios.

Para poder conocer e identificar las necesidades nuestra empresa debe definir los objetivos de mercado, por ello, se va a aplicar encuestas directas y de satisfacción para que luego se realice

un feedback con las respuestas de los usuarios, así también, se podrá analizar necesidades y expectativas.

Mediante el **Tablero de Comando**, tendremos relevancia de los puntos observados, ya que nos ayudará a realizar evaluaciones, así también, dar seguimiento a la organización de la Gasolinera el Belén. Es por eso, que se establecerá charlas, capacitaciones, para conocer las discusiones, visión o necesidades del equipo de trabajo por lo que de esta manera se mejorará en la comunicación asertiva, la organización, trabajo en equipo y actualización de conocimientos o nuevas herramientas, de esta forma se puede mejorar en el mercado, aumentar la satisfacción y fidelidad del usuario. (Zaragoza, 2016)

3.5. Redacción de los Insights accionables resultante de la interpretación del usuario.

La Gasolinera El Belén para conseguir datos relevantes se va a ayudar con la observación y Focus Groups, es por eso que los insights detectados permiten conocer las necesidades o problemáticas sobre la implementación de una estructura organizacional con son los diferentes interrogantes:

Implementar una estructura organizacional, en relación a las necesidades o criterios de los colaboradores da la necesidad de crear departamentos en la Estación de servicios El Belén.

Elaborar un reglamento interno acorde a la estructura organizacional para el cumplimiento de funciones y necesidades de la empresa.



Para la implementación de una estructura organizacional será socializada con los diferentes colaboradores de la empresa, así también se establecerá diferentes capacitaciones, inducciones para que se pueda conocer cuáles serán las áreas ejecutadas por los directivos de la Estación de Servicios El Belén.

CAPÍTULO IV DESARROLLO DE LA PROPUESTA

4.1. Necesidades Específicas para la Aplicación del Proyecto.

La Estación de Servicios "EL BELEN" actualmente carece de una distribución de funciones claramente definida y de perfiles de cargos que se ajusten a las competencias necesarias para una empresa de naturaleza familiar. Por lo tanto, el objetivo del proyecto es contribuir a cumplir los objetivos de la empresa. En este contexto, el departamento de Talento Humano de la Estación de Servicios "EL BELEN" necesita determinar los recursos financieros requeridos para llevar a cabo la construcción y ejecución del proyecto, así como establecer un presupuesto destinado a la implementación de la estructura organizativa y los perfiles por funciones de la organización.

Es por eso, que la Gasolinera El Belén actualmente no lleva una buena organización estructural en la empresa, por lo que, se puede verificar que existen varias necesidades para el personal. De esta manera se evidencia las siguientes habilidades para poder mejorar:

Trabajo colaborativo digital: de manera organizacional existen varios rangos, por lo que se necesita gestionar en grupos de trabajo para que se dé un buen aprendizaje de las plataformas digitales, es decir, aportando conocimientos, gestionando proyectos, y teniendo innovación. El grupo de trabajo debe tener conocimientos básicos tecnológicos, para que sea de forma colaborativa el aprendizaje.

Comunicación digital: mediante esta herramienta se puede transmitir la información con rapidez, eficacia al público en general. De esta manera, se aumenta el alcance y la empresa se diferencia a la competencia de las demás gasolineras. Es por eso, que el personal debe mantenerse en capacitaciones para tener los conocimientos pertinentes y satisfacer las necesidades de la empresa.

Así también, la Estación de Servicios El Belén requiere que el gerente de la empresa tenga la capacidad y conocimientos para orientar a los grupos de trabajo en base a las tendencias digitales que se utilizarán en la gasolinera, como lo es, marketing digital, redes sociales, entre otros. Esto nos permita el crecimiento y eficacia en el mercado.

Por ello, la gerente debe generar confianza, escucha activa, resolución de conflictos para que pueda demostrar al personal su capacidad para el crecimiento empresarial y de esa manera los trabajadores se pueden adaptar a los cambios para el cumplimiento de actividades. Ya que, las tendencias digitales generan oportunidades y crecimiento en el área laboral.

Actualmente en la Gasolinera EL Belén se trabaja de una forma desorganizada en la empresa, es por eso, que el siguiente cuadro verificará los tipos de contrato y la forma de trabajo que se está llevando actualmente:

Tabla 3

Cargos de Gasolinera EL Belén

Cargos	#De Trabajadores	Tipo De Contrato	Días Trabajo	De Observaciones Del Trabajo Actual
Gerente General	1	Tiempo Completo	3 días a la semana en campo y 2 en oficina	Se concentran todas las responsabilidades y decisiones de la Estación de servicios.
Financiera	1	Tiempo Completo	3 días a la semana en campo y 2 en oficina	Se trabaja de manera conjunta, pero no se podía tomar decisiones sin ser consultadas por el gerente general, y esto causaba conflictos en el área laboral.
Operativa	1	Tiempo Completo	3 días a la semana en campo y 2 en oficina	Reportan directamente al gerente general, y no se consultaba con nadie más. es por eso que no se reflejaba el trabajo de las otras áreas.
Supervisores Operativos	1	Tiempo Completo	6 días de trabajo y 1 día de descanso	El único medio de comunicación era los supervisores ya que el gerente general no tenía comunicación directa con este personal.
Despachadores	4	Tiempo Completo	6 días de trabajo y 1 día de descanso	Cubren por días, feriados o fines de semana
Despachadores	2	Contrato por servicios y días laborados	Cubren por días, feriados o fines de semana	

Nota: Elaboración propia

Tabla 4

Cargos de Gasolinera EL Belén

Cargos	#de trabajadores	Tipo de contrato	Días de trabajo	Observaciones
Gerente general	1	Contrato a tiempo completo	2 días en campo y 4 días en oficina	Se trabaja conjuntamente con todos los departamentos de gerencia, recibe reportes de todas las áreas y la toma de decisiones es en conjunto.
Gerente de talento humano	1	Contrato a tiempo completo	4 días de campo y 2 de oficina	Encargado de la parte del personal de la estación, contratación, reclutamiento, capacitaciones. Trabaja con la parte financiera y operativa
Gerente financiero	1	Contrato a tiempo completo	2 días de campo y 4 de oficina	Trabaja conjuntamente con la parte de contabilidad y se encarga de verificar como se está llevando la parte financiera de la gasolinera.
Gerente operativo	1	Contrato a tiempo completo	2 días de campo y 4 oficina	Trabaja conjuntamente con talento humano, supervisores y financiero para poder verificar la parte operativa de la estación de servicios.
Asistente administrativa	1	Contrato servicios	por 2 días campo y 4 de oficina	Trabaja conjuntamente con la parte financiera, contadoras y el gerente general. Pasa reportes, informes y gastos que se están realizando en la Gasolinero.
Asesoría legal	1	Contrato servicio	por 4 días de oficina	Trabaja con talento humano, gerente general y financiera.
Contadores	2	Contrato servicio	por 1 vez al mes	Se encarga de tener en orden y cumplir con las normativas.
Supervisores	2	Contrato a tiempo completo	4 veces al mes	Trabajan con la parte financiera y gerente general.

Nota: Elaboración propia

A través de la observación se verificó que existen varias problemáticas en la Gasolinera el Belén, es por eso, que se va a proponer un cambio estructural. De igual manera, se generará más puestos de trabajo para una mejor organización, ya que actualmente no se dispone en la estación de servicios, y de esa manera crear un cambio en el ámbito laboral para así tener éxito en la empresa.

4.2. Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Alianza de equipo, aplicación del filtro “SMART” y competencias del Líder Coach

4.2.1. Alianza del equipo.

Cada uno de los integrantes del grupo tienen distintas habilidades y herramientas innovadoras que serán planteadas, por lo cual se determinó diferentes parámetros que se detallan a continuación:

Tabla 5

Documento de Alianza del Equipo

DOCUMENTO DE ALIANZA DEL EQUIPO	
El Proyecto de Titulación será realizado por el grupo 7, se encuentra integrado por:	
Integrantes:	Profesión
● Angelica María Jiménez Loor	● Psicóloga
● Adriana Lucía Jácome Gallegos	● Ing. Contabilidad y Auditoría
● Andrea Katherine Diaz Aguirre	● Ing. Comercial
● Lisseth Estefanía Pacheco Mejía	● Psicóloga Clínica
● Darwin Daniel Moreira Celi	● Abogado

Nota: Elaboración propia

Cada miembro del equipo resalta el compromiso, respeto, creatividad, creando una atmósfera agradable y productiva. Además, se observa una comunicación fluida y cooperación adecuada por cada miembro para una buena toma de decisiones. De esa manera, se puede comprobar los diferentes puntos de vista para la resolución del problema, ya que, hemos

considerado las personalidades y áreas de profesión con la finalidad de cumplir un mismo objetivo.

Es por eso, que cada miembro se destaca con diferentes herramientas, como lo son:

- **Angélica María Jiménez Loor:** Psicóloga, actualmente trabaja en el área Comercial de Negocios del Banco del Pichincha. Por lo cual, domina el trato hacia diferentes personas, empática, revisión de finanzas y puede aportar a este proyecto es una visión como cliente en la empresa, ayudando a que se genere un equilibrio dentro la continuidad del negocio y la organización.
- **Adriana Lucía Jácome Gallegos:** Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, una de las accionistas de la Estación de Servicios El Belén, domina la gerencia de la empresa familiar y aporta en la mejora del área de Recursos Humanos de la Gasolinera El Belén.
- **Andrea Katherine Díaz Aguirre:** Ing. Comercial, encargada del departamento de talento humano y nómina en una empresa privada dedicada a la exportación de banano y camarón. Aporta al proyecto con conocimientos en el manejo del personal.
- **Lisbeth Estefanía Pacheco Mejía:** Psicóloga clínica, actualmente trabajo en una empresa pública en el área de geriatría. El aporte que brinda al proyecto grupal es la escucha activa, trabajo en equipo, empatía, así también la organización, creatividad, el equilibrio en él equipo.
- **Darwin Daniel Moreira Celi:** Abogado, actualmente emprendedor independiente, dirige y coordina grupos de marketing, su aporte en el proyecto es ayudar en la parte legal del trabajo.

El equipo de trabajo resalta el compromiso, respeto, creatividad, creando una atmósfera agradable y productiva con una comunicación fluida y cooperación adecuada. Tomando en cuenta las tomas de decisiones de cada uno de los integrantes, comprobando los diferentes puntos de vista de cada uno ante la resolución del problema, es por eso, que se ha considerado las distintas personalidades de cada uno con la finalidad de cumplir un mismo objetivo. Se considera que los principios éticos son los siguientes:

- Honestidad
- Ética
- Lealtad hacia el equipo
- Comunicación
- Responsabilidad
- Profesionalismo

Mediante los principios éticos que se aplicó en el grupo de trabajo, ayudo a que se pueda definir los diferentes perfiles y funciones para la empresa, ya que, se necesita diferentes habilidades para trabajar de forma correcta y que la organización funciones de forma eficaz en cuanto al desempeño de cada rol se refiere, mejorando también el ambiente laborar y trabajo en equipo.

4.2.2. Establecimiento del Objetivo.

La implementación de una estructura organizacional clara y definida, así como la asignación de perfiles por competencias y funciones, permitirá una mejor coordinación y

comunicación interna. Esto aumentará la eficiencia y la productividad de la empresa, optimizando la ejecución de tareas y procesos.

S: Lograr un incremento del 20% en la retención de empleados en los próximos diez meses mediante la implementación de procesos de selección de personal.

M: Reducir la tasa de rotación de personal en un 20% para fines de año.

A: Aumentar en un 25% la cobertura de puestos vacantes dentro del plazo en el próximo trimestre mediante la automatización de ciertas partes del proceso de reclutamiento de candidatos.

R: Mejorar en un 15% la tasa de finalización de revisiones en el próximo trimestre al automatizar el proceso de revisiones.

T: Incrementar en un 20% el número de empleados que cumplen sus objetivos en los próximos 6 meses a través de la provisión de cursos de formación para los directivos, lo que facilitará el apoyo individual.

3.3.Misión y Visión del equipo de trabajo.

3.3.1. Misión del Equipo.

Elaborar una estructura organizacional para la Estación de Servicios El Belén, que propondrá la distribución adecuada de cargos y funciones, mejorando las ejecuciones de tareas y procesos asignados a sus empleados. Con esta estructura precisará las unidades de mando y las

interrelaciones jerárquicas con el fin de contribuir a la reorganización y aplicación de manera correcta de procedimientos.

4.3.2. *Visión del Equipo.*

Ser reconocidos en materia del buen manejo de procesos y procedimientos, mediante la aplicación de una estructura organizacional adecuada, que generen resultados de gran valor y calidad dirigido a nuestro personal, para seguir trabajando en conseguir trabajos duraderos, sostenibles y enriquecedores.

Tabla 6

Visión del Equipo

<i>¿Hacia dónde vamos como equipo?</i>	Ser líderes, honestos, empáticos generando creatividad, trabajo en equipo, comunicación para crecer como profesionales y lograr grandes objetivos en cada una de nuestras empresas.
<i>¿Dónde queremos estar como Equipo a corto, medio y largo plazo?</i>	Corto. – Desarrollar herramientas en el proyecto para poder culminar nuestra formación. Mediano. – Ejecutar el proyecto realizado en colaboración con la Gasolinera, y así obtener cambios observables que se puedan generar en otras también. Largo. – Implementar nuevas estrategias en diferentes empresas para poder conseguir herramientas que mejoren a los colaboradores.
<i>¿Estamos remando todos en una misma dirección?</i>	Si, todos los integrantes del grupo tenemos los mismos objetivos, los cuales son llegar a cumplir con éxito nuestro proyecto.
<i>¿Cuál es el mensaje que queremos transmitir a las demás personas?</i>	Como equipo deseamos demostrar los conocimientos, capacidades y habilidades que hemos adquirido para aplicarlo a nuestro proyecto.

