



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A. RECINTO  
PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN  
GUAYAQUIL PROVINCIA  
DEL GUAYAS,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: LISETH ADRIANA ESPINALES LINDAO**

**TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A. RECINTO  
PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN  
GUAYAQUIL PROVINCIA  
DEL GUAYAS,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: LISETH ADRIANA ESPINALES LINDAO**

**TUTORA: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

**2013**



**La Libertad Noviembre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A. RECINTO PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN GUAYAQUIL PROVINCIA DEL GUAYAS, AÑO 2013** “ elaborado por la Srta. Liseth Adriana Espinales Lindao, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

**Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.**

**TUTOR**

## DEDICATORIA

A Dios por guiarme día a día y Bendecirme con un despertar.

A mis padres y hermanos por ser el pilar de apoyo fundamental de empuje para lograr este objetivo.

A mi tutora que con sus conocimientos y enseñanzas supo guiarme para culminar este trabajo.

A mi novio que gracias a su apoyo incondicional y fundamental me empujo a seguir adelante y no decaer.

Liseth Espinales.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento principalmente a Dios por permitirme vivir y lograr este objetivo.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a cada uno de los profesores por compartir sus conocimientos.

A mi tutora Ing. Margarita Palma que gracias a sus conocimientos y experiencias supo guiarme en el desarrollo de mi trabajo de titulación, a mis amigos que de una u otra manera me apoyaron para la culminación de una etapa importante en mi vida.

A la Compañía de Transporte Transmorrosa por toda la colaboración prestada para el desarrollo de este trabajo de titulación.

Liseth Espinales

**TRIBUNAL DE GRADO**

\_\_\_\_\_  
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

\_\_\_\_\_  
Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.  
DIRECTOR DE ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN

\_\_\_\_\_  
Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.  
PROFESOR-TUTOR

\_\_\_\_\_  
Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DEL ÁREA

\_\_\_\_\_  
Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA  
DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A.  
RECINTO PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN GUAYAQUIL  
PROVINCIA DEL GUAYAS. AÑO 2013**

**Autora:** Liseh Adriana Espinales Lindao

**Tutor:** Ing. Margarita Palma Samaniego, Mba.

**RESUMEN**

El objetivo de este estudio es determinar una estructura organizacional mediante un diseño organizacional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A., la presente investigación se fundamentará con bases en un marco teórico analizando los componentes de un diseño organizacional y su relación con la administración, ambiente interno y externo de la compañía, revisando los diferentes autores que brindan el conocimiento teórico. La gestión administrativa brinda soporte a todas y cada una de las áreas que forman parte de la compañía con la finalidad de lograr resultados efectivos que permiten a los directivos tomar las decisiones necesarias para el desarrollo de la compañía. El diseño de la investigación se presenta mediante la recolección de datos realizada a los usuarios diarios de la compañía y a sus socios los cuales brindan información relevante para el trabajo de investigación esto se realiza con el objetivo de indagar cual es la incidencia que genera la falta de un diseño organizacional dentro de la compañía y conocer como es el servicio que esta brinda a sus usuarios, los métodos que se utilizaron son las entrevistas, encuestas y observación las mismas que permitieron dar respuesta a la problemática presentada la cual es la implementación de estructura organizacional que les permita dirigir de manera efectiva a la compañía basada en el cual se desarrollaran los departamentos básicos y necesarios para la compañía, una cultura organizacional que está basada en los valores corporativos que debe tener una compañía, misión visión y objetivos de la compañía que se reflejara la razón de ser de la compañía y el porqué de su existencia, determinar los vínculos organizacionales que les permita tener excelentes relaciones externas. La aplicación de este diseño organizacional les permitirá a los socios de la compañía mantener una gestión administrativa eficiente que le permita brindar servicio de calidad basado en capacitación constante.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	2
MARCO CONTEXTUAL .....	3
1.TEMA.....	3
2.PROBLEMA .....	3
2.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
2.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
2.4.EVALUACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
3.JUSTIFICACIÓN .....	7
4.OBJETIVO.....	8
4.1.OBJETIVO GENERAL.....	8
4.2.OBJETIVO ESPECIFICO .....	8
5.HIPÓTESIS.....	9
6.OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
CAPÍTULO I.....	12
MARCO TEÓRICO.....	12
1.1.ANTECEDENTES.....	12
1.2.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	13
1.2.1. Definición de Diseño Organizacional.....	13
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional .....	14
1.2.3. Características del Diseño Organizacional .....	14
1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional.....	15
1.2.5. Dimensiones del Diseño Organizacional.....	16

1.2.5.1.Dimensiones Estructurales .....	16
1.2.5.2.Dimensiones Contextuales .....	17
1.2.6.Modelos Organizacionales.....	18
1.2.6.1.Modelo de Richard L. Daft .....	19
1.2.6.2.Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	20
1.2.6.3.Modelo de las siete S por Mckinsey .....	22
1.2.7.Componentes de la Estructura Organizacional.....	24
1.2.7.1.Análisis Organizacional .....	24
1.2.7.2.Análisis Externo .....	24
1.2.7.3.Análisis Interno .....	25
1.2.7.4.Análisis Competitivo.....	25
1.2.8.Proyección Estratégica.....	26
1.2.8.1.Misión .....	26
1.2.8.2.Visión .....	27
1.2.8.3.Objetivos .....	27
1.2.8.4.Estrategias .....	28
1.2.8.5.Cursos de Acción .....	29
1.2.9.Proyección del Diseño Organizacional.....	30
1.2.9.1.Estructura Organizacional.....	30
1.2.9.1.1.Tipos de Estructura Organizacional.....	30
1.2.9.2.Departamentalización.....	32
1.2.9.3.Políticas Organizacionales .....	33
1.2.9.4.Cultura Organizacional .....	33
1.2.9.5.Vínculos Interorganizacionales.....	34
1.2.9.6.Tecnología de Información .....	34
1.2.9.7.Sistemas de Control .....	35
1.2.10.Resultados de la Efectividad .....	36
1.2.10.1.Eficiencia.....	36
1.2.10.2.Eficacia.....	36
1.2.10.3.Evaluación.....	37
1.3.GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A.....	37
1.3.1.Aspectos constitutivos .....	37
1.3.1.1.Datos Históricos .....	37

1.3.1.2.Constitución .....	38
1.3.1.3.Reglamentos .....	39
1.3.2. Recursos.....	39
1.3.2.1.El Recurso Humano .....	39
1.3.2.2.El Recurso Físico .....	40
1.3.2.3.El Recurso de la Tecnología .....	40
1.3.3. Proceso Administrativo .....	40
1.3.3.1.Planificación.....	41
1.3.3.2.Dirección .....	41
1.3.3.3.Control .....	41
1.3.4. Servicio .....	42
1.3.4.1.Transporte .....	42
1.3.4.2.Calidad .....	42
1.3.4.3.Seguridad .....	43
1.3.5. Financiamiento .....	43
1.3.5.1.Presupuesto .....	43
1.3.5.2.Autogestión .....	44
1.4.MARCO LEGAL.....	44
CAPÍTULO II .....	46
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
2.1.1. Enfoque Cuantitativo .....	46
2.1.2. Enfoque Cualitativo .....	46
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	47
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
2.3.1. Investigación descriptiva.....	48
2.3.2. Investigación Bibliográfica .....	48
2.3.3. Investigación de Campo.....	49
2.4. MÉTODOS .....	49
2.4.1. Método de Observación .....	49
2.4.2. Método Inductivo .....	50
2.4.3. Método Deductivo.....	50
2.4.4. Método de Análisis .....	50
2.4.5. Método de Síntesis .....	50



2.5. TÉCNICAS .....	51
2.5.2. Entrevista.....	51
2.5.1. Encuesta .....	51
2.6. INSTRUMENTOS .....	51
2.6.2. Guión de entrevista .....	52
2.6.1. Cuestionarios:.....	52
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	52
2.7.1. POBLACIÓN .....	52
2.7.2. Muestra.....	53
2.7.2.1. Cálculo de la Muestra .....	53
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	55
2.8.1. Procedimientos.....	55
2.8.2. Procesamiento y Análisis .....	56
CAPÍTULO III.....	57
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	57
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	57
3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA .....	59
3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
3.3.1. Conclusiones .....	77
3.3.2. Recomendaciones.....	78
CAPÍTULO IV.....	79
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A. RECINTO PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN GUAYAQUIL PROVINCIA DEL GUAYAS. AÑO 2013 .....	79
4.1.PRESENTACIÓN.....	79
4.2.DATOS DE IDENTIFICACIÓN .....	80
4.3.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	81
4.4.MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A.....	82
4.5.ANÁLISIS SITUACIONAL.....	83
4.5.1. Análisis Interno.....	83
4.5.2. Análisis Externo.....	83
4.5.3. Matriz FODA.....	84
4.5.4. Análisis Competitivo .....	85

4.6.PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	86
4.6.1. Misión.....	86
4.6.2. Visión.....	86
4.6.3. Objetivos.....	86
4.6.3.1.Objetivo General.....	86
4.6.3.2.Objetivos Corporativos.....	87
4.6.4. Estrategias.....	87
4.6.5. Cursos de Acción.....	88
4.7.PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	93
4.7.1. Diseño de la Estructura Organizacional.....	93
4.7.2. Departamentalización por Funciones.....	94
4.7.3. Políticas Organizacionales.....	102
4.7.4. Cultura Organizacional.....	103
4.7.4.1.Valores corporativos.....	103
4.7.5. Vínculos Interorganizacionales.....	104
4.7.6. Tecnología de Información.....	105
4.7.7. Sistemas de Control.....	105
4.8.RESULTADOS DE EFECTIVIDAD.....	106
4.8.1. Eficiencia.....	106
4.8.2. Eficacia.....	106
4.8.3. Evaluación.....	106
4.8.4. Presupuesto.....	107
4.9.CONCLUSIONES.....	113
4.10. RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS.....	117

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO #1: Variable Independiente .....	7
CUADRO #2: Variable Dependiente.....	7
CUADRO #3: Modelo Organizacional Richard Daft. ....	20
CUADRO #4: Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	22
CUADRO #5: Población.....	52
CUADRO #6: Modelo Organizacional.....	82
CUADRO #7: Matriz FODA .....	85
CUADRO #8: Capacitación personal Administrativo .....	90
CUADRO #9: Capacitación personal Operativo .....	90
CUADRO #10: Presupuesto Departamento Financiero.....	108
CUADRO # 11: Presupuesto Departamento Administrativo.....	109
CUADRO #12: Presupuesto Departamento Operativo.....	110
CUADRO # 13: Presupuesto de Servicios Básicos .....	111
CUADRO #14: Presupuesto Depreciaciones.....	111
CUADRO #15: Costos Proyectados .....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO# 1: Modelo de las siete S por Mckinsey .....	24
GRÁFICO # 2: Condición del informante .....	59
GRÁFICO # 3: Servicio que brinda la compañía .....	60
GRÁFICO # 4: Característica de la compañía .....	61
GRÁFICO # 5: Nivel de uso .....	62
GRÁFICO # 6: Cambios en el Servicio .....	63
GRÁFICO # 7: Cambios que debe realizar .....	64
GRÁFICO # 8: Trato de los choferes .....	65
GRÁFICO # 9: Recomendaría a la Compañía .....	66
GRÁFICO # 10: Ambiente organizacional .....	67
GRÁFICO # 11: La gestión de los directivos .....	68
GRÁFICO # 12: Tareas que desempeñan .....	69
GRÁFICO # 13: Presupuesto .....	70
GRÁFICO # 14: Niveles de jerarquía .....	71
GRÁFICO # 15: Participación en la toma de decisiones .....	72
GRÁFICO # 16: Implementación de cursos de capacitación .....	73
GRÁFICO # 17: Implementación de una estructura organizacional .....	74
GRÁFICO # 18: Estrategia administrativa .....	75
GRÁFICO # 19: Cumplimiento de objetivo .....	76
GRÁFICO# 20 Estructura Funcional de la CIA. Transmorrosa S.A. ....	94

**ÍNDICE DE TABLAS**

TABLA # 1: Condición del informante .....	59
TABLA # 2: Servicio que brinda la compañía.....	60
TABLA # 3: Característica de la compañía .....	61
TABLA # 4: Nivel de uso .....	62
TABLA # 5: Cambios en el Servicio .....	63
TABLA # 6: Cambios que debe realizar.....	64
TABLA # 7: Trato de los choferes.....	65
TABLA # 8: Recomendaría a la Compañía .....	66
TABLA # 9: Ambiente organizacional .....	67
TABLA # 10: La gestión de los directivos .....	68
TABLA # 11: Tareas que desempeñan .....	69
TABLA # 12: Presupuesto .....	70
TABLA # 13: Niveles de jerarquía .....	71
TABLA # 14: Participación en la toma de decisiones .....	72
TABLA # 15: Implementación de cursos de capacitación.....	73
TABLA # 16: Implementación de una estructura organizacional .....	74
TABLA # 17: Estrategia administrativa .....	75
TABLA # 18: Cumplimiento de objetivo .....	76

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO #1: Carta Aval .....	117
ANEXO #2: Matriz de Consistencia.....	118
ANEXO #3: Plan de Acción .....	119
ANEXO #4: Guía de entrevista.....	120
ANEXO #5: Cuestionario de encuesta a clientes.....	121
ANEXO #6: Cuestionario de encuesta a socios.....	123
ANEXO #7: Fotografías .....	125

## INTRODUCCIÓN

La compañía de transporte Transmorrosa S.A. está ubicada en el recinto Puerto El Morro del cantón Guayaquil Provincia del Guayas, en la actualidad no cuenta con un Diseño organizacional que le permita desarrollar sus funciones de la manera más eficiente y mantener una gestión administrativa efectiva, la falta de una estructura organizacional no permite que los colaboradores tengan definidas sus funciones y por lo tanto no se cumplen con las metas propuestas.

la carencia de una misión o visión de la cooperativa es otro factor negativo que no permite a la misma crecer y establecer las metas necesarias para ello lo cual da como resultado que el control y comunicación por parte de los directivos no es el más adecuado con relación a los objetivos por la cual fue creada la cooperativa y a al liderazgo que deben aplicar con los diferentes socios y trabajadores.

El conocimiento de conceptos teóricos basados en textos existentes y adecuados al tema de autores relacionados en administración, diseño organizacional e investigación permitió realizar un marco teórico adecuado basado en un fundamento teórico. En esta investigación se aplicó la metodología cualitativa la cual permitió analizar las diferentes gestiones en cantidad y calidad de la información otorgada por parte de los involucrados, se trabajó de forma investigativa y elaborando instrumentos como entrevistas, encuestas, lo cual permitió recopilar información oportuna y veraz, y el analizar las diferentes situaciones tanto internas como externas y así obtener el aporte deseado para al desarrollo de este trabajo.

Este trabajo se desarrolló en 6 meses en el cual se establecieron fechas para la elaboración de cada uno de los diferentes capítulos del trabajo de investigación, en la cual se realizó la elaboración del marco teórico, se definió la metodología a utilizar en el trabajo de investigación, se procedió a la tabulación y análisis de la información, y la elaboración de la propuesta del trabajo de investigación.

Se definió el tema de la investigación que encierre el problema del trabajo de investigación detallando el problema con su respectiva justificación y la hipótesis del trabajo de investigación.

Capítulo I: el marco teórico lo que se desarrolló en este capítulo fue todo lo relacionado con las bases teóricas de investigaciones ya realizadas y sobre texto que analizan lo que es un diseño organizacional lo cual proporcionar un análisis teórico a la investigación.

Capítulo II: en este capítulo se estableció la metodología con la cual se realizó el trabajo de investigación con los respectivos métodos, instrumentos que permitieron obtener la información necesaria, además se determinó la muestra de una población de personas a la cual se le realizó las debidas encuestas.

Capítulo III: aquí se detallaron los diferentes análisis obtenidos de los resultados de la información levantada en el cual se conoció la realidad de la compañía y la información obtenida sirvió como base en la propuesta del trabajo de investigación.

Capítulo IV: encierra todo lo que se propuso implementar dentro de la compañía, se estableció un diseño organizacional basado en una estructura orgánica, los objetivo y estrategias que debe implementar la compañía, con su respectiva cultura organizacional y políticas corporativas los cuales son importante para el desempeño de una gestión administrativa efectiva.

Para este trabajo se realizó un presupuesto de cada uno de los departamento a crear dentro de la propuesta el mismo que permitió conocer el monto de la inversión a requerir si se desea implementar esta propuesta en la compañía, lo cual queda al análisis de los socios y a su capacidad de endeudamiento que posean con las diferentes organismos financieros.



## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

Impacto de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto el Morro, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, año 2013.

### **2. PROBLEMA**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Guayas es una provincia situada en la región litoral del país con un total de 3'645.483 millones de habitantes cuenta con 25 cantones uno de ellos es Guayaquil el cual cuenta con 1 parroquia urbana y 5 rurales con un total de 2'350.915 habitantes según INEC datos del último censo 2010 entre las 5 parroquias rurales se encuentra el morro con 5019 habitantes los cuales 2071 son hombres y 2318 son mujeres.

La Recinto Puerto el Morro está ubicada a 9 km del cantón Playas a 2 horas de la Ciudad Guayaquil, se sostiene por la pesca y el turismo ya que cuenta con atracciones turísticas como manglares, cuenta con una llamativa isla de pájaros donde se encuentran más de 38 especies de aves y además cuenta con un estero en el cual se puede disfrutar el avistamiento de delfines.

En un mundo globalizado, las nuevas tendencias, las privatizaciones y las alianzas estratégicas conforman un conjunto de condiciones que afectan a las organizaciones.

Las compañías forman parte de un mundo competitivo y cambiante las cuales cuentan con administraciones efectivas, una empresa que no se adapta a estos

cambios o fenómenos no será competitiva y por lo tanto no se mantendrá en el mercado. Toda organización debe estar actualizada en bases administrativas, el saber cuál es su entorno interno y el externo, contar con diseños que los encamine a cumplir la razón por la cual fueron creadas, adaptarse a cambios y a la fuerte competencia leal y desleal que existen en el mercado.

Las organizaciones deben estar debidamente estructuradas enmarcadas en las bases administrativas, tecnológicas sociales, ambientales que permitan brindar un servicio de excelencia, con estrategias que las diferencien en el mercado.

El cantón Playas es el centro de comercio y las personas deben encontrar la manera de trasladarse con sus productos o llegar a sus lugares de trabajo o diversos trámites a realizar en esta localidad para esto cuenta con una compañía de transporte la misma que esta para prestar un excelente servicio a la comunidad y cumplir con las metas propuestas.

La compañía de transporte Transmorrosa S.A. fue creada el 5 de octubre del 2011 en el Recinto Puerto el Morro cuenta con 43 socios activos y con unidades vehiculares listas para prestar el servicio de transporte personal, la misma no cuenta con una estructura organizacional que le permita distribuir las tareas y tener una excelente toma de decisiones para el crecimiento y bienestar de la organización.

La falta de conocimiento administrativo no permite que la compañía realice las debidas acciones con relación a su crecimiento al no contar con esta guía la misma no obtendrá resultados positivos.

El no poseer una misión y visión establecida no le permite a la compañía de transporte Transmorrosa trabajar en estrategias que aporten con el crecimiento de la misma y el desarrollo de los socios y trabajadores que día a día se esfuerzan con la finalidad de hacer crecer su organización.

La falta de objetivos dentro de la compañía es una de las grandes falencias ya que si la organización no tiene claro a dónde quiere llegar difícilmente se mantendrá en el mercado, los objetivos aportan a las estrategias a desarrollar en la compañía mantener objetivos claros les permitirá conocer el camino por el cual la administración se desarrolle de manera efectiva y si las mismas carecen de ellos tendrá como resultado una carencia administrativa.

La compañía de transporte Transmorrosa en la actualidad no cuenta con un diseño organizacional ni bases estructuradas de sus diferentes trabajadores y al no contar con este importante proceso tiene una carencia en la coordinación de las tareas y deficiencia en las mismas, los socios y directivos de la compañía de transporte deben crear condiciones aceptables y adecuadas para su desarrollo y de esta manera generar recursos para su crecimiento.

Si la compañía de transporte Transmorrosa S.A. no implementa un diseño organizacional no contará con una estructura definida lo cual no permite a los directivos saber si sus colaboradores están realizando las tareas encomendadas con la eficiencia requerida y necesaria que lleve al logro de las metas propuesta y para lo que fue creada, al no tener una filosofía empresarial los involucrados no se identificarán con la cooperativa lo cual dará como resultado la poca pertenencia a ella y a la falta de trabajo en equipo.

Al elaborar un diseño organizacional les permitirá tener una estructura organizacional y permanecer al tanto de los diferentes factores internos como externos que son las base de la compañía, la misma que con la filosofía empresarial podrá establecer sus metas y objetivos e implementar estrategias que faciliten las relaciones entre los colaboradores y usuarios.

De esta manera podrá convertirse en una compañía de transporte competitiva y líder en este tipo de servicio, se hará conocer a los directivos las diferentes tareas

Administrativas que deben adaptar e implementar dentro de la dirección y organización de su compañía.

## **2.2.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, Año 2013?

## **2.3.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Según las teorías existentes cual será la más adecuada a utilizar en el trabajo de investigación para el Diseño Organizacional?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento del entorno en el que se desenvuelve la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?
- ¿Cuál es el grado de colaboración de la directiva y socios en la toma de decisiones dentro de la cooperativa?
- ¿Cuáles son los factores que inciden al no contar con un diseño organizacional en la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?

## **2.4.EVALUACIÓN DEL PROBLEMA**

**Delimitado:** Diseño Organizacional para la compañía de transporte que está ubicada en el Recinto Puerto El Morro del cantón Guayaquil provincia del Guayas.

**Claro:** El trabajo se realizó de manera entendible para los involucrados

**Evidente:** La falta de un diseño organizacional fue notoria en la compañía.

**Concreto:** El problema presentado es la falta de una estructura organizacional.

**Relevante:** El diseño organizacional se constituye en una herramienta importante para la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

**Factible:** Mediante la investigación se dio una posible solución ya que existió la apertura por parte de los socios y colaboradores de la compañía de transporte.