Nota: Elaboración propia

4.4. Establecimiento de los Valores del Equipo.

En el equipo de trabajo se ha establecido varios límites para la integridad del equipo, es por eso, que se observa diferentes valores, como son:

- **Responsabilidad:** A partir de la responsabilidad se logra cumplir con las metas propuestas como grupo de trabajo, es por eso que es uno de los puntos más importantes, ya que no solo ayuda como grupo, sino también como personas y profesionales.
- **Honestidad:** nos ayuda a trabajar en situaciones difíciles del grupo de trabajo, ya que, si existe algún malestar comunicar, ser honesto y trabajar en ellos nos llevará al éxito del trabajo.
- **Colaborativo:** cuando existan dificultades se aprenderá de manera grupal, ya que ayudará en la comunicación, resolución de problemas y será más efectivo para el grupo de trabajo.
- **Confianza:** con ello se trabajará de mejor manera en el equipo, porque se va a generar consistencia y unión en el equipo.
- **Generosidad:** debe ser trabajada en equipo, ya que se puede crear mentores en caso de dificultades para el cumplimiento del proyecto.
- **Humildad:** es un valor para todos los profesionales, independientemente de su nivel de experiencia.
- **Integridad:** debe ser practicada para que la persona sea honesta, respetuosa, adherirse a nuestros valores y tomar sistemáticamente decisiones positivas, incluso cuando nadie está mirando.

4.5. Competencias del Líder Coach.

El equipo de trabajo a identificado diferentes competencias que debemos poseer como líder coach para el cumplimiento del proyecto, ya que ser líder tiene un papel fundamental en el equipo, es por eso, que entre ella están:

Competencia 1: Construir confianza. Al momento que nos motivan con acciones de integridad, carácter, competencia, nos brinda esa confianza de querer imitar o seguir ese ejemplo, ya que los resultados positivos de esas características son visibles.

Competencia 2: Autoconciencia e inteligencia emocional. Es importante porque nos permite estar conectados con el otro, al mismo tiempo que nos ayuda a mantener la perspectiva y objetividad, incluso cuando recibe retroalimentación.

Competencia 3: Escucha activa. Es lo que más tratamos de poner en marcha tratar de escuchar a cada miembro del equipo activamente, para así poder analizar sus perspectivas de las cosas y tomar las mejores decisiones.

Competencia 4: Comunicación efectiva y directa. La mejor manera de ser un buen equipo es la comunicación de forma empática, y utilizar un lenguaje amable, compasivo y simple que el otro pueda entender.

Competencia 5: Reconocimiento y retroalimentación. Esta competencia nos ayuda a reconocer el potencial de cada integrante y nos ayuda a ser consciente de nuestras fortalezas, con el fin de empoderar y sacar a la luz lo mejor de todos.

Competencia 6: Moverse a la acción. Esta es la capacidad que tenemos para poder ayudarnos entre sí, comprometiéndonos con todo lo que tenemos que hacer para hacer para alcanzar la meta.

4.6.Herramientas del Coaching para la gestión de personas: Diseño del plan de acción.

Según (Rodrigues, 2022), un plan de acción es una herramienta que fortalece y establece un camino más fácil para la empresa, ya que, nos ayuda a organizar las diferentes actividades o metas de la organización. Es por eso, que el equipo de trabajo verificó varios recursos para aplicar en la Gasolinera El Belén, entre ellos están:

4.6.2. Recursos necesarios para la consecución del Diseño del Plan de Acción.

Recursos humanos Internos

Manual de funciones para los empleados, esto ayudará a identificar las funciones para cada cargo y el empleado de la estación identifique sus labores a realizar diariamente.

Recursos humanos Externos

Consultores, se contratará una empresa que esté a cargo de los procesos de reclutamiento y de selección de personal para la gasolinera.

Recursos financieros

Presupuesto del proyecto

Costos y gastos (viáticos, salarios del equipo, materiales, alquiler)

4.6.3. Recursos Informáticos

Se está analizando que dentro los procesos de selección se use un software para la selección de recursos humanos de la estación.

4.7. Medidas de Control.

El tener una evaluación de soluciones nos ayudará a mejorar las estrategias para acciones futuras e la Gasolinera El Belén, es por eso, que se verificó lo siguiente:

Feedback: conocer de manera directa el rendimiento de los empleados para mejorar la productividad en la gasolinera, además, aumenta la motivación y adquiere nuevas habilidades en el personal.

Comunicación: a través de ella nos ayudará a conocer de forma efectiva la situación en la que se encuentra la gasolinera y los colaboradores, para que de esta manera se pueda tomar acciones.

Acciones frente a los resultados: una vez que se conozcan los resultados de las encuestas realizadas se genera nuevas acciones, toma de decisiones para mejorar en la empresa.

Seguimientos: con esta herramienta se podrá identificar problemas futuros, es por eso, que debe ser de forma recurrente para futuras crisis.

4.8. Evaluación del plan de acción.

Para verificar los resultados el equipo de trabajo se dedicará a aplicar varias evaluaciones para que de esta manera se pueda visualizar los distintos cambios que se estén dando en la Estación de Servicios El Belén, entre estas están:

Evaluación antes: nos ayudará a verificar y esclarecer las necesidades de la empresa, así también, los avances de la aplicación de una nueva reestructuración

Encuestas de pulso: esta herramienta nos ayudará a comprobar las respuestas rápidas con datos de los colaboradores para poder conocer la percepción y satisfacción de la empresa.

Encuesta de clima: se podrá definir, evaluar el grado de satisfacción del personal frente a la gasolinera, así también, se conocerá la situación de la empresa.

Evaluación durante: a través de ello se conocerá lo que sucede durante del proceso como resultado de las técnicas utilizadas (encuestas).

· **Evaluación después o de impacto:** esta se realizará al final del proyecto, para observar, conocer los efectos de los resultados que se dio a través de la ejecución del plan de acción, además requiere evidenciar la transformación que se da después de la primera situación.

El equipo de trabajo al tener la aplicación de recursos y medidas de control podrá verificar que acciones funcionan para fomentar la prevención de problemas, toma de decisiones y solución de problemas en las diferentes actividades, así también, nos permitirá controlar de mejor manera los distintos riesgos que puede presentar la Estación de Servicios El Belén.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.9. Herramientas del Coaching para la Gestión de personas: Fase de diagnóstico y obtención de opciones para mejorar la situación diagnosticada.

4.9.2. Fase de Diagnóstico.

La siguiente fase de diagnóstico se va a dar mediante el modelo GROW, ya que, es una estrategia que utiliza la escucha activa, preguntas abiertas y nos ayuda a alcanzar diferentes metas para la Estación de Servicios El Belén (Empresa, 2021). Además, nos ayuda a determinar la situación actual de la Estación de servicios El Belén.

4.9.3. Herramientas de Diagnóstico utilizados.

Para poder identificar el diagnóstico se utilizó las siguientes herramientas para el proyecto de investigación:

Tabla 7

Herramientas de Diagnóstico

Áreas exploradas	Herramientas de diagnóstico utilizado
Competencias	Se verificó las competencias y conocimientos del equipo de trabajo.
Comunicación asertiva y organización	Para expresar las habilidades de equipo se fomentan las necesidades y la organización que va a necesitar el proyecto.
Planificaciones y actividades	Se planifica diferentes tareas para realizar las actividades en diferentes tiempos.
Seguimiento y diagnóstico	Se aplica la observación y el dafo en el equipo de trabajo para la valoración de los resultados obtenidos.
Participación y compromiso del equipo.	Se aplica reuniones de trabajo para el monitoreo del proyecto de investigación

Nota: Elaboración propia

4.9.4. Fase Diagnóstico.

Para poder evidenciar el diagnóstico realizado por el equipo de trabajo se detalló de la siguiente manera:

Tabla 8

Fase Diagnóstico, Resultados Obtenidos

Resultados Obtenidos

De acuerdo al trabajo en equipo, la comunicación asertiva y las diferentes reuniones para determinar problemáticas se ha podido tener éxito, ya que, se usaron distintas habilidades de cada miembro para trabajar con orden, ideas claras y reglas para poder alcanzar las metas propuestas en el proyecto de investigación.

Cabe mencionar, que se logró determinar las diferentes falencias de la Gasolinera El Belén, es por eso, que se determinó que no existe una buena estructura organizacional, ya que las funciones de los trabajadores no estaban claras, así mismo, no existe una buena comunicación organizacional. Es por eso, que no se establece una buena función de la organización tanto en lo administrativo y de servicio.

Nota: Elaboración propia

4.9.5. Generación de Opciones.

Al observar los distintos factores de la Gasolinera El Belén se pudo identificar que mediante el uso de un flujograma hay diferentes opciones de mejora, ya que, es una representación gráfica que nos refleja los procesos y controla las actividades que se están llevando en la empresa.

(UNIR, 2023)

4.9.6. Resultados Obtenidos con el Flujograma.

Con la herramienta del Flujograma se pudo observar que la estructura organizativa de "El Belén" se caracteriza por su enfoque jerárquico y la distribución de responsabilidades clave en

distintos niveles de la empresa, es por eso, que se otorga una estructura organizacional adecuada para la empresa, las cuales son:

4.9.7. Descripción de los Puestos o Cargos:

Gerente General - Lina Jácome: Como líder máximo de la organización, el Gerente General tiene la responsabilidad de supervisar y dirigir todas las operaciones de la estación de servicios. Su rol incluye la toma de decisiones estratégicas, la gestión de recursos y el aseguramiento de que la empresa cumpla con sus objetivos y estándares.

Gerente Financiero - Mauricio Arroyo: El Gerente Financiero desempeña un papel crucial en la gestión de los aspectos financieros de la organización. Esto abarca desde la administración de registros contables hasta la planificación presupuestaria y el aseguramiento de la rentabilidad de la empresa.

Asistente Contable - Fanny Tello: Este puesto brinda apoyo en la gestión de registros contables y financieros. Es responsable de mantener registros precisos y generar reportes que contribuyan a la toma de decisiones financieras informadas.

Gerente de Recursos Humanos - Adriana Jácome: El Gerente de Recursos Humanos lidera la gestión del capital humano de la organización. Esto incluye la selección de personal, el desarrollo de políticas de recursos humanos y la promoción de un ambiente de trabajo saludable.

Asistente de Recursos Humanos - Lourdes Gallegos: El Asistente de Recursos Humanos brinda apoyo en las actividades diarias de recursos humanos, como la gestión de registros de empleados, la coordinación de procesos de selección y la comunicación interna.

Gerente de Operaciones - Valeria Jácome: Este rol se enfoca en la supervisión y mejora de las operaciones diarias de la estación de servicios. El Gerente de Operaciones trabaja para garantizar la eficiencia operativa, la gestión de inventario y la satisfacción del cliente.

Supervisor: Los Supervisores son responsables de coordinar y supervisar las actividades diarias en sus respectivas áreas asignadas. Su trabajo implica liderar equipos, mantener estándares de calidad y garantizar la eficiencia operativa.

Despachador: Los Despachadores son el punto de contacto directo con los clientes. Su tarea principal es atender a los clientes, llenar los tanques de combustible con precisión, procesar transacciones de pago y ofrecer un servicio al cliente excepcional.

Cada uno de estos puestos desempeña un papel vital en el éxito continuo de Estación de Servicios "El Belén". La estructura organizacional está diseñada para garantizar la excelencia en todas las áreas, desde la gestión financiera hasta la atención al cliente y la eficiencia operativa.

4.10. Herramientas para Idear, Prototipar y Testar.

La herramienta seleccionada para la generación de ideas es el Brainwriting o lluvias de ideas, ya que nos permite el trabajo en equipo, la generación de ideas y la colaboración para que se pueda adaptar los nuevos procesos administrativos en la Gasolinera El Belén. (CoworkingFY, 2023)

Cada colaborador realiza una lluvia de ideas de forma individual y luego lo analiza de forma grupal para adaptar las ideas creativas y reorganizar para poder resolver o determinar las necesidades de la estación de servicios. De esta manera, los colaboradores y entidades gerenciales

entienden la problemática que se está llevando a cabo en la estación de servicios, por lo que, a partir de la observación de falencias se puede implementar parámetros para la definición de cargos y funciones en el manejo de la empresa.

4.10.2. Tipología de Prototipo a presentar a los usuarios para la experimentación y evolución de la propuesta creación de una estructura organizacional en la Estación de Servicios El Belén.

De acuerdo a las necesidades de la empresa se va a observar “El prototipo de maqueta interactiva”. Podremos observar de mejor manera los testeos de interactividad, el feedback de los usuarios y de esta manera veremos todos esos detalles que se necesitan. Además, los trabajadores saben de manera organizada en que área trabajar por la buena distribución que se va a realizar, ya que, se visualizará de manera clara y directa y se tendrá bien establecido los puestos de trabajo de la organización, mejorando la comunicación y la toma de decisiones. Por ello, se proporcionan una experiencia más inmersiva y comprensible para que a los usuarios se le permita una interacción más directa con el proyecto, es decir, con el perfil de funciones de cada trabajador y su estructura organizacional. (Cuaya-Simbro, 2021)

4.10.3. Presupuesto para el Desarrollo del Proyecto.

Se detallará el presupuesto que se llevará a cabo en la estación de Servicios El Belén, para que ayude con el buen funcionamiento y cumplimiento de las herramientas administrativas, entre estas están:

Tabla 9

Suministros de Oficina.

<i>Suministros de oficina</i>		
Detalle	Valor unitario	Valor total
Hojas	\$4.99	\$14.97
Impresiones	\$0.08	\$16.00
Total, de costo de suministros		\$30.97

Nota: Elaboración propia

Tabla 10

Estructura Organizacional.

<i>Estructura organizacional</i>				
Detalle	Valor unitario	Valor total	Depreciación	Depreciación 6 meses
Edificios	\$ 120,000.00	\$120,000.00	\$6,00.00	\$ 3,000.00
Muebles y enseres	\$	1,800.00	\$180.00	\$90.00
Equipos de oficina	\$	1,500.00	\$495.00	\$247.50
Total, de desarrollo del proyecto		\$123,300.00	\$6,675.00	\$3,337.50

Nota: Elaboración propia

Se necesita el detalle del presupuesto de la depreciación del edificio, muebles, enseres y equipos de oficina de la gasolinera, ya que, esta depreciación se realizará por los 6 meses de trabajo, en las cuales se realizará la aplicación del proyecto.

4.10.4. Reclutamiento y Selección.

Tabla 11

Reclutamiento y Selección.