**Variables:** Las variables se clasifican en:

Variable dependiente: Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

Variable Independiente: El Diseño Organizacional

**Original:** Porque se realizó a partir de la investigación tanto interna como externa que permitió elaborar una propuesta.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación ayudó a la compañía de transporte Transmorrosa S.A. ver la situación actual de cómo está diseñada la administración.

Basada en fundamentos teóricos de diferentes autores que permitieron contribuir al desarrollo de la investigación, y así establecer la estructura de la organización, coordinar acciones y alcanzar las metas.

El diseño organizacional es la guía administrativa que brinda muchos beneficios a los socios de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

El cual estuvo enmarcado en métodos y técnicas investigativas tales como:

➤ Entrevistas

➤ Encuestas

Fue direccionado a los socios, dirigentes, choferes y usuarios de la compañía de transporte Transmorrosa S.A. los mismos que permitieron conocer hechos de vital importancia para la compañía.

Se realizó un trabajo altamente eficaz que permitirá a los socios y dirigentes tener un horizonte trazado, contando con una estructura administrativa, coordinación del trabajo y obtener una excelente comunicación entre sus integrantes lo que le permitirá a la compañía de transporte Transmorrosa S.A. una excelente toma de decisiones para el crecimiento de la organización.

#### **4. OBJETIVO**

##### **4.1.OBJETIVO GENERAL**

Determinar la estructura organizacional mediante un diseño organizacional que permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la compañía de transporte Transmorrosa S.A. Ubicada en el Recinto Puerto El Morro ubicada en el cantón Guayaquil.

##### **4.2.OBJETIVO ESPECIFICO**

Definir la estructura organizacional mediante fundamentos teóricos y los criterios de diferentes autores que orienten el desarrollo de la investigación.

- Determinar la metodología en función de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación que faciliten la elaboración de la propuesta.
- Analizar los diferentes resultados del estudio los cuales proporciona información para el desarrollo de la gestión administrativa de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

- Elaborar el diseño organizacional a través de técnicas administrativas que permitan el establecimiento de la estructura organizacional de la compañía de transporte “Transmorrosa” ubicado en la Recinto Puerto El Morro, cantón Guayaquil.

## **5. HIPÓTESIS**

Según Carlos Méndez (2006) dice que hipótesis: “Son proposiciones afirmativas que el investigador plantea con el propósito de llegar a explicar hechos o fenómenos que caracterizan o identifican el objeto de conocimiento.” Pág. # 208.

El propósito de plantear una hipótesis es llegar a la explicación de los hechos o fenómenos que identifican el problema a investigar, para plantear una hipótesis se debe conocer el problema a investigar y que este posea un amplio marco teórico que lo fundamente.

La hipótesis de este trabajo es la siguiente:

La elaboración de una estructura organizacional adecuada fortalecerá la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son aquellas que pueden ser medibles y observables estas nos indican los aspectos relevantes sobre el tema de estudio guarda una relación directa con el planteamiento del problema y para la ejecución del mismo se selecciona técnicas e instrumentos.

- La variable independiente que es la Estructura Organizacional
- La variable dependiente: es la Gestión Administrativa para la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

**CUADRO #1: Variable Independiente**

<b>Variable Independiente</b>	<b>Definición</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Instrumentos</b>
<b>Estructura Organizacional</b>	<p>Crear una estructura organizacional la cual también es conocida como diseño organizacional de acuerdo al análisis organizacional de los diferentes ambientes que encierra la organización, con la finalidad de obtener un conjunto de funciones que ayuden a la administración estratégica en las diferentes gestiones administrativas, mediante elementos que encierren la integración del personal creando funciones y otorgando responsabilidades el cual facilitara la división del trabajo y optimización de todos los recursos de la empresa y así lograr resultados efectivos</p>	<b>Análisis Organizacional</b>	<p>Análisis Externo</p> <p>Análisis Interno</p> <p>Análisis Competitivo</p>	<p>¿Está de acuerdo con la implementación de una estructura organizacional en la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?</p>	Encuestas
		<b>Proyección Estratégica</b>	<p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Cursos de Acción</p>	<p>¿Considera eficaz la gestión de los socios de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?</p>	Entrevistas
		<b>Proyección del Diseño Organizacional</b>	<p>Estructura Organizacional</p> <p>Departamentalización</p> <p>Políticas Organizacionales</p> <p>Cultura Organizacional</p> <p>Vínculos Interorganizacionales</p> <p>Tecnología de Información</p> <p>Sistemas de Control</p>	<p>¿Qué opina del servicio que brinda la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?</p> <p>¿Considera usted que el servicio de transporte de la compañía Transmorrosa ha cambiado desde que Ud. lo utiliza?</p>	
		<b>Resultados de la Efectividad</b>	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p> <p>Evaluación</p>	<p>¿Con qué frecuencia participa en las decisiones que se toman en la Compañía?</p>	

Fuente: Operacionalización de la Variable  
 Elaborado por: Liseth Espinales Lindao



**CUADRO #2: Variable Dependiente**

Variable Dependiente	Definición	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumentos
Gestión Administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Parroquia Puerto del Morro, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas. Año 2013	Empresa o compañía es una entidad formada por grupo de personas basadas en estructuras jurídicas con elementos humanos materiales técnicos y financieros que ofrecen un bien o servicio, los cuales están relacionados en el cumplimiento de la misión visión, metas y objetivos planteados por la organización	Aspectos Constitutivos	Datos Históricos	¿ Existe algún tipo de presupuesto dentro de la compañía? ¿ El servicio al cliente que brinda Transmorrosa S.A. es el adecuado?	Encuestas
			Reglamento		
			Permisos		
		Gestión Administrativa	Planificación	¿ Cree usted que se deben implementar cursos de capacitación dentro de la compañía?	
			Dirección		
		Recursos	Control	¿ Conoce usted las tareas que debe desempeñar dentro de la compañía?	
Humano					
Servicio	Físico	¿ Considera que se están cumpliendo con los objetivos de la compañía?			
	Tecnológico				
Financiamiento	Transporte	¿ Que piensa Ud. de la gestión administrativa?			
	Atención al Cliente				
	Presupuesto				
	Autogestión				

Fuente: Operacionalización de la Variable  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.ANTECEDENTES**

Las organizaciones son creadas para alcanzar un fin específico para lograr estos objetivos, debe mantener una estructura organizacional fuerte que le permita a los directivos de la compañía y los colaboradores trabajar en un fin común. Para obtener cambios y logros previstos, es importante entender que un diseño organizacional está a cargo de los directivos y un grupo de personas enfocando una estructura estable y situaciones en continua transformación.

El diseño organizacional ha tenido cambios por la sociedad altamente dinámica en la que se desarrollan, una organización que no se adapta a los cambios y nuevas circunstancias a las que se enfrentan es necesario el cambio del diseño organizacional establecido ya que este se convierte en obsoleto y puede convertirse en el factor importante que no permite crecer a la organización.

Las nuevas circunstancias que son resultado del alto dinamismo con el que se ha desarrollado el diseño organizativo impactando no solo a las organizaciones, también surgen cambios en el desarrollo político, económico y social, los cuales para sobrevivir en el medio deben desarrollar su visión a futuro con el capital que posee la organización.

Tantos son los cambios que existen en la actualidad que las organizaciones buscan rediseñar sus estructuras y las que no lo poseen en implementarlas, con la finalidad de hacer frente al ambiente altamente competitivo en el que se desarrollan, implementando o cambiando sus normas y valores que son socializadas con toda la compañía y una alta capacitación que permitan al

personal desempeñarse en situaciones nuevas, lo cual está enmarcado en la coherencia de un diseño y el ambiente externo e interno en la cual va a tener que operar la organización.

El fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. del Recinto Puerto el Morro necesita poner en práctica una estructura organizacional que permita cumplir con los objetivos planteados y de esta manera brindar un servicio de calidad.

Este se vuelve una herramienta importante para la administración el cual se debe elaborar con el propósito de facilitar los procesos en los diferentes departamentos y de esta manera sustentar el esfuerzo de la compañía.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. Definición de Diseño Organizacional**

GARETH R. JONES (2008) “El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda contralar las actividades necesarias con las que logra sus metas”. Pág. # 9.

Este proceso permite analizar los diferentes aspectos que encierran una organización, en el cual los gerentes toman las decisiones con referencia a las diferentes estrategias que permitan ejecutar un plan que de cómo resultado el cumplimiento de las metas establecidas.

El diseño organizacional contribuye en el determinar si las estructuras diseñadas para una organización son las adecuadas, y permiten que la administración revise si los sistemas de comunicación son los adecuados, al mismo tiempo que los

diferentes áreas dentro de la organización estén dando los resultados para los cuales fueron creadas, basados en una cultura organizacional y políticas corporativas dentro de la compañía.

### **1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional**

El construir una estructura bajo estrategias que permitan la distribución de puestos alineados a los diferentes procesos basados en una cultura organizacional que permitan cumplir las metas y resultados debidamente planificados con una distribución exacta de personal y recursos.

El contar con una estructura formal permite que las organizaciones crezcan dentro de un ambiente interno y externo adecuado, y más si los resultados son basados en una estructura eficiente y eficaz que permita obtener los objetivos planteados y a bajo costo.

### **1.2.3. Características del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional posee cuatro características principales las cuales se relacionan entre sí, es necesario saber que los diseños organizacionales son adaptables a cada una de las necesidades de las empresas por lo cual no existen diseños iguales entre organizaciones. Las principales características son:

**Diferenciación:** Se trata de la división del trabajo con relación a los niveles jerárquicos y la distribución de del trabajo de los diferentes departamentos y subsistemas que existen en las organizaciones.

Estos pueden ser horizontales que se refiere a la departamentalización y verticales a los niveles de jerarquía, dependiendo de la variedad de que existen en

las organizaciones pueden usar una combinación de los mismos con la finalidad de adaptarlos a las compañías.

**Formalización:** Se refiere a todas y cada una de las reglas o reglamentos que rigen en una organización, las cuales definen el comportamiento de los colaboradores de la organización.

Se debe verificar que mientras más formalización exista en una organización mas burocrática se vuelve esta, la formalización está basada en el cargo y su debida descripción, en el flujo de trabajo el cual es desarrollado a través de instrucciones y procedimientos

Se detalla una a una las tareas a realizar y en los diferentes reglamentos que formalizan los procedimientos que formalizan las diferentes situaciones en la organización.

**Centralización:** Se refiere a la toma de decisiones y la distribución de autoridad dentro de la organización si las decisiones son centralizadas estas serán tomadas solo n la parte alta de la dirección.

**Integración:** Se basa en la coordinación de los diferentes departamentos de la organización para que estos trabajen de manera armónica, sinérgica y obtener un funcionamiento coordinado de la empresa, esta se puede dar mediante los esquemas como jerarquía, departamentalización, comisiones, objetivos y distribución física.

#### **1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional**

El diseño organizacional al aplicarse en una organización brinda la ventaja de distribuir de manera equitativa los diferentes recursos de la organización para que estos sean utilizados de manera eficaz dentro de la misma.

El diseñar una estructura organizacional acorde a las necesidades de la organización, que le permita establecer sus diferentes departamentos acorde a la realidad de la organización ya que cada empresa en el mercado posee administración y procesos diferentes.

La ventaja de plantear los objetivos, misión y visión de las empresas con la finalidad de conocer cuáles son los caminos a seguir y permitir trabajar en equipo para el logro de las mismas y el desarrollo eficaz dentro del entorno donde está establecida la organización.

### **1.2.5. Dimensiones del Diseño Organizacional**

Las dimensiones del diseño organizacional nos permiten conocer las diferentes maneras de entender una organización las cuales están divididas en dimensiones estructurales y dimensiones contextuales.

Según Richard Daft (2008) nos indica “Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar la organización..” Pág. #15

#### **1.2.5.1. Dimensiones Estructurales**

La formalización: se trata de toda la documentación que forma parte de la organización en ella consta descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas, aquí se detallan uno a uno los movimientos actividades o comportamiento de la empresa.

La especialización: son las diferentes tareas divididas por el grado de especialización, se trata de dividir y designar el trabajo dentro de la compañía con la finalidad de optimizar al máximo los recursos de la organización y obtener resultados efectivos.

La jerarquía de la autoridad: se relaciona a los grupos de trabajo y a quien deben reportarles también conocido como tramo de control en esta se mide la jerarquía si el tramo de control es alto existe jerarquía de autoridad corta si el tramo de control es corto la jerarquía de autoridad es alta.

La centralización: se refiere a las decisiones tomadas por el nivel superior, los niveles de jerarquía que estos tienes para la toma de decisión, en una empresa centralizada los niveles bajos del organigrama no tienen autoridad para tomar una decisión.

El profesionalismo: encierra los niveles de conocimiento y capacitación del personal, el nivel de educación que ellos poseen es importante para el aporte al crecimiento de la compañía, un personal capacitado permanentemente mantienen un alto profesionalismo.

Las razones del personal: se refiere al número de personal que cuenta cada departamento el mismo que contara con personal estable y adecuado a las labores asignadas u al desarrollo que este ha tenido dentro de la compañía.

#### **1.2.5.2. Dimensiones Contextuales**

El tamaño: se refiere a la medición de la organización por el número de colaboradores, planta o división, es medir a la compañía mediante todo lo que la conforma o utiliza para realizar sus actividades diarias.

La tecnología organizacional: esto se relaciona con los diferentes equipos, maquinas o herramientas actuales que se utilizan para transformar los insumos en un bien o un servicio, todo lo que se relaciona a formas o métodos como la empresa produce.

El entorno: incluye todos los elementos que están alrededor de la compañía los cuales pueden afectar o contribuir a la organización estos pueden ser, el gobierno, clientes, proveedores y entidades financieras.

Las metas y las estrategias: estas definen el propósito de la organización las cuales hacen competitiva y diferente a la competencia, indican cómo utilizar los recursos con la finalidad de que aporten al crecimiento de la organización y al los objetivos planteados.

La cultura de una organización: encierra los valores, creencias y normas las cuales deben ser compartidas con los trabajadores de la compañía, para mantener un excelente ambiente laboral. Se debe fomentar el comportamiento ético de la organización, la cultura de la compañía se refleja en la historia, la forma de vestir y efectividad de los colaboradores.

#### **1.2.6. Modelos Organizacionales**

Es importante conocer los diferentes modelos de diseños organizacionales que existen y analizar cuál es el que más conviene a las organizaciones para su debido desarrollo y cumplimiento de metas propuestas por los directivos, gerentes o administradores de una organización.

A continuación se hablarán de los distintos modelos de diseño organizacional que pueden ser adaptados a una organización ya que estas son únicas y no existe un modelo específico para ellas.

Los modelos organizacionales son una guía que ayuda a las organizaciones a emplear estrategias y a distribuir o suprimir en la organización espacios que no están produciendo o los que están faltando para que la organización crezca además es importante saber que las organizaciones no son iguales por lo tanto se debe adaptar el modelo a aplicar en cada una de las organizaciones.



### **1.2.6.1. Modelo de Richard L. Daft**

Este modelo está basado en analizar la organización desde los diferentes ambientes tanto internos como externos, administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad.

Al considerar el ambiente interno se analiza las fortalezas y debilidades de los gerentes y demás colaboradores que forman parte de la compañía. El ambiente externo comprende las oportunidades y amenazas que día a día se presentan en el desarrollo y crecimiento de una organización.

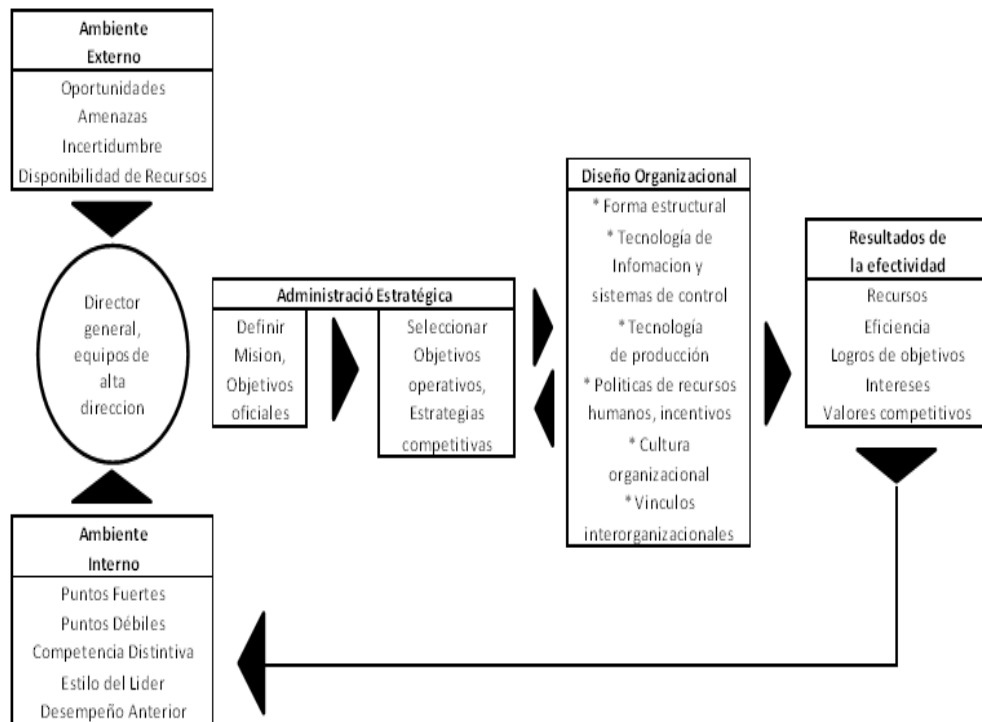
Con relación a la administración estratégica se definirá que misión, visión, objetivos, metas y las estrategias necesarias y adecuadas para el crecimiento de la organización, los directivos están encargados de escoger la mejor estrategia que este de acorde a lo planteado para el desarrollo de su compañía.

El diseño organizacional se refiere a la estructura organizacional, la tecnología de la comunicación y sus respectivos sistemas de control. La departamentalización, políticas de recursos humanos y los debidos incentivos, cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales que debe poseer una organización para obtener una gestión administrativa efectiva.

Y el resultado de efectividad abarca el adecuado manejo de los recursos aplicando una eficiencia y eficacia en las actividades a realizar, el cumplimiento de los objetivos, y contar con un seguimiento y evaluación de los resultados, saber cuáles e los indicadores aporta a la evaluación de los resultados y que permita evaluar de manera específica la efectividad de la organización

### CUADRO #3: Modelo Organizacional Richard Daft.

#### MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Teoría del Diseño Organizacional (Richard Daft)

#### 1.2.6.2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Por los diferentes cambios y evoluciones que existen en el diseño organizacional los diferentes modelos están para responder a estas exigencias, contar con una herramienta combinada en estrategias y procesos con bases tecnológicas.

Este modelo está compuesto por cuatro fases:

1. Preparación y análisis organizacional.
2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
3. Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
4. Estructura organizativa y reglamento interno.

La primera fase está dirigida a la preparación y análisis organizacional, en esta se crean los grupos de trabajos, se elabora el diseño del proyecto, se estudia la historia, los antecedentes, la identidad de la empresa se buscan modelos de referencias y las bases del marco jurídico y normativo.

La segunda fase es la proyección estratégica y gestión de las necesidades, está dirigido a la estrategia que desea proyectar ya sea definiendo misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales y planes de acción.

Además también se encarga de investigar las diferentes líneas de productos o productos, define sus clientes y proveedores, determina las relaciones internas y externas, y la debida satisfacción del cliente.

La tercera fase diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, deberá quedar definido y diseñado los procesos claves, de gestión y apoyo.

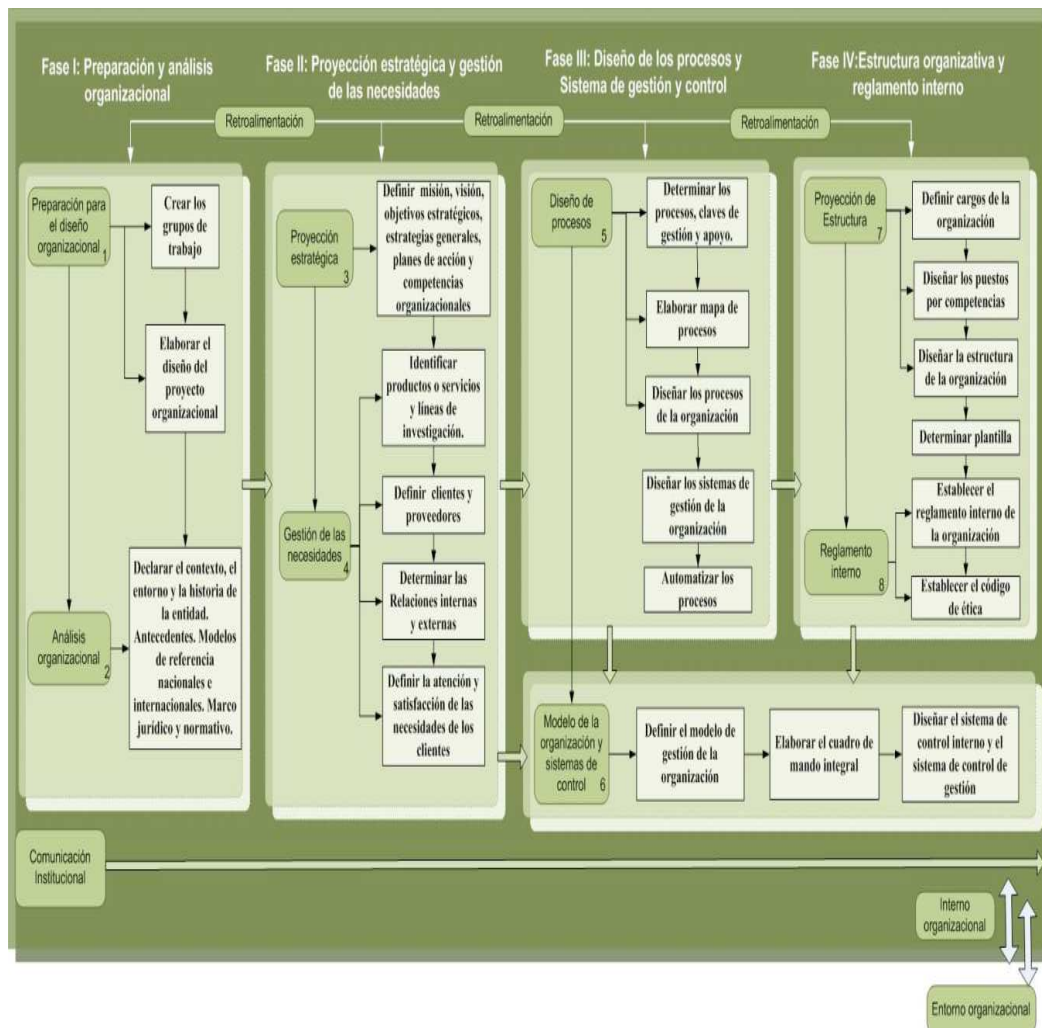
De la misma manera define y diseña los procesos y sistemas de la organización, y verificar las diferentes estrategias de control.