<i>Reclutamiento y selección</i>			
Detalle	Valor Unitario	Valor total	Observación
Publicidad	\$15*3	\$45.0	3 días de Publicidad en redes sociales
Personal de reclutamiento	\$1.88*5	\$9.40	5 horas de selección
Herramientas tecnológicas	\$30*3	\$90.0	2 días de uso
Total, reclutamiento y selección	\$144.40		

Nota: Elaboración propia

Dentro del presupuesto de reclutamiento, el equipo de Talento Humano contempla los costos por medios de difusión en los cuales los anuncios estuvieron promocionándose, hoy en día las redes sociales tienen un gran impacto en la sociedad por lo que se considera el mejor medio para los reclutamientos. Este presupuesto ayudará a visualizar y prever los costos que existen a lo largo de un proceso de selección con herramientas tecnológicas, personal capacitado para la ardua labor y obtener a los mejores.

4.10.5. Presupuesto Plan de Capacitación.

En la Gasolinera El Belén se estableció el presupuesto a las capacitaciones que se fomentarán para el buen desarrollo y desempeño de la empresa, estas capacitaciones se realizarán para mejorar en sus habilidades para que establezcan nuevas herramientas en el área laboral. Así también, traerá beneficios para el cumplimiento de objetivos y organización del personal en la estación de servicios.

Tabla 12

Plan De Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN				
Detalle de Capacitación	# de Personas	Valor Unitario	Valor Total	Observación
Gerente General	1	\$5*6	\$30,00	Se realizará 6 horas de capacitación en liderazgo.
Gerente Financiero	1	\$5*8	\$40,00	5 horas de capacitación en habilidades interpersonales y solución de problemas
Gerente Operativo	1	\$5*12	\$60,00	Se trabajará en 12 horas de capacitación en habilidades organizativas y trabajo en equipo
Supervisores	2	\$5*10	\$100,00	10 horas de capacitación en habilidades Comunicación
Despachadores	5	\$5*12	\$300,00	Se ejecutará 12 horas de capacitación en trabajo en equipo y habilidades de comunicación
Material Para Capacitación	10	\$3*10	\$30,00	Se utilizará folletos y material didáctico para 10 personas.
Total, Costo De Capacitación			\$560,00	

Nota: Elaboración propia

4.10.6. Presupuesto Employer Branding.

Tabla 13

Employer branding

Detalle	Employer branding		Observación
	Valor unitario	Valor total	
Maqueta interactiva	\$400,0	\$400,0	Maqueta que ayudará a simular situaciones y detección de problemas en la gasolinera el Belén
Total		\$400,00	

Nota: Elaboración propia

En la ejecución del proyecto se va a contratar personas para la creación de la maqueta interactiva. Por lo tanto, se estima un costo total de \$400,00 para reforzar la implementación del proyecto hacia el personal y directivos de la empresa pyme familia Estación de Servicios El Belén.

4.11. Presupuesto para El Diseño de la Estructura Organizacional y Diseño de Perfiles por Funciones.

Figura 6

Presupuesto para El Diseño de la Estructura Organizacional y Diseño de Perfiles por Funciones.

COSTO TOTAL REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES DEL PERSONA ADMISTRAT	\$ 27,897.36
COSTO TOTAL REMUNERACIONES Y COMPENSACIONES DEL PERSONA OPERATIVO	\$ 8,313.13
COSTO TOTAL SUMINISTROS	\$ 30.97
COSTO TOTAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	\$ 3,337.50
COSTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	\$ 144.40
COSTO PLAN DE CAPACITACION	\$ 560.00
COSTO DE EMPLOYER BRANDING	\$ 400.00
TOTAL	\$ 40,683.36

Nota: Elaboración propia.

La estación de servicios “EL BELEN” tiene una nómina de 13 colaboradores, de los cuales tiene 3 líderes de la organización a los cuales se les presentará el avance del proyecto y el desarrollo de este presupuesto con el objetivo de construir la propuesta de Diseñar la estructura organizacional, profesional, tanto administrativas como operativas, definiendo los perfiles por funciones a las necesidades del negocio mediante una reunión mensual durante la duración del proyecto. Además, en la Estación de Servicios El Belén existen varios tipos de contratos que aplica la empresa a los colaboradores, es por eso, que se observara los tipos de contratos actuales y a futuro para la gasolinera. La Gasolinera EL Belén se trabaja de una forma desorganizada en

la empresa, es por eso, que el siguiente cuadro verificará los tipos de contrato y la forma de trabajo que se está llevando ahora:

Tabla 14

Perfiles por Funciones.

Cargos	# De trabajadores	Tipo de contrato	Días de trabajo	Observaciones del trabajo actual
Gerente General	1	Tiempo completo	3 días a la semana en campo y 2 en oficina	Se concentran todas las responsabilidades y decisiones de la estación de servicios.
Financiera	1	Tiempo completo	3 días a la semana en Campo y 2 en oficina	Se trabaja de manera conjunta, pero no se podía tomar decisiones sin ser consultadas por el gerente general, y esto causaba conflictos en el área laboral.
Operativa	1	Tiempo completo	3 días a la semana en campo y 2 en oficina	
Supervisores operativos	1	Tiempo completo	6 días de trabajo y 1 día de descanso	Reportan directamente al gerente general, y no se consultaba con nadie más. Es por eso que no se reflejaba el trabajo de las otras áreas.
Despachadores	4	Tiempo completo	6 días de trabajo y 1 día de descanso	
Despachadores	2	Contrato por Servicios y Días laborados	Cubren por días, feriados o fines de semana	El único medio de comunicación era los supervisores ya que el gerente general no tenía comunicación directa con este personal.
Contabilidad	2	Contrato por servicios	1 o 2 días a la semana, se dependía de la necesidad de la empresa	Se llevaba la reunión por parte de gerente general, financiero y operativo, pero no se escuchaba las ideas y la toma de decisión
Abogado	1	Contrato por servicios	1 vez al mes, su trabajo se daba cuando existe necesidad o temas específicos de la gasolinera.	se da por el gerente general

Nota: Elaboración propia

A través de la observación se verificó que existen varias problemáticas en la Gasolinera el Belén, es por eso, que se va a proponer un cambio estructural. De igual manera, se generará más puestos de trabajo para una mejor organización, ya que actualmente no se dispone en la estación de servicios, y de esa manera crear un cambio en el ámbito laboral para así tener éxito en la empresa. Se van a evidenciar de la siguiente manera:

Tabla 15

Cambio en el ámbito laboral

Cargos	# de trabajados	Tipo de contrato	Días de trabajo	Observaciones
Gerente general	1	Contrato a tiempo completo	2 días en campo y 4 días en oficina	Se trabaja conjuntamente con todos los departamentos de gerencia, recibe reportes de todas las áreas y la toma de decisiones es en conjunto.
Gerente de talento humano	1	Contrato a tiempo completo	4 días de campo y 2 de oficina	Encargado de la parte del personal de la estación, contratación, reclutamiento, capacitaciones. Trabaja con la parte financiera y operativa
Gerente financiero	1	Contrato a tiempo completo	2 días de campo y 4 de oficina	Trabaja conjuntamente con la parte de contabilidad y se encarga de verificar como se está llevando la parte financiera de la gasolinera.
Gerente operativo	1	Contrato a tiempo completo	2 días de campo y 4 de oficina	Trabaja conjuntamente con talento humano, supervisores y financiero para poder verificar la parte operativa de la estación de servicios.
Asistente administrativa	1	Contrato por servicios	4 días de oficina	Trabaja conjuntamente con la parte financiera, contadoras y el gerente general. Pasa reportes, informes y gastos que se están realizando en la gasolinera.

Asesoría legal	1	Contrato por servicio	1 vez al mes	Trabaja con talento humano, gerente general y financiera. Se encarga de tener en orden y cumplir con las normativas.
Contadores	2	Contrato por servicio	4 veces al mes	Trabajan con la parte financiera y gerente general.
Supervisores	2	Contrato a tiempo completo	6 días en campo y un día libre	Reportan a la gerencia operativa de cómo se está llevando el trabajo de campo. Así también Realizan los Organismos de control.
Despachadores	5	Contrato a tiempo completo	6 días en campo y un día libre	Reportan a los supervisores y a la gerencia operativa.
Servicio de seguridad	2	Contrato por servicios	7 días a la semana de manera rotativa	Reportan a la gerente general el trabajo realizado.

Nota: Elaboración propia

Los cambios que estamos estableciendo se da porque existe un solo responsable para la toma de decisiones de las distintas áreas de la gasolinera. Para ello, la propuesta es descentralizar las responsabilidades hacia todas las áreas o departamentos que compone la gasolinera para un eficiente trabajo. Es por eso, que se va a adecuar los siguientes tipos de contratación:

Contrato indefinido: entran con un periodo a prueba de 3 meses y si cumplen con este periodo el contrato se vuelve indefinido automáticamente. Este contrato será para las personas que estén trabajando en tiempo completo, como lo son: Gerencias, supervisores y despachadores.

Contrato por prestación de servicios: este contrato no existe una dependencia, se realizará un acuerdo con otra empresa o persona para que nos ayuden con su servicio. Se aplicará a: abogado, contadores, asistente administrativa y servicio de seguridad.

4.12. Salario del Personal con Modalidad por Contrato en la Estación de Servicios El Belén.

Se conocerá el costo total de las remuneraciones de los diferentes trabajadores de la empresa, entre estos están:

Figura 7

Costo Total Asistente Administrativa

ASISTENTE ADMINISTRATIVA - POR CONTRATO							
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
SUELDO	441,18	441,18	441,18	441,18	441,18	441,18	2647,08
IVA 12%	52,94	52,94	52,94	52,94	52,94	52,94	317,65
SUBTOTAL	494,12	494,12	494,12	494,12	494,12	494,12	2964,73
RETENCION 10%	44,12	44,12	44,12	44,12	44,12	44,12	264,71
TOTAL RECIBIR	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	450,00	2700,02

Nota: Elaboración propia

Figura 8

Costo Total De La Remuneración Semestral Del Contador

CONTADOR - POR CONTRATO							
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
SUELDO	784,31	784,31	784,31	784,31	784,31	784,31	4705,86
IVA 12%	94,12	94,12	94,12	94,12	94,12	94,12	564,70
SUBTOTAL	878,43	878,43	878,43	878,43	878,43	878,43	5270,56
RETENCION 10%	78,43	78,43	78,43	78,43	78,43	78,43	470,59
TOTAL RECIBIR	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4799,98

Nota: Elaboración propia

Figura 9

Costo Total De La Remuneración Semestral Del Asesor Legal

ASESOR LEGAL - POR CONTRATO							
	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	TOTAL
SUELDO	784,31	784,31	784,31	784,31	784,31	784,31	4705,86
IVA 12%	94,12	94,12	94,12	94,12	94,12	94,12	564,70
SUBTOTAL	878,43	878,43	878,43	878,43	878,43	878,43	5270,56
RETENCION 10%	78,43	78,43	78,43	78,43	78,43	78,43	470,59
TOTAL RECIBIR	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	4799,98

Nota: Elaboración propia

4.13. Compensaciones del personal asegurado en la estación de servicios “EL BELEN”.

Figura 10

Costo Total De La Remuneración Y Compensaciones Semestral Del Área Administrativa.

Cédula	Nombre	cargo	Sueldo	Dias	oct-23				nov-23				TOTAL
					FONDOS DE RESERVA	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	
1707051684	GALLEGOS TERAN LOURDES DE LOS ANGELES	ASISTENTE TTHH	485,40	30	40,43	40,45	37,5	20,23	40,43	40,45	37,5	20,23	1347,08
1717434656	JACOME GALLEGOS ADRIANA LUCIA	TT HH	842,52	30	70,18	70,21	37,5	35,11	70,18	70,21	37,5	35,11	2180,53
1722550751	JACOME GALLEGOS ANA VALERIA	ADMINISTRADORA	842,53	30	70,18	70,21	37,5	35,11	70,18	70,21	37,5	35,11	2180,54
1716638653	JACOME GALLEGOS LINA ROSSANA	GERENTE GENERAL	842,53	30	70,18	70,21	37,5	35,11	70,18	70,21	37,5	35,11	2180,54
			3.012,97	120	280,98	281,08	150,00	125,56	280,98	281,08	150,00	125,56	7798,69
													15597,38

Nota: Elaboración propia

Figura 11

Costo Total De La Remuneración Y Compensaciones Semestral Del Área Operativa.

Cédula	Nombre	cargo	Sueldo	Días	oct-23				nov-23				TOTAL
					FONDOS DE RESERVA	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA	DÉCIMO TERCER SUELDO	DÉCIMO CUARTO SUELDO	VACACIONES	
1715253827	DELGADO GUERRERO GUILLERMO RICARTE	SUPERVISOR-DESPACHADOR	527,49	30	43,94	43,96	37,5	21,98	43,94	43,96	37,5	21,98	1441,76
1711381838	LASCANO FLOR JACKELINE	SUPERVISOR-DESPACHADOR	587,49	30	48,94	48,96	37,5	24,48	48,94	48,96	37,5	24,48	1576,75
1722921283	CUNDURI CUNDURI BLANCA ELIZABETH	DESPACHADOR	450,00	30	37,49	37,50	37,5	18,75	37,49	37,50	37,5	18,75	1267,41
1723008759	SIMBAÑA BEDON JESSICA CLEMENTINA	DESPACHADOR	450,00	30	37,49	37,50	37,5	18,75	37,49	37,50	37,5	18,75	1267,41
1717224198	BURBANO QUINGA ALEXANDRA ELIZABETH	DESPACHADOR	450,00	30	37,49	37,50	37,5	18,75	37,49	37,50	37,5	18,75	1267,41
1712604295	OLMEDO DE LA TORRE FREDDY ALVARO	DESPACHADOR	550,00	30	45,82	45,83	37,5	22,92	45,82	45,83	37,5	22,92	1492,59
			3.014,97	180	251,15	251,25	225,00	125,63	251,15	251,25	225,00	125,63	8313,13

Nota: Elaboración propia

Figura 12

Costos

	OPERATIVO	ADMINISTRATIVO
Sueldo	18.077,82	18089,82
Días	720	1080
FONDOS DE RESERVA	1.505,88	1506,88
DÉCIMO TERCER SUELDO	1.506,48	1507,50
DÉCIMO CUARTO SUELDO	900,00	1350,00
VACACIONES	753,36	753,78

Nota: Elaboración propia

4.14. Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano, el Retorno de la Inversión y el retorno de la Inversión de Empleados de la Gasolinera El Belén.