El control debe ser considerado en cada una de los procesos y de esta manera completar los proyectos estratégicos para el logro de los objetivos propuestos.

En la cuarta y última etapa se procederá a definir los diferentes cargos dentro de la organización, diseñar sus puestos por competencias y de esta manera diseñar la estructura de la organización, regidos por un reglamento interno y código de ética.

Este modelo es utilizado en las organizaciones enfocadas en gestión de procesos o empresas industriales el cual está basado en fases que permitirán distribuir correctamente las diferentes áreas de la compañía.

**CUADRO #4: Modelo de Ailed Labrada Sosa**



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial

### 1.2.6.3. Modelo de las siete S por Mckinsey

Este modelo de evaluación organizacional es uno de los primeros utilizados, es un modelo que se centra más al interior de la organización, su atención es más centrada en los factores del comportamiento humano como parte de la evaluación organizacional.

Todos los factores deben estar alineados de manera interna para obtener el éxito deseado, este modelo se centra en siete variables las cuales todas comienzan con la letra S ya que su origen es en inglés.

Modelo basado al análisis interno de una organización estudiando las variables que para este autor son indispensables dentro de una organización la cuales las reduce a siete importantes factores.

**Estructura:** es la manera cómo interactúan las diferentes variables, designación formal e informal de las diferentes tareas y responsabilidades dentro de la organización.

**Estrategia:** se organizan los diferentes recursos, se construye misión visión y objetivos organizacionales.

**Habilidades:** encierran a todas las habilidades y capacidades que necesitan los miembros de la organización para desempeñar las actividades dentro de la organización, se definen las habilidades individuales y organizacionales.

**Estilo:** es el comportamiento, estilo y cultura de liderazgo de una compañía.

**Personal:** el recurso humano es lo más importante en una organización, deben estar orientados a la estrategia dentro de la empresa.

**Valores compartidos:** son creencias en las cuales todos los que conforman la organización deben creer y deben estar alineados en la misma dirección.

**Sistemas:** encierran todos los procesos internos que forman parte de la organización, como contables, de seguridad, y procesos que forman parte en una compañía y aportan al desarrollo de las actividades diarias tanto de los colaboradores como de la compañía en general.

**GRÁFICO# 1: Modelo de las siete S por Mckinsey**  
**El modelo de las 7-S de McKinsey**



Fuente: Estrategia de la visión a la acción, (Juan Carrión Maroto)

## **1.2.7. Componentes de la Estructura Organizacional**

### **1.2.7.1. Análisis Organizacional**

En la actualidad se conoce que todas las organizaciones son diferentes no deben ser tratadas ni analizadas de manera similar, ya que las estructuras de una empresa grande no será bien aplicado en una microempresa, los sistemas, organigramas y financiamiento no serán los más adecuados para una empresa multinacional comparada con una industrial.

### **1.2.7.2. Análisis Externo**

Este análisis consiste en estudiar los factores externos que rodean a la organización entre ellos el factor socioeconómico, el industrial y gubernamental.

El factor externo es donde se analizan las diferentes estrategias que utilizan las industrias similares a la compañía para conocer lo que representa la competencia, el conocer la historia de las mismas ayudan a verificar las oportunidades de la organización.

El conocer las diferentes leyes gubernamentales y los posibles cambios que en ella concurrieran es importante para la organización se mantenga en el mercado y dentro de la ley que la rige y en la cual está establecida.

El factor socioeconómico nos muestra los diferentes entes en las cuales se puede apoyar financieramente la compañía y las facilidades que esta tienen para acceder a ellas.

### **1.2.7.3. Análisis Interno**

Analizar internamente a la compañía es evaluar la situación actual de la misma que la cual se pueden conocer estrategias que permitan desarrollar estrategias para el crecimiento de la mismo, es realizado por los gerentes la cual permite generar estrategias con los recursos propias de la empresa.

El análisis interno nos demuestra los diferentes análisis que se hacen dentro de la organización ya sean de recursos, competitividad, y aptitudes de todo lo que conforma la organización, analizar las fortalezas y debilidades que posee la compañía con la finalidad de establecer estrategias que permitan mejorar en la organización.

### **1.2.7.4. Análisis Competitivo**

Este análisis permite relacionar la compañía con su entorno y analizar tanto las fortalezas como las debilidades de la organización como también las oportunidades y amenazas del entorno.

Este análisis nos permite conocer en qué lugar se encuentra la compañía en la actualidad y hasta donde va a llegar en un futuro y cuál es el camino que va a utilizar

### **1.2.8. Proyección Estratégica.**

En la actualidad todo tipo de organizaciones utilizan administración estratégica con la cual pueden conocer el objetivo, la misión, visión y estrategias de la organización, esta sirve para generar respuesta e involucrar a todas las funciones básicas de la administración.

Según Stephen P. Robbins (2010) dice: “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización.” Pág. # 163.

Las estrategias serán las que permitirán competir en el entorno y cumplir las diferentes necesidades sean estas de los clientes, proveedores y colaboradores como un todo. Es importante porque esta permitirá diferenciar el desenvolvimiento de la organización ya que muchas organizaciones que administran estratégicamente han crecido y mantenido en el mercado a excepción de las que no lo hacen, esto es importante para todo tipo de organización.

El identificar los que es la misión, visión, objetivos y estrategias de una organización es uno de los pasos fundamentales para analizar la administración estratégica.

#### **1.2.8.1. Misión**

La misión como tal es el propósito de por el cual fue creada una organización, es la que encierra el porqué de la misma en palabras concretas es la razón de ser de una compañía.



Según Stephen P. Robbins (2010) dice: “Declaración del propósito de una organización” Pág. # 165, en base a esto una organización debe contar con una misión establecida clara y concreta que permita saber la razón de existencia de la compañía.

Esta debe ser compartida por cada uno de los colaboradores de la organización deben formar parte de la misma de esta manera todo trabajaran bajo el mismo fin y parámetros, también los factores externos deberán aportar al cumplimiento de la misma.

#### **1.2.8.2. Visión**

Es a dónde quiere llegar la organización a largo plazo, hacia donde se dirige la compañía debe tomar en cuenta los diferentes cambios e impactos que pueden surgir durante el trayecto, imaginar como se ve en un futuro la organización.

La razón de tener una visión es que permita establecer los diferentes esfuerzos de los que conforman la organización y manejarlos en una sola dirección logrando un orden y cumplimiento a futuro de lo que quiere ser la compañía a largo plazo.

Una empresa que no posee visión es una organización sin rumbo destinada al declive y las inversiones tanto en recurso, financiero y humano serán en vano ya que esta no se mantendrá en el mercado no obtendrá los resultados para la cual fue creada.

#### **1.2.8.3. Objetivos**

Según Stephen P. Robbins (2010) dice “Los objetivos son los resultados o propósitos deseados.” Pág. # 146, estos deben estar establecidos a corto y largo plazo, es lo que la empresa desea lograr en un futuro.

En la realidad toda organización cuenta con objetivos los cuales se van cumpliendo en el transcurrir del tiempo con las diferentes estrategias que permitan el cumplimiento de los mismos, es necesario trazar objetivos ya que se mantiene la dirección del cumplimiento, estos están unidos a la misión y visión de la compañía.

Se deben crear objetivos que ayuden en el cumplimiento de la razón de ser de la compañía y de lo que desea convertirse en un futuro la organización.

#### **1.2.8.4. Estrategias**

Estrategia es el plan por el cual se interactúa con el entorno con la finalidad de alcanzar las metas propuestas, y mantener a los colaboradores centrados en la misión, visión y objetivos de la compañía.

Se deberán escoger estrategias que vayan acorde con la realidad de la empresa estas pueden ser de estrategias de supervivencia o competitividad todo dependerá del ámbito en el cual se sitúa la compañía y las decisiones de sus administradores.

Según Richard L. Daft (2008) existen dos modelos para formular estrategias en una organización y al momento de escoger una influirá en el diseño de la organización. “Dos modelos para formular las estrategias son el modelo de Porter de las estrategias competitivas y la tipología estratégica de Miles y Snow.” Pág. # 65.

#### **Estrategias de Funciones:**

Hill W.L Charles (2009) nos indica lo siguiente “Dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente.” (Pág. #18). Las estrategias de funciones se divide en:

### **Estrategia de investigación y desarrollo y eficiencia.-**

Nos indica Hill. W.L.Charles (2009). “la función de investigación y desarrollo puede estimular la eficiencia mediante el diseño de productos más fáciles de fabricar” (Pág. # 122).

Las estrategias permiten a la organización que las aplica ser más productivos dentro y fuera de su organización y además permite innovar y obtener una ventaja competitiva para la organización.

### **Estrategia de Recursos Humanos y eficiencia.**

Nos dice Hill. W.L.Charles (2009).”La productividad de los empleados es uno de los principales determinantes de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de la empresa “(Pág. # 122).

Estas estrategias permiten disminuir los costos y de esta manera generar más ingresos para la compañía, esta pueden ser las estrategias de capacitación, estrategias de contratación, estrategias de pago por desempeño, estrategias de equipos autodirigidos, sistemas de información y eficiencia y estrategias de infraestructura.

#### **1.2.8.5. Cursos de Acción**

Son las alternativas que se proponen para cubrir las diferentes debilidades en una organización, estos basados en un excelente análisis y con toma de decisión correcta permitirá a los directivos obtener los resultados esperados. Se refieren a cada uno de los lineamientos necesarios para cumplir con las estrategias elaboradas.

Están basados en mostrar una determinación para cumplir los objetivos planteados serán detallados en base al análisis e investigación dentro de la empresa, la cual permitirá q la misma se desarrolle de manera eficiente y eficaz.

## **1.2.9. Proyección del Diseño Organizacional**

### **1.2.9.1. Estructura Organizacional**

Existen gran variedad de estructura organizacional las cuales ayudan a las empresas a lograr sus objetivos, un organigrama permite diferenciar los diferentes departamentos dentro de la organización.

Aporta a la distribución del personal de acuerdo a las habilidades y conocimientos y a su vez no sobrecargar de trabajo que no podrán cumplir, se pueden analizar la existencia de puesto que no le está dando algún resultado positivo a la organización.

Básicamente una estructura organizacional para ser considera como eficaz debe facilitar el logro de los objetivos con la debida distribución del personal dentro de la compañía la cual permitirá facilitar el trabajo y viabilice el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.9.1.1. Tipos de Estructura Organizacional**

##### **Estructura funcional:**

Según Richard Daft (2008), “Las actividades se agrupan por función común del nivel inferior al superior de la organización.” Pág. # 104, en esta estructura se consolida por los conocimientos de cada uno de los colaboradores, y manteniendo actividades específicas y adecuadas a su gran conocimiento dentro de una rama en

concreto. Esta puede provocar una sobrecarga en las diferentes jerarquías al momento de tomarlas decisiones.

En la actualidad se vive en un mundo muy cambiante y competitivo y es por eso que muchas empresas no sobreviven solo manejando una estructura funcional, por esa razón se adaptan vínculos horizontales para obtener efectividad de los colaboradores.

### **Estructura divisional:**

También llamada estructura de producto o e unidades estratégicas de negocio, se basa específicamente en la organización de productos bien o servicio, basándose en resultados organizacionales fomentando la flexibilidad y el cambio adaptándose al entorno.

Esta estructura descentraliza la toma de decisiones ya que los niveles, y de esta manera se logra coordinar departamentos funcionales cuando su control de jerarquía vertical tradicional no está dando los resultados.

La autonomía tiene esta estructura es limitada de acuerdo a la línea de producto o servicio que esta ofrece, este agrupa procesos similares o relacionados con el fin de contribuir el fin por el cual fue creada la organización.

### **Estructura matricial:**

La estructura matricial debe ser multifocal se da cuando una organización maneja los conocimientos técnicos y la innovación, se trabaja bajo la presión del entorno los frecuentes cambios que el mismo sufre y el delegar varias líneas de producto a el mismo personal.

Esta estructura se basa en organizaciones que poseen varias líneas de producto y la cuales son producidas y supervisadas por el mismo personal. Enseña a utilizar con eficiencia todos los recursos que forman parte de la organización, muchas organizaciones buscan tener una coordinación entre sus líneas de producto y los niveles jerárquicos.

### **Estructura Horizontal:**

Este enfoque se direcciona para organizaciones de procesos centrales, es usada básicamente cuando la empresa planea una reingeniería.

Estas deben ser consideradas con los diferentes cambios de las necesidades y demandas de los clientes y cuando se desarrollar innovación sea importante para la compañía, y de esta manera lograr que se trabaje dentro de la estructura horizontal.

El trabajar los equipos apoyados entre sí con acceso a la información necesaria ayudan a cumplir las metas tanto del equipo como de la organización, al vincularse todos los responsables se establecen sus propias metas y se asignan las debidas responsabilices.

### **1.2.9.2. Departamentalización**

Es parte de la estructura organizacional, esta agrupa los puestos dentro de los diferentes departamentos y los departamentos dentro de la organización, es escoger a personas que se dedican a una tarea en común y agruparlas.

La compañía hace un gran esfuerzo para que las cadenas de mando sean aceptadas y las decisiones tomadas por esta afecten de manera positiva al equipo de trabajo y por ende a la organización.

En la actualidad las empresas tratan de delegar responsabilidad a las áreas bajas de la organización y de esta manera crear equipos participativos q comprometan la tareas de los trabajadores.

### **1.2.9.3. Políticas Organizacionales**

Se basa en la orientación de dirigir la cual debe ser dada a conocer a cada uno de los miembros de la organización, está formada por las diferentes normas y responsabilidades de cada área. Las políticas son lineamientos orientados la acción los cuales son tomados en cuenta al momento de tomar una decisión sobre algún acontecimiento fuera de lo normal.

Los grupos de trabajo encierran personas con diferentes cualidades y formas de pensar y pueden generar conflictos al momento de relacionarse y de esta manera impactan en el desempeño de la organización, como administrador se debe estar preparado para estas situaciones y mantener el equilibrio en la organización y las personas que en ella trabajan.

Con los grandes avances en la tecnología en la actualidad los puestos de trabajo han disminuido y las organizaciones están buscando trabajadores del conocimiento.

Es importante aprender a manejar el capital humano que posee la organización ya que este es único al capacitarlo se está invirtiendo es conocimientos importantes que ayudaran al crecimiento de la compañía.

### **1.2.9.4. Cultura Organizacional**

También es llamada como el ambiente organizacional es el conjunto de valores creencias normas que comparten u grupo de personas. Esto es creado por el

colaborador de la empresa llamado también su ambiente laboral esta cultura es intangible no se puede ver ni tocar pero está presente.

Cada empresa posee su historia y sus huellas con patrones de comunicación, filosofías el todo da con resultado una cultura, las mismas pueden ser amables, alegres asépticas o frías, con el pasar del tiempo la cultura es conocida por los empleados lo cual atraerá a personas que acepten estos valores y creencias.

Toda organización debe estar basada en valores que permitan obtener identidad a sus colaboradores mediante la cual ellos se puedan identificarse basados en una cultura organizacional reflejada en normas, hábitos y valores las cuales son compartidas y difundidas por el personal que labora en la misma y así se difunde lo importante que es poseer valores corporativos en una compañía.

#### **1.2.9.5. Vínculos Interorganizacionales**

Son las diferentes relaciones que se mantienen con otras organizaciones las cuales de una u otra manera ayudan al desenvolvimiento de una organización en el medio en el cual se desarrolla la misma.

El entorno genera un gran impacto a las compañías, por esta razón se debe manejar relaciones con organizaciones estables, asociaciones, el entorno político, realizar alianzas estratégicas que le permitan tener un manejo estable del entorno al cual pertenece la compañía.

#### **1.2.9.6. Tecnología de Información**

En la actualidad la tecnología ha ido desarrollándose de manera muy notable y de manera más notable lo que a información se refiere ya que el desarrollo tecnológico en información generan un gran impacto en el ambiente empresarial,



esas sirven para implementar herramientas precisas para lo que a toma de decisiones se refiere y descentralizar tareas.

Es importante para las compañías que manejan líneas de productos en diferentes lugares, ayuda a la distribución global de la misma y la implementación de técnicas que ayudan en el desarrollo de las diferentes estrategias y decisiones dentro de la compañía.

#### **1.2.9.7. Sistemas de Control**

Existen varios sistemas de control y ayuda para la toma de decisiones dentro de la organización, que permiten un control efectivo de cada una de las actividades dentro de la organización

Los cuales se detallaran a continuación:

**Sistema de identificación automática:** Este sistema permite captar toda la información posible del cliente, colaborador, producto o servicio de manera automática, la información captada se registra en una base de datos el cual servirá como fuente de control y de información que ayude a la compañía.

Los más conocidos son: tarjetas de crédito, códigos de barras, sistemas de reconocimiento de voz e imagen estos son los más utilizados ya que son a bajo costo y su instalación es precios accesibles.

**Servicio web:** Esta permite intercambiar datos de diferentes aplicaciones, envío de documentos de manera más ágil y oportuna y permitir al cliente hacer sus transacciones mediante la web y llevar un control de las mismas.

**Sistemas de planeación de recursos de la empresa:** Es un sistema integrado por todos los procesos de la compañía, en una organización dependiendo a lo que esta

se dedica los sistemas de planeación de recursos de la empresa por lo general empiezan desde el área de contabilidad.

Partiendo desde el área contable funciona agrupando todas las áreas administrativas donde se integra la información de los diferentes departamentos que forman la empresa radicando toda esta información en una base de datos para evitar de esta manera inconsistencias y un manejo más coordinado y seguro de todo el recurso actual de una compañía..

## **1.2.10. Resultados de la Efectividad**

### **1.2.10.1. Eficiencia**

Es el hacer bien las tareas impuestas, en otras palabras es alcanzar las metas propuestas logrando los objetivos dentro del tiempo planeado, en una organización es importante trabajar a la par con las metas establecidas dentro del tiempo estipulado. Una organización eficiente es la misma que puede lograr todos sus objetivos mediante las estrategias implementadas, los procesos dinámicos en el tiempo establecido

### **1.2.10.2. Eficacia**

Es la relación que se tiene entre los productos el costo y las personas, es el hacer los mismos productos con menos costos usando al máximo los recursos de la organización.

Mientras más productos se alcancen con una mínima cantidad de insumos mayor será el grado de eficiencia que se está obteniendo dentro de la organización, ya que se trata de realizar las mismas actividades pero ahorrando suministros o recursos, es hacer la misma actividad utilizando menos recursos o costos.

### **1.2.10.3. Evaluación**

Cuando se está siendo parte de una organización que pretende realizar una estructura organizacional e implementar estrategias que ayuden al crecimiento de la misma.

Se deben implementar evaluaciones constantes que puedan mostrar los cambios obtenidos por lo implementado en la organización.

La evaluación permite saber si los objetivos de la organización se están cumpliendo mediante las estrategias adoptadas y si es necesario replantear la estructura y los objetivos ya planteados.

Ayuda a los gerentes con un análisis de la situación real de la empresa, con la finalidad de conocer los resultados de las estrategias implementadas, y si estas cumplen con los objetivos planteados en la organización.

## **1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A.**

### **1.3.1. Aspectos constitutivos**

#### **1.3.1.1. Datos Históricos**

Toda compañía en la actualidad debe mantener una gestión administrativa eficiente para permanecer en el mercado es por esto que las empresas nuevas compiten con las ya existentes en el mercado porque son creadas bajo un administración efectiva.

Desde entonces se nombra al gerente general designado por la junta de socios el cual figura en la inscripción realizada en la superintendencia de compañía.

Esta compañía fue creada por un grupo de personas que se percataron de la necesidad importante del lugar donde habitan la cual carecía de unidades de transporte que los trasladara a lugares cercanos a la población.

Es una compañía manejada desde sus inicios hasta la actualidad de manera empírica la cual está formada por un directorio escogido por los socios la cual no posee ni una estructura administrativa que permita una excelente gestión administrativa.

En el Recinto Puerto El Morro no existe una compañía de transporte público que funcione con normalidad y frecuencia es por eso que la compañía de transporte.

La principal características en brindar este servicio a la comunidad donde se encuentra ubicada, es todo lo relacionado a los precedentes de la organización desde sus inicios y trayectoria que esta ha tenido hasta la actualidad.

### **1.3.1.2. Constitución**

Una empresa u organización para que pueda funcionar debe estar constituida legalmente para que de esta manera cumpla con las leyes impuestas y con la sociedad.

La compañía de transporte Transmorrosa está ubicada en el Recinto Puerto El Morro Provincia del Guayas está legalmente constituida e inscrita en la superintendencia de compañías con el expediente número 144149, fundada el 5 de octubre del 2011 según resolución número 11005945.

El contar con estas debidas inscripciones y permisos puede brindar seguridad de uso a los usuarios que diariamente utilizan este servicio.

### **1.3.1.3. Reglamentos**

La compañía de transporte Transmorrosa S.A. posee sus reglamentos los cuales hasta la actualidad han sido solo los básicos con los que en cada reunión deben ser respetados.

Es aquí donde se estipulan como obligación la asistencia de los socios a las reuniones semanales, el pago de una cuota para mantener un presupuesto para los diferentes gastos que incurre la compañía.