4.14.2. Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano.

Al tener toda la información de los colaboradores de la Estación de Servicios El Belén se calcula el valor añadido del capital humano, ya que humano se ha determinado en función del personal que trabaja en la Gasolinera El Belén, lo cual nos permite identificar de forma clara cuál es la rentabilidad promedio de cada trabajador. Es por eso, que los valores ingresados son del año 2022, mostrando así valores reales de la rentabilidad promedio de cada trabajador.

$$\text{HCVA} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Costo total de personal}}{\text{Número de Empleados Equivalentes (FTE)}}$$

Tabla 16

Cálculo del valor añadido

Total, de ingresos	3186173,16		
Costo total de personal	22185,34	TOTAL,	316398,78
Número de empleados equivalentes	10	HCVA	

Nota: Elaboración propia

total ingresos	costo total	
3186173,16	- 22185,34	316398,78 total HCVA
10		
No de empleados		

La rentabilidad promedio que presenta cada trabajador es de USD **316.398,78**.

4.14.3. Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH).

El cálculo de retorno de la inversión del capital humano, nos permite verificar o determinar la inversión y el total de ingresos de la Gasolinera El Belén, es por eso, que se puede evidenciar desde la siguiente fórmula:

$$\text{ROICH} = \frac{\text{Ingresos} + \text{Costo}}{\text{total del personal Costo total del personal}}$$

Figura 13

Retorno de la Inversión

Total, de ingresos	3186173,16		
Costo total de personal	22185,34	TOTAL ROICH	144,62

Nota: Elaboración propia

De acuerdo al resultado ROICH se puede evidenciar que por cada USD 1 invertido en el capital humano se obtiene un retorno de **USD 144,62**.

9.9.3 Retorno de Inversión de Empleados – Individual.

Para calcular el retorno de la inversión de empleados se va a evidenciar el cálculo de dos despachadores que son parte de la Gasolinera El Belén, donde se va a observar de manera individual los resultados obtenidos de forma anual en el año 2022. Por ello, se va a identificar de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Resultados (esperado o desempeñado)}}{\text{Costo total del trabajador} + \text{inversión en desarrollo}}$$

Tabla 17

Retorno de Inversión de Empleados – Individual.

DESPACHADOR 1	VENTA ANUAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO ANUAL CON BENEFICIOS	INVERSIÓN
	27369,6	425	6612,39	0

Tabla 18

Retorno de Inversión de Empleados – Individual.

DESPACHADOR 2	VENTA ANUAL	SALARIO MENSUAL	SALARIO CON BENEFICIOS	INVERSIÓN
	13939,2	425	6612,39	0

TOTAL, ROI	DESPACHADOR 1	4,14
	DESPACHADOR 2	2,11

El indicador ROI determinó que por cada USD 1 invertido en el capital humano se da un retorno obtenido del **despachador 1 de USD 4,14** mientras que el **despachador 2 da un retorno de USD 2,11**. Lo cual, se puede verificar la productividad de los despachadores en la Gasolinera el Belén.

Finalmente, con la implementación de una nueva estructura organizacional se va a identificar diferentes parámetros de comparación de los resultados obtenidos actualmente y a futuro, para un crecimiento favorable para la estación de servicios El Belén.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- Era necesaria la implementación de la estructura organizacional en la formación de perfiles, de acuerdo a lo que observamos en las entrevistas, puesto que los empleados desconocían muchas de sus funciones específicas.
- Cuando realizamos el levantamiento de información, realizamos el proceso metodológico de acuerdo a las instrucciones aprendidas, lo que llevó a obtener un mejor proceso de selección en la empresa.
- El desarrollo de los empleados empezó a darse con una mejoría representativa en la empresa, proyectada en la satisfacción de los clientes.
- La comunicación con los directivos de la empresa y sus colaboradores, fluyó de manera correctiva y enriquecedora para las dos partes.
- Los directivos lograron obtener un mejor control de calidad con respecto a sus colaboradores, más organizado, estructurado y cuantificado.

5.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa Estación de servicios “El Belén”, se concentre en seguir con cada proceso propuesta, ayudando alcanzar cada

objetivo, misión, visión y mejorar el servicio, ambiente laboral y la satisfacción de los empleados.

- Se sugiere cumplir a cabalidad el manual de funciones propuesto en el cual se describe los puestos y funciones de cada cargo, la relación con los trabajadores, y así mismo reestructurar, modificar o actualizar de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Establecer un plan anual de capacitación, analizando el plan estratégico, aportando a mejorar el manejo del personal con el que cuenta la organización de la tal manera que estos se mantengan actualizados y organizados cumpliendo con los objetivos plantados.
- Planear y formular la estrategia de negocios, tomando en cuenta a los trabajadores como el motor principal de la empresa, ya que es el activo más importante de la organización, mismos que deben apegarse a los procesos establecidos como el reclutamiento, selección y contratación, ya que de esta forma se creara un compromiso y una comunicación más efectiva entre empleador y trabajador.

Bibliografía

1. Aiteco. (5 de septiembre de 2017). *Manual de Funciones de Puestos de Trabajo*. Obtenido de <https://www.aiteco.com/manual-de-funciones/>
2. Asana. (7 de diciembre de 2022). *¿Qué es un diagrama de flujo y cómo hacerlo?* Obtenido de <https://asana.com/es/resources/what-is-a-flowchart>
3. CoworkingFY. (23 de junio de 2023). *Brainwriting | La técnica creativa descendiente del brainstorming*. Obtenido de <https://coworkingfy.com/tecnica-brainwriting/>
4. Cuaya-Simbro, G. M.-R.-C.-R. (5 de agosto de 2021). *Maqueta interactiva I4.0 como medio para la enseñanza-aprendizaje del uso de sistemas ciber-físicos para la Industria 4.0*. Obtenido de <https://doi.org/10.29057/icbi.v9iEspecial.7193>
5. Empresa, E. E. (22 de junio de 2021). *Escuela Europea de Empresa*. Obtenido de <https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-el-modelo-grow/>
6. Gitnux. (18 de agosto de 2023). *Estructura organizacional funcional: tipos, características, ventajas y más*. Obtenido de <https://blog.gitnux.com/es/estructura-organizacional-funcional/#:~:text=La%20estructura%20organizacional%20funcional%20es,responder%20y%20qu%C3%A9%20directrices%20seguir.>

7. IEBS. (12 de noviembre de 2021). *Stakeholders: quiénes son, por qué son importantes y cómo gestionarlos*. Obtenido de <https://www.iebschool.com/blog/stakeholders-quienes-son-digital-business/>
8. Jaime, H. (2023). *CECC SICA*. Obtenido de <https://ceccsica.info/sites/default/files/inline-files/5.2.3%20Herramienta%20Estructura%20Organizacional.pdf>
9. *Ministerio del Trabajo*. (26 de Septiembre de 2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Trabajo-PDF.pdf>
10. Pacheco, J. (9 de octubre de 2023). *Diagrama de Operaciones: Qué es y Cómo Se Elabora*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/diagrama-de-operaciones/#:~:text=Los%20diagramas%20de%20operaciones%20son%20representaciones%20gr%C3%A1ficas%20que,la%20b%C3%BAsqueda%20de%20posibles%20mejoras%20en%20dicho%20proceso.>
11. Quiroa, M. (1 de mayo de 2020). *Estructura organizacional*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>
12. Rodrigues, N. (26 de diciembre de 2022). *Modelo Plan de Acción*. Obtenido de https://egoitza.araba.eus/documents/6024681/6025684/Plan_Accion.pdf/b38d9d64-6448-7710-ad63-07df67dffcaa?t=1554448653460

13. School, L. B. (6 de marzo de 2021). *5 tipos de estructuras organizacionales en las empresas*. Obtenido de <https://blog.latam.university/blog/5-tipos-de-estructuras-organizacionales-en-las-empresas/>
14. Tlaxcala. (enero de 2019). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN*. Obtenido de <http://sfp.tlaxcala.gob.mx/pdf/GU%c3%8dA%20TECNICA%20DEL%20%20MANUAL%20DE%20ORGANIZACI%c3%93N%20MI06021027CE2019.pdf>
15. UNIR. (2023). *Universidad en Internet*. Obtenido de <https://mexico.unir.net/ingenieria/noticias/diagrama-flujo/>
16. Zanfrillo, D. A. (mayo de 2020). *Herramientas para el modelado de sistemas Diagrama de Flujo de Datos*. Obtenido de <http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3332/1/zanfrillo-2020.pdf>
17. Zaragoza, A. (2 de junio de 2016). *Universidad de Palermo*. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/dspace/handle/10226/1801>
18. Montico-Riesco, E., & Velarde, M. (2014). Formulación de un tablero de comando para el análisis de la productividad y la gestión competitiva en el sector salud. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39). <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc15-39.ftca>

19. Montoya-Suaréz, L. M., Sepúlveda-Castaño, J. M., & García-González, M. O. (2018). Metodologías Ágiles de Desarrollo un Caso de Aplicación Medellín – Colombia 2016 - 2017. *Lámpsakos*, 1(18), 58. <https://doi.org/10.21501/21454086.2521>
20. Santiago Juan y Andrés Roussos. (2010). 254_Roussos. *UNIVERSIDAD DE BALGRANO*, 1–12.
http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
21. Chiavenato, I., Villamizar, G., & Pereda, G. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Mc Graw Hill, Ed.; 3rd ed.).
22. Rodriguez, R., & Aviles, V. (2020, June 1). *Las PYMES en Ecuador. Un análisis necesario*. 593 Digital Publisher CEIT, 2020 - Dialnet.Unirioja.Es.
23. Soltura, A., & Cuesta, S. (2008, January). *DISEÑO ESTRATÉGICO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS. UNA CONTRIBUCIÓN AL ALINEAMIENTO DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL CON EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL*. Ingeniería Industrial, Vol. XXIX. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433565003>
24. Álvarez, M. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos* (1era Edición).
https://books.google.com.ec/books?id=YnhdFdUDnVIC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

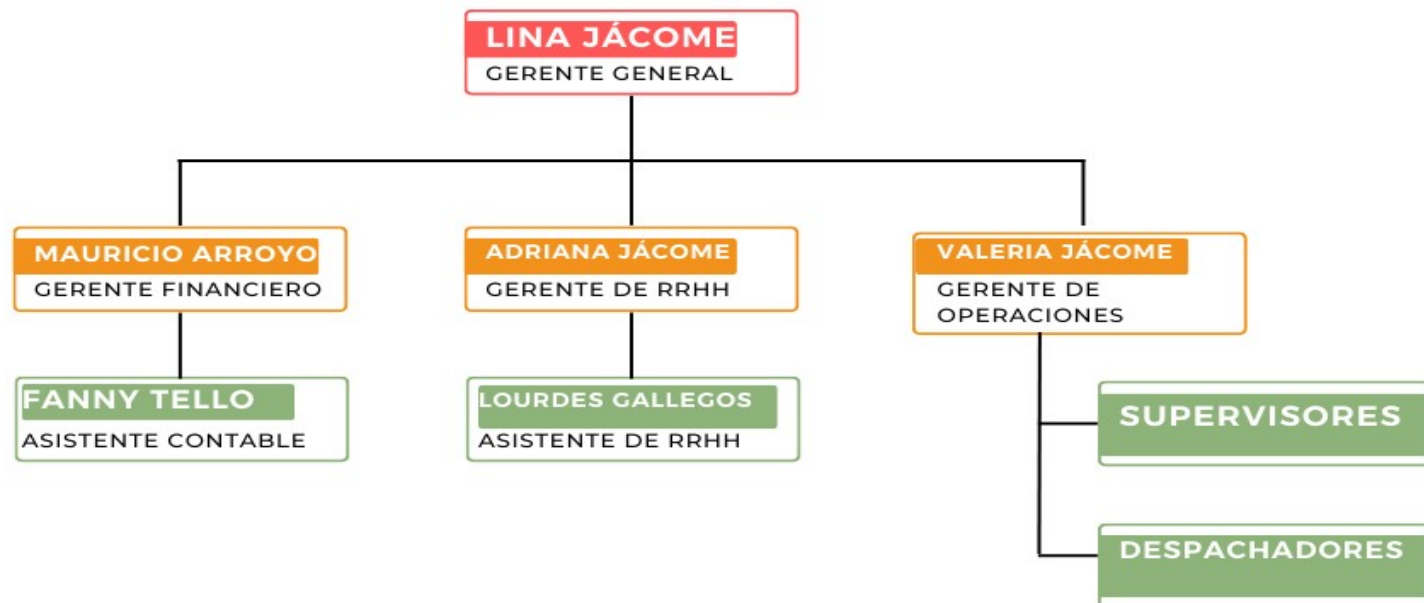
25. Calderon, S., & Ortega, J. (2009, July). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*.
Publicaciones de Planificación Nacional y Política Económica.
<https://pnlytalentohumano.files.wordpress.com/2015/10/guia-para-la-elaboracion-de-flujogramas.pdf>
26. Chiavenato, I. (2009). *la dinámica del éxito en las organizaciones* (McGrawn Hill).
27. Gonzalez, G. (2012). *Manual de Funciones*.
<https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definici3b3n-delmanual-funciones.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Organigrama Estructural propuesto.

ORGANIGRAMA ESTRUCTUCTURAL GASOLINERA "EL BELÉN" PROPUESTO



Anexo 2

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente General.

Perfil y			Gerente General
Descripción del	Lina Jácome		
Puesto de:			
Fecha:	Octubre 2023		
Emisión:	01		
Reporta a:	(Si la hay) Junta Directiva		
Le Reportan:	Gerente Financiero		
	Gerente de RRHH		
	Gerente de Operaciones		
Descripción	El Gerente General de Estación de Servicios El Belén es responsable de		
Genérica:	<p>liderar y supervisar todas las operaciones de la estación de servicios, asegurando un funcionamiento eficiente y rentable. Este puesto desempeña un papel fundamental en la planificación estratégica, la gestión de personal y el control de inventario. Además, representa a la empresa en eventos y reuniones clave, estableciendo y manteniendo relaciones comerciales sólidas. El Gerente General también supervisa la gestión financiera y el flujo de efectivo de la empresa, garantizando su estabilidad y crecimiento continuo. Se</p>		

requieren habilidades de liderazgo, toma de decisiones y una sólida experiencia en la industria de estaciones de servicios para tener éxito en esta posición.

Número de empleados en el puesto: 1

Jornada de Trabajo: Tiempo completo

Operaciones Continuas:


- Supervisar el rendimiento operativo diario de la estación de servicios.
- Desarrollar y ejecutar estrategias para mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Gestionar y capacitar al personal para garantizar un servicio al cliente excepcional.
- Controlar el inventario de combustible y productos relacionados.
- Mantener y mejorar las relaciones con proveedores y clientes.
- Evaluar y ajustar los precios de los productos y servicios de acuerdo con las condiciones del mercado.
- Garantizar el cumplimiento de las normativas y regulaciones de seguridad y medio ambiente.

Operaciones Periódicas: Planificación estratégica, gestión de personal, control de inventario.

Operaciones	Representación de la empresa en eventos y reuniones clave.
Eventuales:	
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades de liderazgo, toma de decisiones, gestión financiera.
Escolaridad	Grado universitario en Administración de Empresas o campo relacionado.
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en gestión, preferiblemente en la industria de estaciones de servicios.
Destreza	Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
Responsabilidad	
Dinero	Supervisión del presupuesto y flujo de efectivo de la empresa.
Equipo	Supervisión de todo el personal de la estación de servicios.
Información	Manejo de información financiera y estratégica de la empresa.
Condiciones de Trabajo	
Posición	Trabajo de oficina y reuniones fuera de la oficina según sea necesario.
Riesgo	Bajo riesgo en el entorno de trabajo.
Tipos de Riesgo	Riesgo financiero asociado a la gestión económica de la empresa.
Competencias	
Tipo de Competencias	Liderazgo, toma de decisiones estratégicas, gestión de equipos, gestión financiera.

Anexo 3

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente Financiero.

<p>Perfil y Descripción del Puesto de:</p>	<p>Gerente Financiero Mauricio Arroyo</p> 
<p>Fecha:</p>	<p>Octubre 2023</p>
<p>Emisión:</p>	<p>01</p>
<p>Reporta a:</p>	<p>Gerente General Lina Jácome</p>
<p>Le Reportan:</p>	<p>Asistente Contable Fanny Tello</p>
<p>Descripción Genérica:</p>	<p>El Gerente Financiero de Estación de Servicios El Belén es responsable de liderar y supervisar todas las operaciones financieras y contables de la empresa, garantizando su estabilidad y crecimiento continuo. Este puesto desempeña un papel fundamental en la gestión de presupuestos, control de costos y análisis financiero. Además, representa a la empresa en asuntos financieros y fiscales, manteniendo relaciones sólidas con instituciones bancarias y organismos reguladores. Se requieren habilidades financieras sólidas, toma de decisiones estratégicas y experiencia en la industria de estaciones de servicios para tener éxito en esta posición.</p>


Número de empleados en el puesto:	1
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
Operaciones Continuas:	
<p>1. Supervisar las operaciones financieras diarias, incluyendo la gestión de flujo de efectivo y registros contables.</p> <p>2. Desarrollar y gestionar presupuestos y proyecciones financieras.</p> <p>3. Evaluar y optimizar la estructura de costos de la empresa.</p> <p>4. Mantener relaciones sólidas con instituciones bancarias y organismos reguladores.</p> <p>5. Analizar informes financieros para informar a la alta dirección y tomar decisiones estratégicas.</p> <p>6. Garantizar el cumplimiento de las regulaciones fiscales y financieras.</p> <p>7. Participar en negociaciones financieras clave, como préstamos y líneas de crédito.</p>	
Operaciones Periódicas:	Presentación de informes financieros, análisis de inversiones, revisión de auditorías.
Operaciones Eventuales:	Representación de la empresa en asuntos financieros y fiscales en reuniones clave.
Requisitos del Puesto	

Habilidad	Habilidades financieras sólidas, toma de decisiones estratégicas, análisis financiero.
ad	Escolarid Grado universitario en Finanzas, Contabilidad o campo relacionado.
ia	Experienc Mínimo 5 años de experiencia en puestos financieros, preferiblemente en la industria de estaciones de servicios.
	Destreza Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
bilidad	Respon sa
	Dinero Supervisión de presupuesto y flujo de efectivo de la empresa.
	Equipo Supervisión de personal en el departamento financiero.
ón	Informaci ón Manejo de información financiera y fiscal de la empresa.
Condiciones de Trabajo	
	Posición Trabajo de oficina y reuniones según sea necesario.
	Riesgo Bajo riesgo en el entorno de trabajo.
Riesgo	Tipos de Riesgo financiero y fiscal asociado a la gestión económica de la empresa.
Competencias	

Tipo de Competencias	Habilidades financieras, toma de decisiones estratégicas, gestión de presupuestos, análisis financiero.
-----------------------------	---

Anexo 4


Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Asistente Contable.

Perfil y Descripción del Puesto de:	<p>Asistente Contable Fanny Tello</p> 
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Gerente Financiero Mauricio Arroyo
Le Reportan:	-
Descripción Genérica:	El Asistente Contable de Estación de Servicios El Belén es responsable de brindar apoyo en las operaciones contables y financieras de la empresa. Este puesto desempeña un papel clave en la gestión de registros financieros, conciliaciones bancarias y preparación de informes contables. Colabora estrechamente con el Gerente Financiero para garantizar la precisión y conformidad con las normativas financieras. Se requiere atención al detalle, habilidades organizativas y conocimientos contables sólidos.
Número de empleados en el puesto:	1
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
Operaciones Continuas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener registros contables precisos y actualizados. 2. Realizar conciliaciones bancarias periódicas. 3. Preparar informes financieros y contables según lo solicitado. 4. Asistir en la gestión de facturación y cuentas por cobrar. 5. Colaborar en el cumplimiento de las regulaciones fiscales. 6. Apoyar en la preparación de documentos para auditorías internas y externas. 7. Mantener la confidencialidad de la información financiera.
Operaciones Periódicas:	Colaboración en el cierre mensual y anual de los libros contables, revisión de gastos y ingresos, preparación de declaraciones fiscales.
Operaciones Eventuales:	Asistencia en proyectos especiales relacionados con contabilidad y finanzas.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades organizativas, atención al detalle, conocimientos contables.

Escolaridad	Grado universitario o técnico en Contabilidad o campo relacionado.
Experiencia	Experiencia previa en funciones contables es preferible.
Destreza	Conocimiento de software contable, habilidades de comunicación.
Responsabilidad	
Dinero	Gestión de registros financieros y contables precisos.
Equipo	Colaboración con el equipo financiero.
Información	Manejo de información financiera y contable.
Condiciones de Trabajo	
Posición	Trabajo de oficina.
Riesgo	Bajo riesgo en el entorno de trabajo.
Tipos de Riesgo	Riesgo de error en registros financieros y conformidad con regulaciones fiscales.
Competencias	
Tipo de Competencias	Habilidades contables, atención al detalle, organización, trabajo en equipo.

Anexo 5


Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente de Recursos Humanos.

Perfil y Descripción del Puesto de:	Gerente de Recursos Humanos Adriana Jácome
	
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Gerente General Lina Jácome
Le Reportan:	Asistente de RRHH Lourdes Gallegos
Descripción Genérica:	El Gerente de Recursos Humanos de Estación de Servicios El Belén es responsable de liderar todas las actividades relacionadas con la gestión de personal y el desarrollo del capital humano de la empresa. Este puesto desempeña un papel fundamental en la planificación de recursos humanos, reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de empleados. Además, garantiza el cumplimiento de políticas y normativas laborales aplicables. Se requieren habilidades de liderazgo, gestión de relaciones y una sólida experiencia en recursos humanos para tener éxito en esta posición.
Número de empleados en el puesto:	1
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
Operaciones Continuas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y supervisar la estrategia de recursos humanos de la empresa. 2. Coordinar el proceso de reclutamiento y selección de personal. 3. Diseñar y ejecutar programas de capacitación y desarrollo. 4. Administrar políticas y procedimientos de recursos humanos. 5. Mantener registros precisos de personal y nómina. 6. Resolver conflictos laborales y promover un ambiente de trabajo armonioso. 7. Supervisar la administración de beneficios y compensaciones de empleados.
Operaciones Periódicas:	Evaluación del desempeño, revisión de políticas de recursos humanos, seguimiento de indicadores de gestión de personal.
Operaciones Eventuales:	Participación en la resolución de casos excepcionales de recursos humanos.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades de liderazgo, gestión de relaciones, toma de decisiones en recursos humanos.
Escolaridad	Grado universitario en Recursos Humanos, Psicología Organizacional o campo relacionado.

Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en funciones de recursos humanos, preferiblemente en la industria de estaciones de servicios.
Destreza	Excelentes habilidades de comunicación y negociación.
Responsabilidad	
Dinero	Administración del presupuesto de recursos humanos.
Equipo	Supervisión del equipo de recursos humanos.
Información	Manejo de información confidencial de empleados.
Condiciones de Trabajo	
Posición	Trabajo de oficina y reuniones según sea necesario.
Riesgo	Bajo riesgo en el entorno de trabajo.
Tipos de Riesgo	Riesgos laborales y de cumplimiento normativo en recursos humanos.
Competencias	
Tipo de Competencias	Liderazgo en recursos humanos, toma de decisiones estratégicas, gestión de relaciones, desarrollo de personal.

Anexo 6

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Asistente de Recursos Humanos.


Perfil y Descripción del Puesto de:	Asistente de Recursos Humanos Lourdes Gallegos
	
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Gerente de RRHH Adriana Jácome
Le Reportan:	-
Descripción Genérica:	El Asistente de Recursos Humanos de Estación de Servicios El Belén es responsable de brindar apoyo en las actividades de recursos humanos de la empresa. Este puesto desempeña un papel clave en la administración de registros de empleados, coordinación de procesos de selección y apoyo en la implementación de políticas de recursos humanos. Colabora estrechamente con el Gerente de Recursos Humanos para garantizar la eficiencia en la gestión de personal. Se requieren habilidades organizativas, atención al detalle y conocimientos en recursos humanos.
Número de empleados en el puesto:	1
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
Operaciones Continuas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener registros precisos de empleados, incluyendo archivos y documentación. 2. Coordinar el proceso de reclutamiento inicial y entrevistas de candidatos. 3. Apoyar en la administración de beneficios y registros de nómina. 4. Asistir en la comunicación de políticas y procedimientos de recursos humanos. 5. Participar en la organización de eventos y actividades relacionadas con el personal. 6. Brindar asistencia en la resolución de consultas y problemas de empleados. 7. Colaborar en la actualización de bases de datos y sistemas de recursos humanos.
Operaciones Periódicas:	Actualización de expedientes de empleados, seguimiento de procesos de selección, apoyo en la comunicación interna.
Operaciones Eventuales:	Participación en proyectos especiales de recursos humanos.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades organizativas, atención al detalle, comunicación efectiva.
Escolaridad	Grado universitario o técnico en Recursos Humanos, Psicología Organizacional o campo relacionado.
Experiencia	Experiencia previa en funciones de recursos humanos es preferible.
Destreza	Conocimientos en software de recursos humanos, habilidades de comunicación.
Responsabilidad	
Dinero	Gestión de registros de nómina y beneficios.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Equipo	Colaboración con el equipo de recursos humanos.
Información	Manejo de información confidencial de empleados.
Condiciones de Trabajo	
Posición	Trabajo de oficina y colaboración con el equipo de recursos humanos.
Riesgo	Bajo riesgo en el entorno de trabajo.
Tipos de Riesgo	Riesgos operativos asociados a la gestión de recursos humanos.
Competencias	
Tipo de Competencias	Organización, atención al detalle, comunicación, apoyo en recursos humanos.

Anexo 7

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Gerente de Operaciones.

Perfil y Descripción del Puesto de:	Gerente de Operaciones 
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Gerente General Lina Jácome
Le Reportan:	Supervisores Despachadores
Descripción Genérica:	El Gerente de Operaciones de Estación de Servicios El Belén es responsable de liderar y supervisar todas las operaciones operativas de la empresa, garantizando su eficiencia y cumplimiento de estándares de calidad. Este puesto desempeña un papel fundamental en la gestión de procesos operativos, control de inventario, gestión de proveedores y aseguramiento de la satisfacción del cliente. Se requieren habilidades de liderazgo, gestión de proyectos y experiencia en operaciones para tener éxito en esta posición.
Número de empleados en el puesto:	1
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
Operaciones Continuas:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y mejorar continuamente los procesos operativos para garantizar la eficiencia. 2. Controlar y gestionar el inventario de productos y suministros. 3. Colaborar con proveedores para asegurar la disponibilidad de productos y servicios. 4. Monitorear y evaluar la satisfacción del cliente y tomar medidas correctivas. 5. Coordinar la programación y asignación de personal en turnos operativos. 6. Implementar políticas de salud y seguridad en el trabajo. 7. Administrar recursos y presupuesto para operaciones.
Operaciones Periódicas:	Planificación de inventario, programación de mantenimiento, revisión de métricas de eficiencia operativa.
Operaciones Eventuales:	Gestión de situaciones de emergencia o crisis en operaciones.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades de liderazgo, gestión de proyectos, análisis de procesos operativos.
Escolaridad	Grado universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campo relacionado.
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en gestión de operaciones, preferiblemente en la industria de estaciones de servicios.
Destreza	Excelentes habilidades de comunicación y toma de decisiones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Responsabilidad	
Dinero	Gestión eficiente de recursos financieros asignados a operaciones.
Equipo	Supervisión del equipo de operaciones.
Información	Gestión de datos operativos y métricas de rendimiento.
Condiciones de Trabajo	
Posición	Trabajo de oficina y entorno operativo según sea necesario.
Riesgo	Riesgos asociados a la operación y seguridad en el trabajo.
Tipos de Riesgo	Riesgos operativos y de seguridad en la industria de estaciones de servicios.
Competencias	
Tipo de Competencias	Liderazgo en operaciones, gestión de proyectos, eficiencia operativa, gestión de proveedores.

Anexo 8

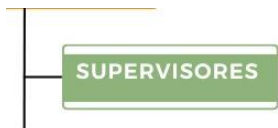
Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Supervisor.