Es parte del reglamento interno el uso del uniforme para los señores choferes y brindar un excelente servicio, trato de calidad y confianza a los señores usuarios de la compañía

### **1.3.2. Recursos**

Son todos y cada uno de los elementos que aporta de una u otra manera al beneficio de la organización, los mismos que una vez que son combinados generan valor en las diferentes áreas de la compañía.

Se debe mantener en uso cada uno de los recursos para que los resultados demuestren una efectividad dentro de la organización.

#### **1.3.2.1. El Recurso Humano**

Es el principal capital de la compañía cada uno posee conocimientos hábiles y útiles que serán utilizados para el crecimiento de la misma, poseer un capital humano capaz de mostrar sus diferentes habilidades y que sean aprovechadas para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

### **1.3.2.2. El Recurso Físico**

Debe ser aprovechado de una manera eficaz para que la organización no posea espacio físico sin usar y de esta manera ser eficiente.

Es todo lo que relación a espacio físico con el que cuenta una compañía para funcionar. El que una organización aproveche cada espacio físico que tiene es vital importancia para reducir gastos innecesarios

### **1.3.2.3. El Recurso de la Tecnología**

Ayuda el crecimiento de la organización ya que en la actualidad se vive en un mundo globalizado y la compañía debe estar pendiente de los diferentes cambios tecnológicos de la empresa.

El contar con tecnología actual permitirá a la compañía contar con herramientas que agiles para el cumplimiento de sus labores diarias las cuales deberán aportar al cumplimiento de los objetivos trazados en la organización y estos deberán ser usados de manera correcta.

### **1.3.3. Proceso Administrativo**

Se debe tener una administración que optimice los conocimientos del personal que trabaja dentro de la organización, debe conocer los fundamentos básicos que encierra la administración como tal, se debe tener liderazgo para poder liderar una empresa y a su vez contar con emprendedores.

Una gestión administrativa se encargara de realizar todos los procesos básicos de la administración utilizando todos .os recurso de la misma y esta debe contar con los 4 principios básicos de la administración que son:

### **1.3.3.1. Planificación**

Se trata de planificar las diferentes estrategias que se implantaran en la organización y cumplir los objetivos de la organización.

Según Stephen P. Robbins (2010) dice “Planeación es la definición de os objetivos, establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.” Pág. # 145.

Una organización que maneja una planificación previa de sus actividades puede evitar incurrir en errores que son observados dentro de la planeación y mediante la misma pueden tomarse medidas de corrección.

### **1.3.3.2. Dirección**

Es la actividad en el cual se dirige las diferentes acciones que implementa la organización, los gerentes dirigen y muchas veces ordenan las diferentes acciones para cumplir los objetivos.

Para poder dirigir se debe poseer liderazgo para que las personas que están bajo la responsabilidad cumplan con las funciones y se logren los diferentes objetivos de la organización.

### **1.3.3.3. Control**

El control es la parte en la que los gerentes controlan las estrategias y estructura organizacional implementadas, verificando así que los resultados sean los planeados.

El control es un proceso donde se monitorean las estructuras que son regidas con eficiencia y eficacia la misma que deben utilizar los miembros de la organización

para realizar todas las actividades necesarias hasta cumplir las metas organizacionales.

#### **1.3.4. Servicio**

Se trata del bien o servicio que se va a ofrecer al cliente, la razón por la cual la organización es creada según las diversas necesidades de las personas las cuales serán los potenciales clientes o usuarios de la organización, lo que se va a producir u ofertar durante el funcionamiento de la compañía.

##### **1.3.4.1. Transporte**

En la actualidad el transporte es indispensable para todas las personas, el transportarse de un lugar a otro en muchos lugares del país se dificulta y en muchos casos es imposible.

El automóvil camionetas y buses que sirven como medio para transportar a las personas y de esta manera cubrir la necesidad importante de las mismas.

El transporte encierra el servicio que ofrecen las diversas compañías o cooperativas de transporte por el cual los usuarios solicitan sea de calidad y seguridad.

##### **1.3.4.2. Calidad**

Los usuarios de este tipo de servicio están dispuestos a pagar precios fijados por las diferentes organizaciones de tránsito pero el factor medible e importante en el cual ellos se basan para escoger una compañía de transporte es la calidad del servicio que les está brindado y por el cual están pagando.



Las compañías que brindan este servicio deben capacitar a sus choferes con la finalidad de que la atención al cliente y el servicio que prestan sea de calidad y el usuario este satisfecho del servicio que se le brinda.

#### **1.3.4.3. Seguridad**

Es importante transmitir a los clientes la seguridad que representa utilizar el servicio de una compañía sea este que brinde un servicio o un producto en general las personas encargadas de ofrecer el servicio o producto deben estar altamente capacitados y ser responsables con los usuarios o clientes de la organización, además la compañías deben contar con sistemas de seguridad.

El tema seguridad está enmarcado en salvaguardar la vida y carga de los pasajeros con la finalidad de convertirse en una compañía que brinda un servicio de calidad basado en seguridad.

La seguridad es el factor fundamental al momento de trasladar personas de un lugar a otro la capacitación constante es primordial para reducir riesgos al momento de prestar el servicio.

En la actualidad el gobierno maneja la seguridad en la transportación de personas con la finalidad de que el servicio prestado tenga la seguridad necesaria para salvaguardar la vida de los usuarios.

#### **1.3.5. Financiamiento**

##### **1.3.5.1. Presupuesto**

Se refiere a cantidades estimadas para ser cubrir gastos futuros que incurre la organización, es importante manejar un presupuesto que permita conocer hasta donde la compañía puede cubrir sus gastos sean estos semestrales o anuales.

Se debe elaborar mediante plazos estimados y basados en precios de gastos reales que no permitan caer en el error al momento de elaborar el presupuesto en las diferentes áreas de la compañía, los presupuestos a largo plazo permiten conocer gasto de un año en adelante. Es la manera más fácil de planear los gastos anticipados de la compañía basada en las diferentes provisiones en diferentes costos los cuales son analizados al momento de elaborar el mismo, el cual cubrirá las necesidades de adquisición y consumo de los diferentes departamentos de la compañía.

### **1.3.5.2. Autogestión**

Mediante la autogestión los directivos de la compañía podrán conseguir medios para ayudar a cumplir con los objetivos que se han trazado, el hacer que los colaboradores formen parte de la autogestión para cumplir con los objetivos.

La autogestión que realiza la junta de socios es realmente importante en una compañía de transporte ya que ellos podrán acceder a muchos beneficios según las nuevas leyes aprobadas en el gobierno actual, el trabajo que ellos realicen será de vital importancia para el cumplimiento de una autogestión eficiente.

Será las diferentes gestiones que realizan los directivos o accionistas de una compañía para obtener un financiamiento o un beneficio propia para la compañía lo cual es tramitado por la misma dirigencia.

## **1.4. MARCO LEGAL**

Según la ley de transporte terrestre del Ecuador declara que esta compañía forma parte del grupo de transporte terrestre comercial del artículo 63 de la ley antes nombrada.

Además en el Art, 67: Permiso de operación es el título habilitante en el cual el Estado concede a una persona jurídica que cumpla con los requisitos legales la facultad de establecer y prestar los servicios de transporte terrestre comercial de personas y/o bienes.

En la sección V y IV de esta ley trata específicamente de los permisos y autorización de operación de las compañías de transporte en Ecuador.

Del Régimen Administrativo: De las operadoras del transporte terrestre.

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea ésta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

La Ley de Compañías, para toda compañía es importante conocer y entender las leyes que relacionan los permisos de operación como compañía.

Las ordenanzas municipales y permisos de funcionamiento es parte de la documentación que debe tener la compañía para poder funcionar de manera legal.

Solicitud de inscripción de transporte en la dirección territorial competente al ministerio de transporte.

Licencias profesionales de tránsito de los conductores, seguros obligatorios de accidentes de tránsito SOAT, y certificado de revisión mecánica vigente.

Registro Único del contribuyente RUC.

Permisos del cuerpo de bomberos y de funcionamiento Municipal.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación está basado en dos enfoques básicos como lo es el enfoque cualitativo y el enfoque cuantitativo los cuales ayudaran a los diferentes trabajos de investigación.

##### **2.1.1. Enfoque Cuantitativo**

Según Hernández Roberto (2006) considera “El enfoque cualitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico.” Pág. # 5

Este enfoque se basa en la recolección de datos los cuales al ser analizados se conocen los patrones de comportamiento del trabajo investigativo y por el cual se puede probar teorías mediante la medición de datos numéricos.

##### **2.1.2. Enfoque Cualitativo**

Según Hernández Roberto (2006) considera “El enfoque cuantitativo: Utiliza la recolección numérica sin medición numérica.” Pág. # 8

Este enfoque se basa en la recolección de datos basados en las experiencias de las personas la recolección de datos se va desarrollando durante el estudio del investigador.

Es importante saber que para todo trabajo visto desde un enfoque científico tiene como resultados bases confiables, las cuales pueden ser de manera teórica y empírica, con una excelente investigación se puede dar respuestas a problemáticas existentes.

Esta investigación es considerada cualitativa, la misma nos permitió conocer los diferentes cambios de actitud y motivación que están afectando a la compañía

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Todo proyecto debe ser factible viable y de realización, el mismo que al ser evaluado se obtengan los resultados, para esto debe constar con etapas de diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica es por eso que al realizar la investigación a la compañía de transporte se observó que este trabajo de investigación posee estas características, la mismas que son prescindibles para llevar a cabo la investigación.

La metodología brinda conocimientos estables lo que le permite al investigador que el conocimiento sea comunicable en las diferentes áreas que se desenvuelve.

En la actualidad el conocimiento avanza cada día más en los diferentes campos ya sea por intercambio del mismo o los avances tecnológicos que es de vital importancia para el desarrollo de una investigación.

Con el estudio cualitativo se da solución a la falta de una estructura organizacional en la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A. mediante la utilización de técnicas tales como:

- Interpretación del problema
- Genera su hipótesis
- Se genera datos según el criterio del investigador mediante la observación

En la presente investigación se plantea la propuesta de una posible solución de la falta de una estructura organizacional en la compañía de transporte Transmorrosa con el apoyo de investigación que le permita obtener fundamentación teórica en la presente propuesta.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Existen varios tipos de investigación por lo que se procede a describir cada uno de ellos:

#### **2.3.1. Investigación descriptiva**

Se identifican las diferentes conductas y actitudes, requiere de conocimientos del área que está estudiando o investigando se basan en medir con la mayor precisión posible.

Está basada en que el investigador describe todas y cada una de las situaciones y eventos que encuentra en la investigación.

El detallar todo lo que se pueda observar permitirá a la investigación describir cada uno de los factores que inciden en la investigación

#### **2.3.2. Investigación Bibliográfica**

Se utilizan documentos que permitan conocer y comparar los diferentes enfoques y así ampliar los conocimientos permitiendo plantear la propuesta de este trabajo.

Este trabajo fue basado en consulta de texto, documentos y libros con relación al desarrollo de un diseño organizacional de diferentes autores con puntos de vistas distintos los cuales permitieron conocer más a fondo lo que encierra el tema de la investigación.