Perfil y Descripción del Puesto de:	Supervisor
Fecha:	[Fecha de Emisión]
Emisión:	[Número de Emisión]
Reporta a:	[Nombre del Gerente o Supervisor Directo]
Le Reportan:	[Lista de empleados o departamentos que reportan a este puesto]
Descripción Genérica:	El Supervisor de Estación de Servicios El Belén es responsable de supervisar y coordinar las actividades diarias de su área asignada, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad. Este puesto desempeña un papel clave en la gestión de personal, control de inventario y servicio al cliente. Se requieren habilidades de liderazgo, gestión de equipo y conocimiento de los procesos operativos para tener éxito en esta posición.
Número de empleados en el puesto:	[Número de Empleados Supervisados]
Jornada de Trabajo:	[Jornada de Trabajo]
Operaciones Continuas:	
1. Supervisar y dirigir las actividades diarias del personal a su cargo.	
2. Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos operativos.	
3. Monitorear y evaluar el desempeño del equipo y tomar medidas correctivas.	
4. Colaborar con el Gerente de Operaciones en la gestión de inventario.	
5. Asegurar la satisfacción del cliente y atender sus necesidades.	
6. Implementar políticas de seguridad y salud en el trabajo.	
7. Reportar métricas de rendimiento y participar en la planificación operativa.	
Operaciones Periódicas:	Planificación de horarios de trabajo, revisión de métricas de desempeño, capacitación de personal.
Operaciones Eventuales:	Gestión de situaciones inesperadas o emergencias en el área asignada.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades de liderazgo, gestión de equipo, conocimiento de procesos operativos.
Escolaridad	[Requisito de Educación]
Experiencia	[Requisito de Experiencia]
Destreza	[Destrezas Relevantes]
Responsabilidad	
Dinero	[Responsabilidad Financiera, si aplica]
Equipo	[Supervisión de Personal, si aplica]
Información	[Manejo de Información Específica, si aplica]
Condiciones de Trabajo	
Posición	[Ambiente de Trabajo, si aplica]
Riesgo	[Nivel de Riesgo en el Entorno de Trabajo, si aplica]
Tipos de Riesgo	[Riesgos Asociados a la Función, si aplica]
Competencias	

Tipo	de	[Competencias Relevantes]
Competencias		

Anexo 9

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Supervisores.


Perfil y Descripción del Puesto de:	Supervisores
	
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Gerente de Operaciones
Le Reportan:	Personal a cargo en su área (si existen)
Descripción Genérica:	El Supervisor de Estación de Servicios El Belén es responsable de supervisar y coordinar las actividades diarias en su área asignada, asegurando la eficiencia operativa y el cumplimiento de estándares de calidad y seguridad. Este puesto desempeña un papel clave en la gestión de personal, control de inventario y servicio al cliente. Se requieren habilidades de liderazgo, gestión de equipo y conocimiento de los procesos operativos para tener éxito en esta posición.
Número de empleados en el puesto:	2
Jornada de Trabajo:	Tiempo completo
	Operaciones Continuas:
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar y dirigir las actividades diarias del personal a su cargo. 2. Garantizar el cumplimiento de políticas y procedimientos operativos. 3. Monitorear y evaluar el desempeño del equipo y tomar medidas correctivas. 4. Colaborar con el Gerente de Operaciones en la gestión de inventario. 5. Asegurar la satisfacción del cliente y atender sus necesidades. 6. Implementar políticas de seguridad y salud en el trabajo. 7. Reportar métricas de rendimiento y participar en la planificación operativa.
Operaciones Periódicas:	Planificación de horarios de trabajo, revisión de métricas de desempeño, capacitación de personal.
Operaciones Eventuales:	Gestión de situaciones inesperadas o emergencias en el área asignada.
	Requisitos del Puesto
Habilidad	Habilidades de liderazgo, gestión de equipo, conocimiento de procesos operativos.
Escolaridad	Constancia de pasante en carreras del área administrativa o carrera trunca.
Experiencia	Experiencia previa en roles de supervisión o liderazgo es preferible.
Destreza	Comunicación efectiva, toma de decisiones, trabajo en equipo.
	Responsabilidad
Dinero	Gestión de caja registradora y transacciones con precisión.
Equipo	Supervisión y coordinación del equipo de trabajo en el área asignada.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Información	Registro de datos operativos y reportes de rendimiento.
Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo en estación de servicios.
Posición	Exposición a riesgos mínimos en el entorno de trabajo.
Riesgo	Riesgos operativos asociados a la estación de servicios.
Tipos de Riesgo	Riesgos de seguridad y riesgos asociados a la manipulación de productos inflamables.
Competencias	
Tipo de Competencias	Liderazgo, gestión de equipo, orientación al cliente, seguridad en el trabajo.

Anexo 10

Descripción de Funciones de la Estación de Servicios El Belén para Despachadores.

Perfil y Descripción del Puesto de:	<p>Despachadores</p> 
Fecha:	Octubre 2023
Emisión:	01
Reporta a:	Supervisor
Le Reportan:	No aplica
Descripción Genérica:	El Despachador de Estación de Servicios El Belén es responsable de atender a los clientes que llegan a la estación de servicios, garantizar el llenado seguro de combustible, realizar transacciones de pago y brindar un servicio al cliente excepcional. Este puesto desempeña un papel fundamental en la satisfacción del cliente y el funcionamiento eficiente de la estación. Se requieren habilidades de atención al cliente, precisión en transacciones y conocimiento de los productos ofrecidos.
Número de empleados en el puesto:	3
Jornada de Trabajo:	Turnos rotativos (incluyendo noches y fines de semana)
Operaciones Continuas:	

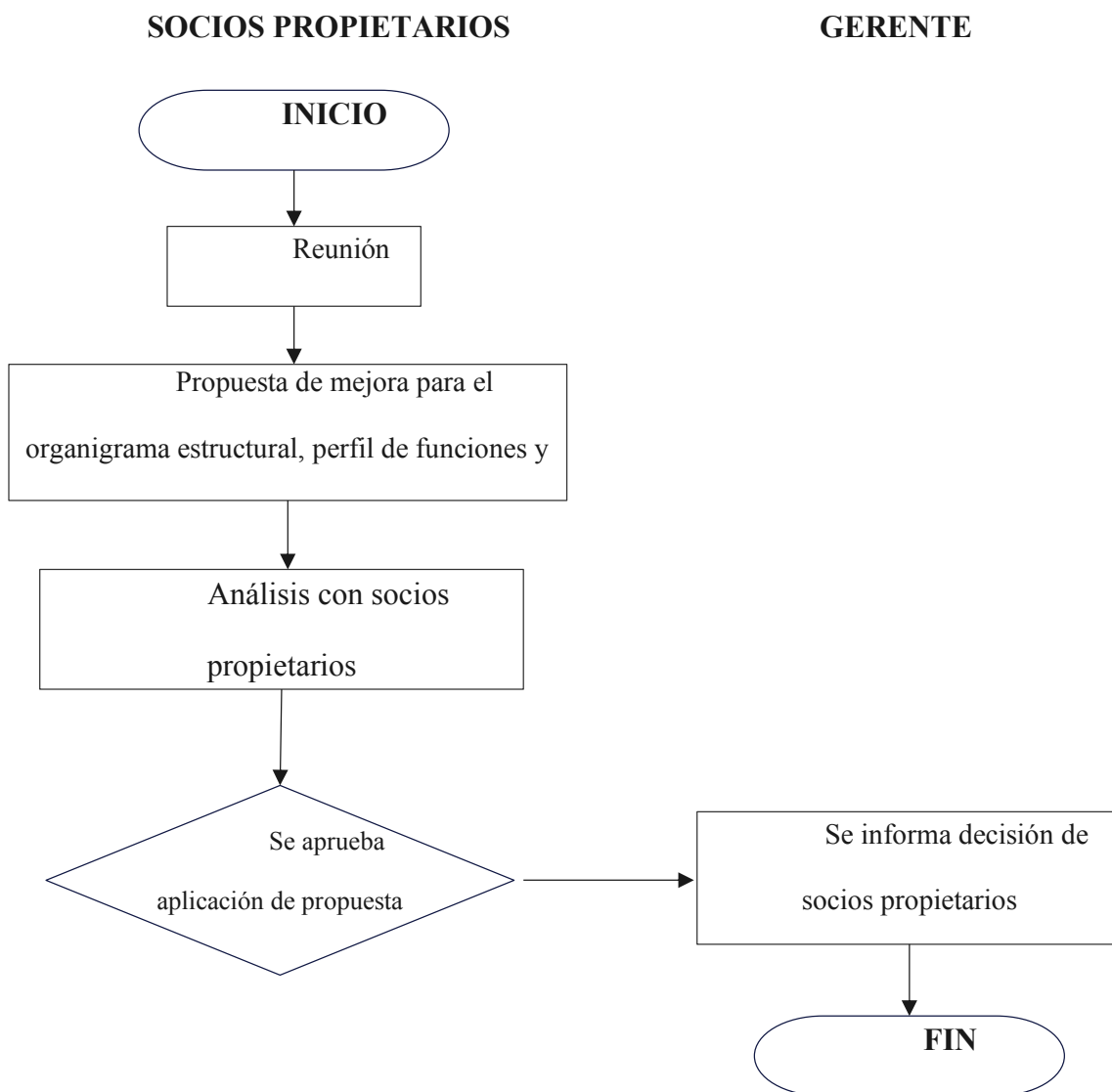
1. Atender a los clientes de manera cortés y eficiente en la estación de servicios.
2. Llenar el tanque de combustible de los vehículos con precisión y seguridad.
3. Procesar transacciones de pago y dar cambio con exactitud.
4. Ofrecer información sobre productos y servicios adicionales.
5. Mantener el área de trabajo limpia y ordenada.
6. Cumplir con las políticas de seguridad y procedimientos operativos.
7. Reportar problemas o irregularidades al Supervisor.

Operaciones Periódicas:	Revisión y mantenimiento de equipos, capacitación en seguridad y atención al cliente, auditorías de caja.
Operaciones Eventuales:	Participación en situaciones de emergencia o crisis en la estación de servicios.
Requisitos del Puesto	
Habilidad	Habilidades de atención al cliente, manejo de efectivo, habilidades de comunicación.
Escolaridad	Diploma de educación secundaria como mínimo.
Experiencia	Experiencia previa en servicio al cliente es preferible.
Destreza	Precisión en transacciones, trabajo en equipo, capacidad de respuesta en situaciones de presión.
Responsabilidad	
Dinero	Responsabilidad financiera en la gestión de efectivo y transacciones.
Equipo	Trabajo independiente bajo la supervisión del Supervisor.
Información	Registro de datos de ventas y transacciones.
Condiciones de Trabajo	Ambiente de trabajo en la estación de servicios con exposición a productos inflamables.
Posición	Exposición a riesgos mínimos en el entorno de trabajo.
Riesgo	Riesgos operativos y de seguridad asociados a la estación de servicios.
Tipos de Riesgo	Riesgos de seguridad, manipulación de productos inflamables, y transacciones financieras.
Competencias	
Tipo de Competencias	Atención al cliente, manejo de efectivo, trabajo bajo presión, seguridad en el trabajo.

Anexo 11

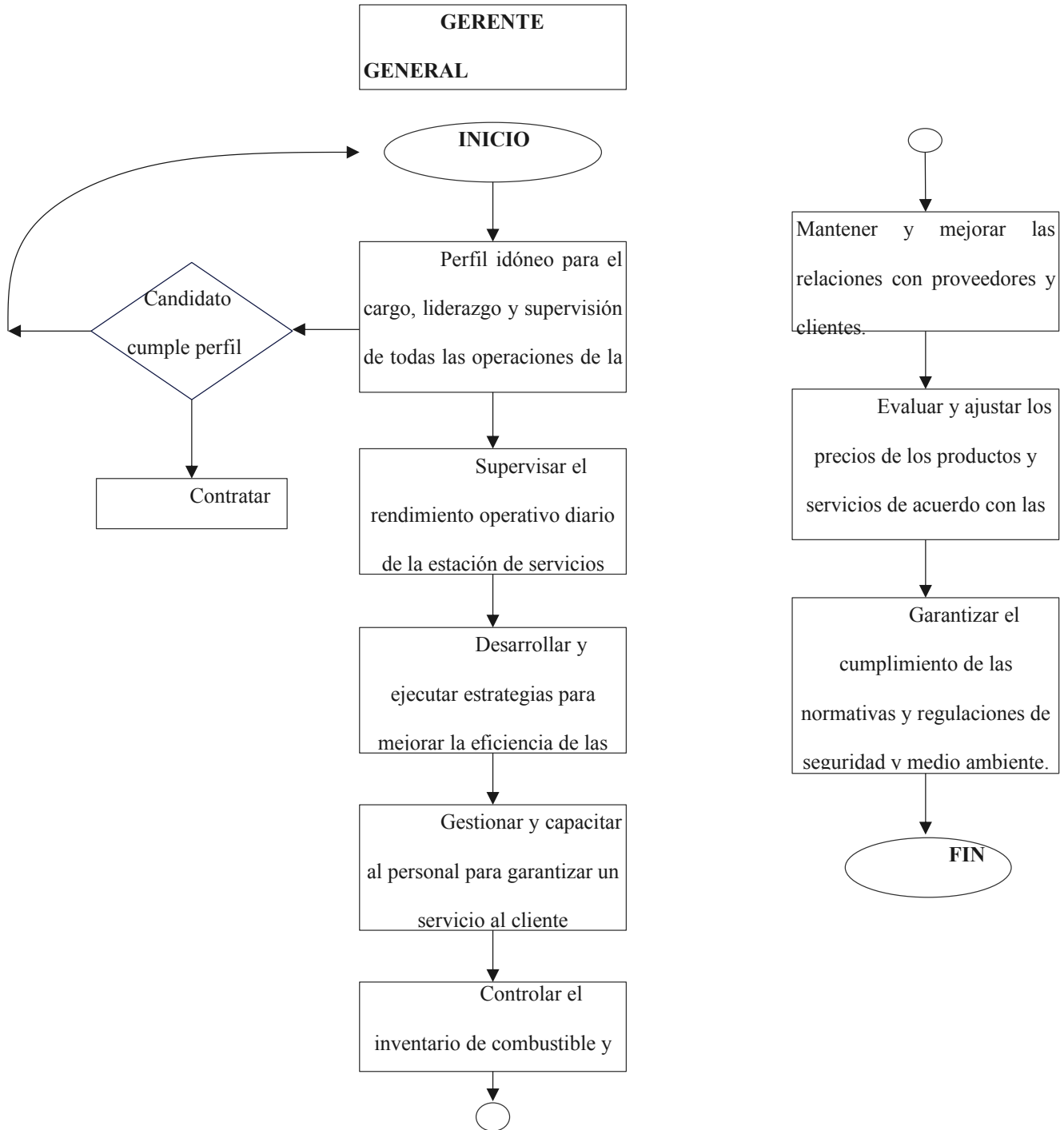
Flujograma Socios Propietarios

FLUJOGRAMA SOCIOS PROPIETARIOS



Anexo 12

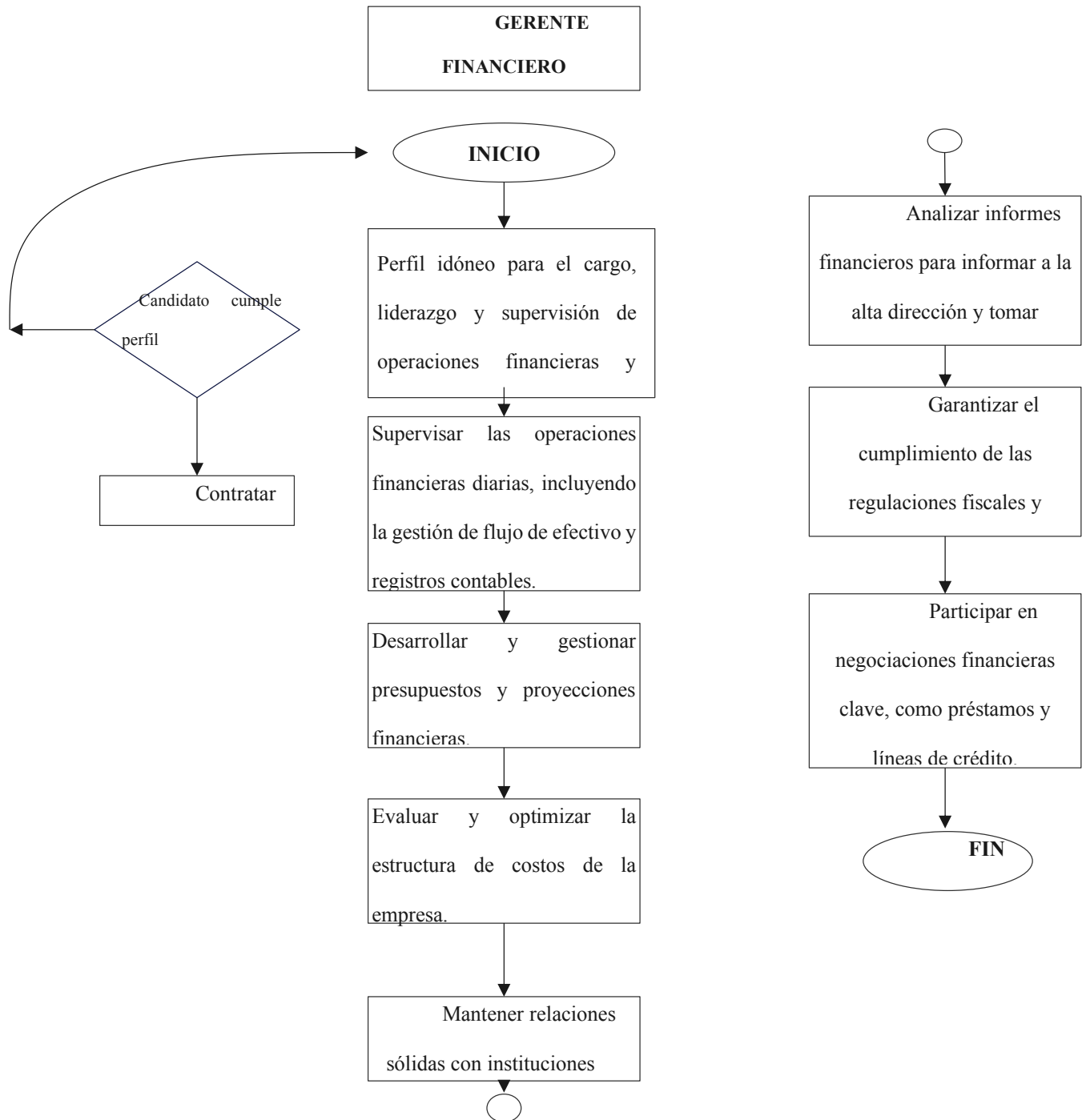
Flujograma Cargo Gerente General



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexo 13

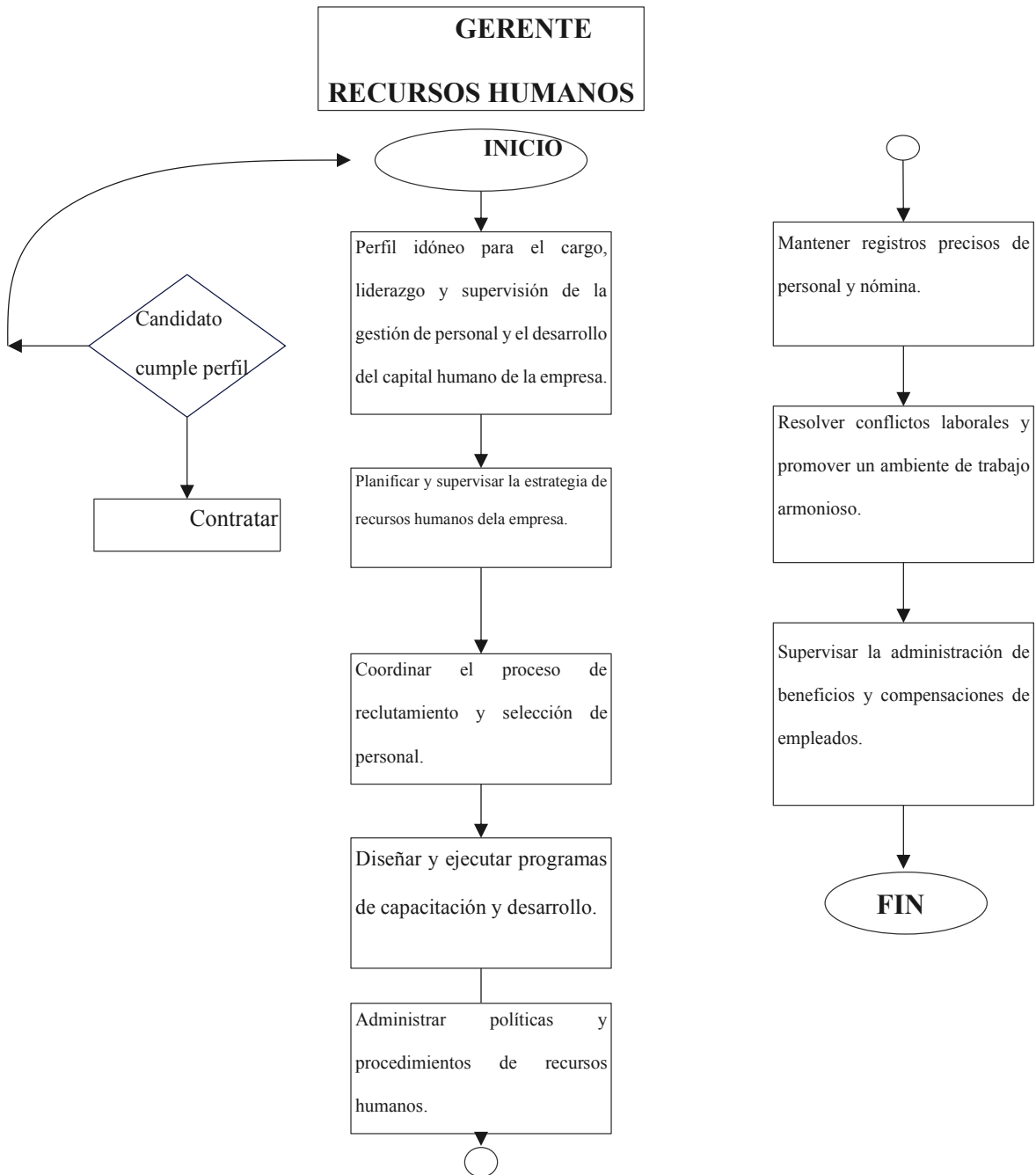
Flujograma Cargo Gerente Financiero



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

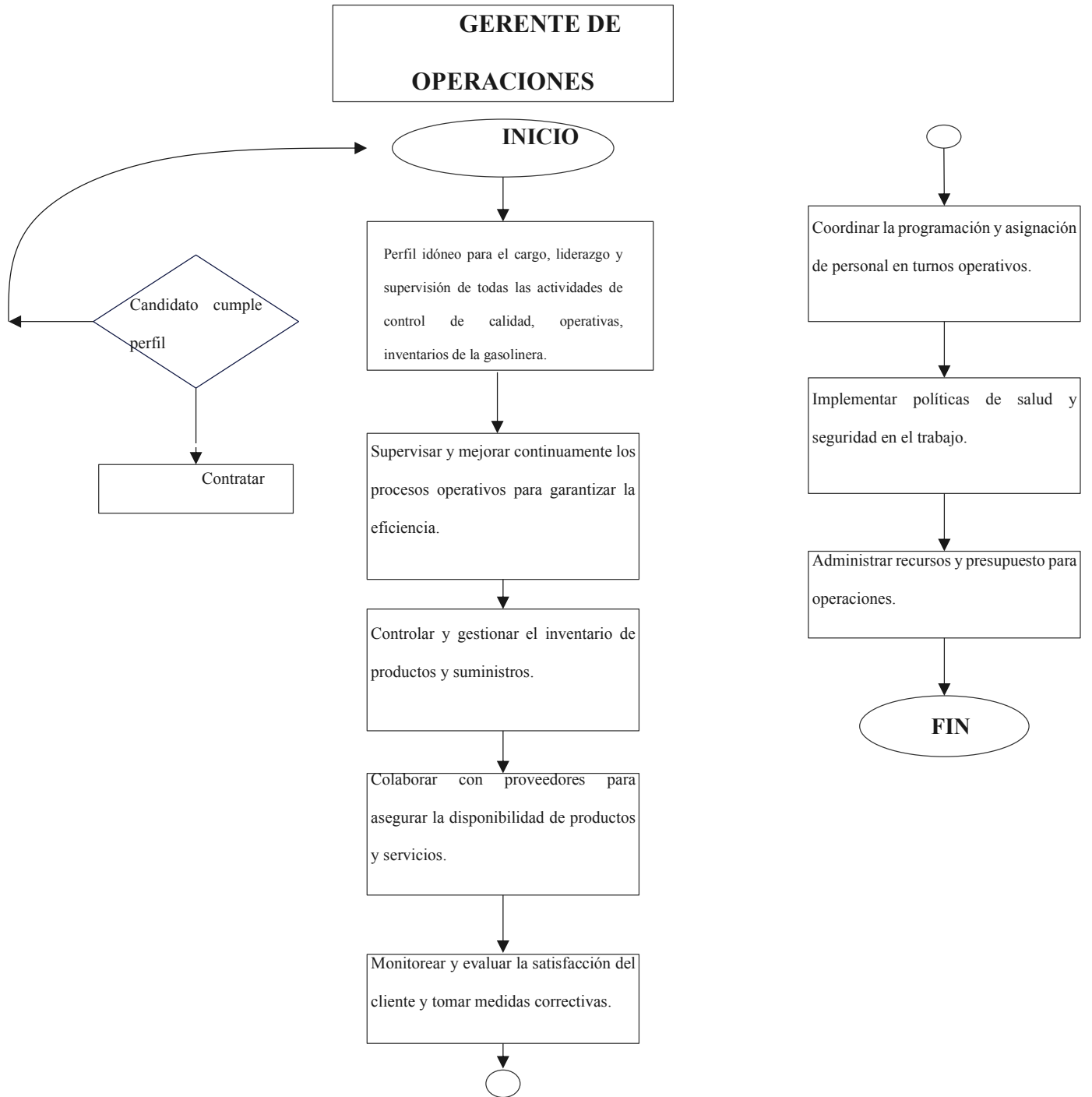
Anexo 14

Flujograma Cargo Gerente De Recursos Humanos



Anexo 15

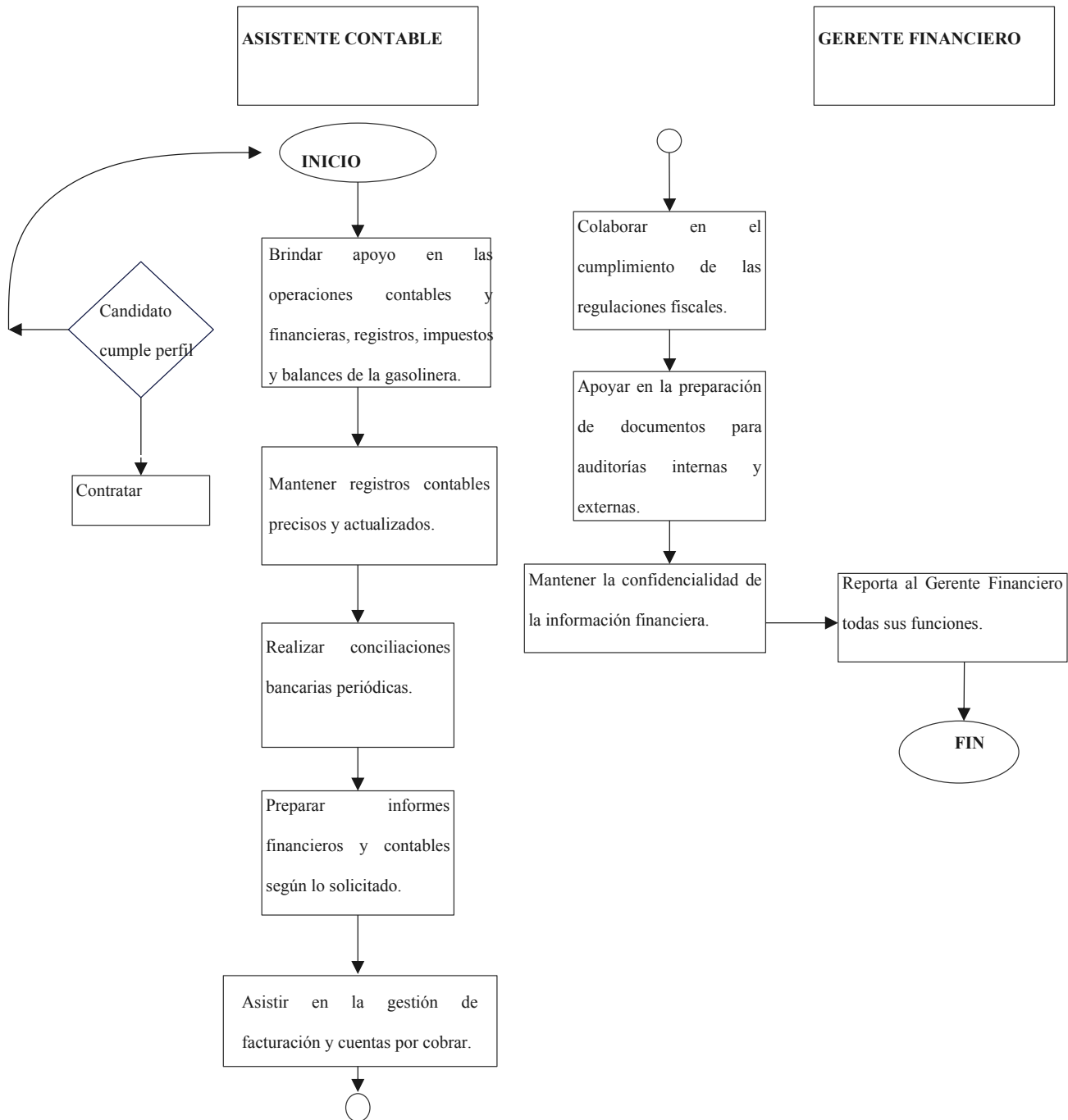
Flujograma Cargo Gerente De Operaciones



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

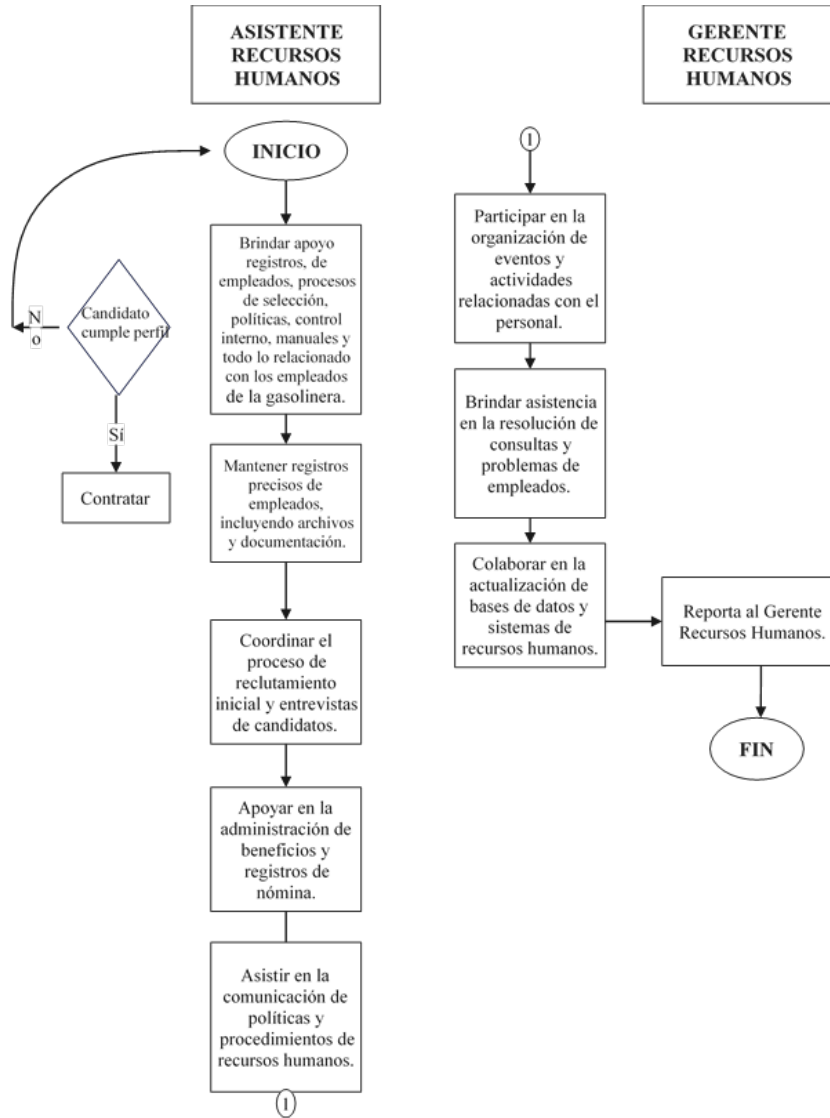
Anexo 16

Flujograma Cargo Asistente Contable



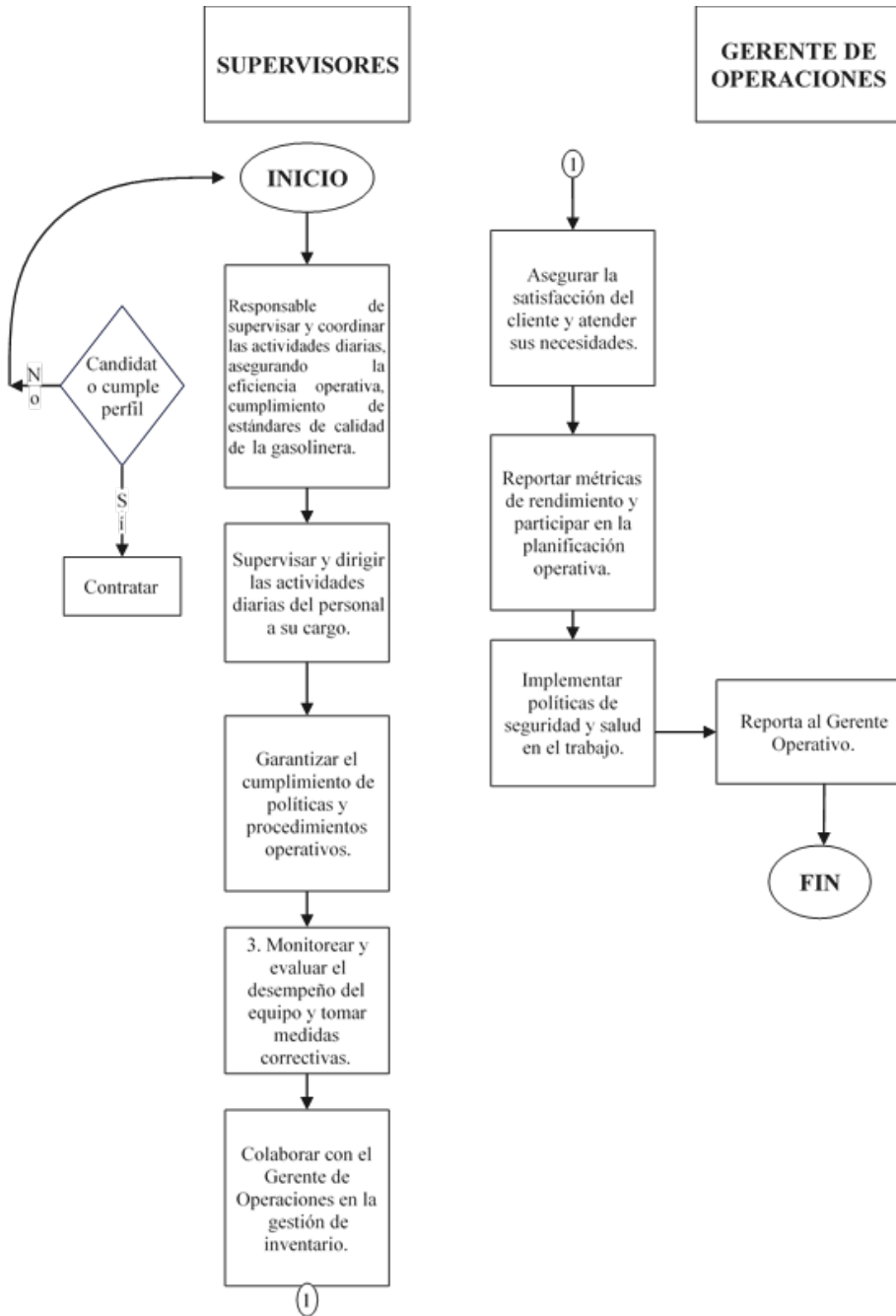
Anexo 17

Flujograma cargo asistente de recursos humanos



Anexo 18

Flujograma Cargo Supervisores

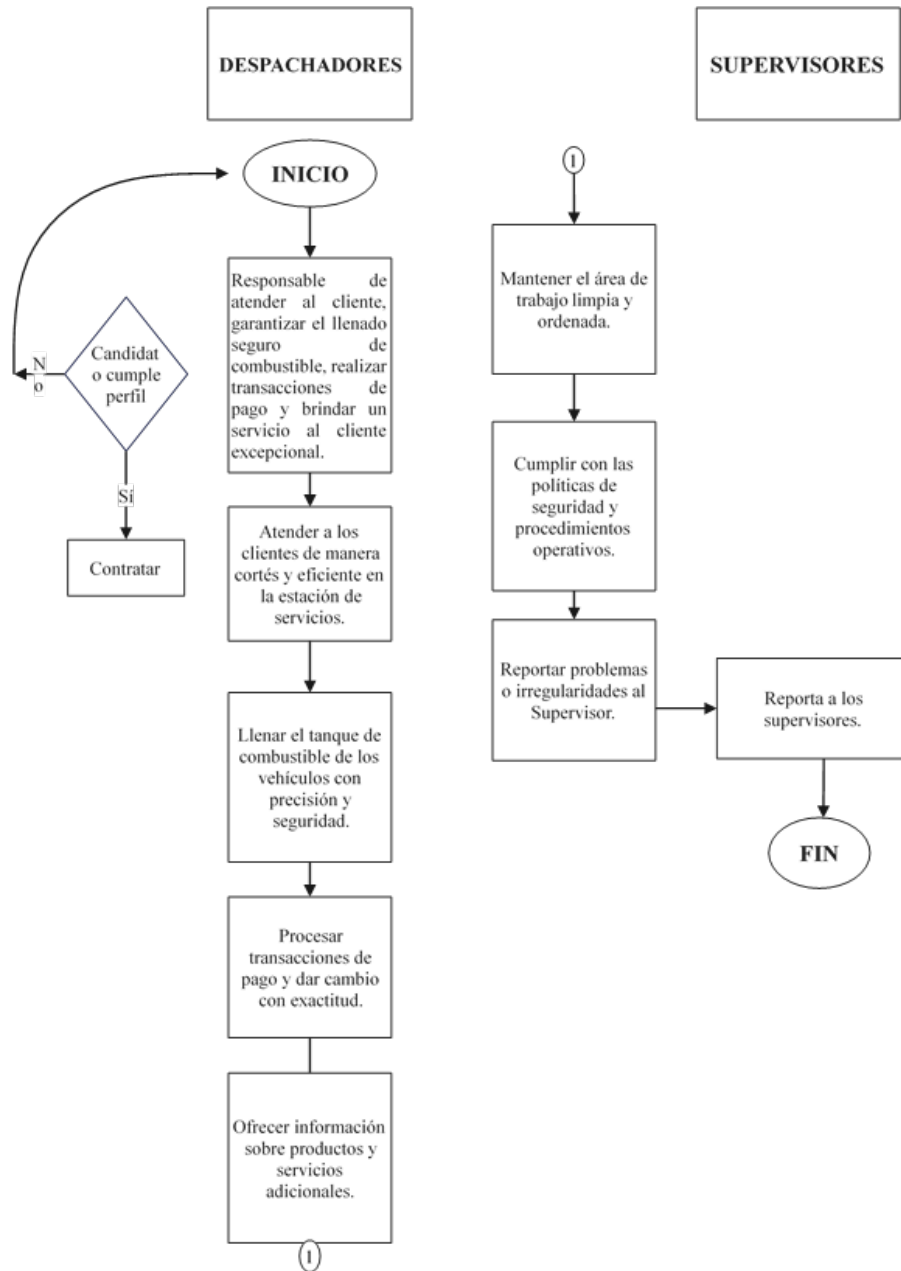


Anexo 19

Flujograma

Cargo

Despachadores



Anexo 20

Cronograma De Actividades De Plan De Titulación.

CRONOGRAMA DE PROYECTO GASOLINERA "EL BELÉN"												
ACTIVIDAD	FECHA	15-may-23	30-may-23	01-jun-23	15-jun-23	05-ago-23	12-ago-23	18-ago-23	18-ago-23	18-ago-23	18-ago-23	RESPONSABLES
Elaborar un pre diseño del proyecto	15-may-23											Todos los integrantes del grupo
Realizar un estudio preliminar de la estructura organizacional y del funcionamiento de los cargos de la organización	30-may-23											Todos los integrantes del grupo
Recabar la información necesaria para el proyecto	01-jun-23											Adriana Jácome
Análisis de la información	15-jun-23											Todos los integrantes del grupo
Preparar estructura organizacional	05-ago-23											Andrea Diaz, Lisseth Pacheco
Elaborar las funciones para cada cargo de los empleados de la estación	12-ago-23											Angélica Jiménez, Adriana Jácome y Darwin Moreira
Detallar conclusiones y recomendaciones de la aplicación de la estructura y funciones de los cargos	18-ago-23											Todos los integrantes del grupo
Métodos ágiles aplicados a los procesos	26-ago-23											Todos los integrantes del grupo
Elaboración de presupuestos de implementación del proyecto	19-sep-23											Todos los integrantes del grupo
Ajustes al proyecto de titulación y sustentación	09-oct-23											Todos los integrantes del grupo

- Responsables:
1. Angélica María Jiménez Lóor
 2. Adriana Lucía Jácome Gallegos
 3. Lisseth Estefanía Pacheco Mejía
 4. Darwin Daniel Moreira Celi
 5. Delegada: Andrea Katherine Díaz Aguirre

- Todos los integrantes del grupo.
- Integrante específico del grupo.
- Varios integrantes del grupo.