### **2.3.3. Investigación de Campo**

En este tipo de investigación los estudios son realizados en el lugar donde están ocurriendo los hechos con la finalidad de analizar, describir las causas que lo están originando y a su vez obtener los efectos del mismo.

La investigación de campo encierra lo empírico ya que estará ligada a las personas y se basará en la observación de los acontecimientos de las mismas dentro y fuera de la organización.

En esta investigación de campo, se utilizará, la observación y encuesta las mismas que recolectarán la información necesaria para este trabajo de investigación.

## **2.4. MÉTODOS**

Según Carlos Eduardo Méndez Álvarez (2006) dice “El método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe de emprender en la investigación y demostración de la verdad.”. Pág. # 238.

El método es un conjunto lógico de acciones para obtener el resultado de una investigación, el fin de la investigación determinará el método que se necesitará implementar.

Según Méndez existen 6 tipos de métodos los cuales se detallan a continuación:

### **2.4.1. Método de Observación**

Se percibe ciertos rasgos de manera espontánea los cuales se toman por escritos para luego ser evaluados, se deben definir cuál es el propósito de la observación y de esta manera obtener la mayor información necesaria para el trabajo de investigación.

La observación permite conocer las diferentes actitudes que desarrolla el problema de investigación.

#### **2.4.2. Método Inductivo**

Esta forma parte de un análisis más ordenado y coherente formado de razonamiento y argumentos, parte desde la observación de fenómenos hasta llegar a conclusiones y premisas que explique la situación o fenómeno.

#### **2.4.3. Método Deductivo**

Este método va de lo general a lo particular, trata de que casos generales tengan explicaciones particulares, es decir estudiar la teoría general de fenómenos explicada en hechos particulares del mismo. Mantener hechos muy generales con explicaciones particulares permite que el investigador estudie de manera muy particular un tema muy general

#### **2.4.4. Método de Análisis**

Mediante este método el investigador conoce la realidad, establece la relación causa-efecto mediante la identificación de cada una de las partes que forman la realidad.

Se estudia las relaciones directas que tienen las demás personas con el trabajo de investigación sus diferentes actitudes y apreciaciones a la misma lo que permite analizar la realidad del trabajo de investigación.

#### **2.4.5. Método de Síntesis**

Al interrelacionarse los elementos generan un objeto y al relacionarlos con el problema se crean las explicaciones usando los diferentes estudios.



Se ha detallado los métodos validos en procedimientos de investigación, es importante tener en consideración que los diferentes métodos se pueden desarrollar en problemas de investigación de diferentes índoles.

## **2.5. TÉCNICAS**

Las técnicas de investigación son instrumentos con los cuales se facilitará el proceso de investigación y se reunirá información relevante, las técnicas a utilizarse en el presente trabajo son las de tipo documental y de campo.

### **2.5.2. Entrevista**

Mediante el dialogo planificado permite obtener información y profundizar el tema de la investigación, que da conocer a fondo cual es la realidad del trabajo investigativo. La entrevista es una técnica que ayudara al investigador analizar los criterios emitidos de manera abierta pos el entrevistado.

### **2.5.1. Encuesta**

Es un conjunto de preguntas elaboradas para obtener información relevante de fuentes relacionadas directamente con el trabajo de investigación los cuales son necesarias para la investigación. Instrumento guía, mediante el cual se establece el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta del diseño organizacional de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

## **2.6. INSTRUMENTOS**

Estos se diseñarán con relación a las necesidades del investigador y con relación a las técnicas escogidas por el mismo las cuales deben facilitar la obtención de información confiable para la presente investigación.

## 2.6.2. Guión de entrevista

Interacción directa con los socios de la compañía de transporte Transmorrosa lo cual permitirá obtener información relevante.

### 2.6.1. Cuestionarios:

Nos permitirá obtener información de un mayor número de personas como los clientes de la compañía de transporte Transmorrosa.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. POBLACIÓN

La población de este presente trabajo están involucrados los clientes de la compañía de transporte Transmorrosa.

El universo del presente trabajo estará conformado por la población total de la Parroquia El Morro a la cual pertenece nuestra población meta El puerto El Morro según el Inec año 2010 el total de pobladores es de 5019 personas.

**CUADRO #5: Población**

DISTRIBUCIÓN	FRECUENCIAS	TÉCNICAS
Población	5019	Encuestas
Socios	43	Encuestas
Gerente	1	Entrevistas

Fuente: INEC y Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

## 2.7.2. Muestra

Es aquella parte representativa de la población, existen varios tipos de muestras las cuales se adaptan según el trabajo investigativo a realizar es por eso que se detallaran las principales a continuación.

**Muestra probabilística:** En este tipo de muestreo se seleccionan las muestras mediante procedimientos al azar en el cual cada elemento que conforma la población tiene probabilidad de ser escogido este tipo de muestreo es el más aconsejable pero en ocasiones no es posible optar por él.

**Muestra no probabilística:** llamado también muestreo circunstancial ya que los elementos no tienen definido la probabilidad de ser incluidos no garantiza la representatividad de la muestra, los principales tipos de muestreo no probabilísticos son:

Para este trabajo de investigación se procederá a realizar encuestas y entrevistas Para los socios se procederá a realizar encuesta a los 43 socios que forman parte de la compañía.

A los usuarios se realizara una encuesta el total de población es de 5019 a lo cual se procederá a realizar la muestra probabilística mediante formula a la población para obtener una muestra de todo la población que se está tomando en consideración.

Se realizara una entrevista al Sr. Lino Wilson quien figura como Gerente General de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

### 2.7.2.1. Cálculo de la Muestra

Al realizar la observación directa se detectó que la información que pueden

proporcionar cada uno de los involucrados es importante para la investigación se procedió a realizar una encuesta directa a cada a los socios de la compañía de transporte Transmorrosa con una totalidad de 43 personas.

Además se aplicó el tipo de muestra probabilística para obtener información acerca de los clientes de la compañía este muestreo encierra a una población como un todo y mediante una fórmula se obtiene la muestra con relación a toda la población

Para realizar la muestra probabilística se realizó una fórmula que viabilice el trabajo investigativo:

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

#### Aplicación de Valores.

N= Población = 5019

n = Muestra = 357

K = nivel de confianza = 95% = (1,96)<sup>2</sup>

p = probabilidad que ocurra = 0,50

e = margen de error = 0.05

q = probabilidad que no ocurra = 0,50

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{e^2 (N-1) + K^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 5019}{(0.05)^2 (5019-1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.50 * 0.50 * 5019}{0.052 * 5018 + 3.8416 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{3.8146 * 0.50 * 0.50 * 5019}{12.545 + 0.9604}$$

$$n = 4820.2476 / 13.5054$$

$$n = 357$$

$n = 357$  tamaño de la muestra de la población de 5019 individuos.

Dando como resultado que el total de la muestra al cual se realizó las encuestas es de 357 personas de la población total, aclarando que estas serán dentro de lo que es el Puerto El Morro.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

### **2.8.1. Procedimientos**

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- Planteamiento del problema
- Revisión bibliográfica
- Definición de la población, Selección de la muestra
- Consecución del sistema de variables
- Elaboración del instrumento
- Ensayo piloto del instrumento
- Estudio de campo
- Proceso y análisis de datos
- Conclusiones y recomendaciones
- Formulación de la propuesta
- Preparación y redacción del informe final

Los procesos que se desarrollaron en este estudio, contaron con un conjunto de técnicas y habilidades que permitieron emprender esta investigación, con la finalidad de comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla.

Permitiendo comprender de forma posible los datos y determinar por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

### **2.8.2. Procesamiento y Análisis**

La información se procesó en función de las técnicas e instrumentos a utilizar de esta manera se conoció la realidad en el ámbito interno y externo de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

El proceso de la información que es proporcionada por las técnicas de recolección fue basado en criterios formales que permitieron obtener la información necesaria para conocer las perspectivas de los usuarios y socios de la compañía.

Se procedió a la tabulación de los datos con la finalidad de establecer tendencias que permitieron analizar el grado de concentración de las variables en estudio.

Se realizó el análisis de toda la información obtenida mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos.

El lenguaje es claro y sencillo de fácil interpretación para las personas a las cuales se presenta el trabajo de investigación, la misma que les permite conocer la situación actual de la compañía, basadas en datos reales proporcionados por usuarios, socios y gerente de la misma. El análisis de los datos fue basado en el resultado obtenido de las encuestas, el mismo que reflejara los diferentes resultados llevados a porcentajes totales de cada una de las preguntas realizadas a los encuestados. Y obteniendo información veraz.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

##### **1. ¿Cómo es el manejo actual de la administración de la compañía?**

En la actualidad existen una administración realizada por el gerente general que solo se trata de realizar los diferentes tramites que de la compañía como o es de mantener al día los impuestos y la coordinación de las rutas con el encargado.

Solo están dirigiendo empíricamente la compañía lo cual demuestra que necesita una administración basada en experiencia y conocimientos que pueda dirigir y distribuir de manera efectiva los diferentes recursos que posee y debe tener la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

Las decisiones a tomar se las pone en consideración con los socios llegando a consenso y poder realizar las actividades y mediante esto considerar las mejores opciones que permitan mantener la compañía dentro del mercado.

##### **2. ¿Qué piensa de una estructura organizacional?**

Para él es necesario contar con personal capaz de dirigir la organización y que este distribuida de manera correcta basados en un organigrama con objetivos estables que permitan crecer a la compañía y sobre todo brindar un excelente servicio a la comunidad.

La necesidad es urgente ya que al tener solo 2 años de creación no han podido implementar este tipo de administración en la compañía y para poder competir en este sector ven la importancia de aplicar esta estructura dentro de la compañía.

### **3. ¿Cree que es necesario contar con valores éticos y políticas?**

Aunque su administración es empírica los valores éticos son parte del día a día es un parte fundamental que les permiten cumplir con un servicio de calidad y brindar la confianza a los usuarios de la compañía.

Conocer lo que significa manejar y respetar políticas es muy importante para que puedan adaptarse a cambios que implican implementar una estructura en una compañía que se ha manejado empíricamente durante dos años.

Los valores muestran como es cada persona y si se puede implementar en una compañía se tendrá una fortaleza que el usuario respetaría y se identificaría con la organización.

### **4. ¿Qué opina sobre capacitación?**

El entrevistado opina que es importante manejar cursos de capacitación para que el servicio que se brinda a los usuarios sea de calidad ya que esta es la puta que necesitan las compañías que están iniciando sus labores para crecer y ser aceptadas dentro de la comunidad en la que se desarrolla.

Para él los choferes deben ser parte de cursos de capacitación ya que son ellos los que están en constante contacto con los usuarios y son la imagen de la compañía los cuales brindan la confianza para que esta compañía sea utilizada por los usuarios tanto dentro la población donde está ubicada como los lugares aledaño.

La capacitación permitirá conocer de manera más clara como es el trato que se debe proporcionar a los usuarios. En la actualidad no se aplican estos cursos en la compañía ya que al no contar con los conocimientos necesarios no han dado prioridad a la capacitación de los choferes y socios que forman parte de la compañía.



### 3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Encuesta realizada a los clientes de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

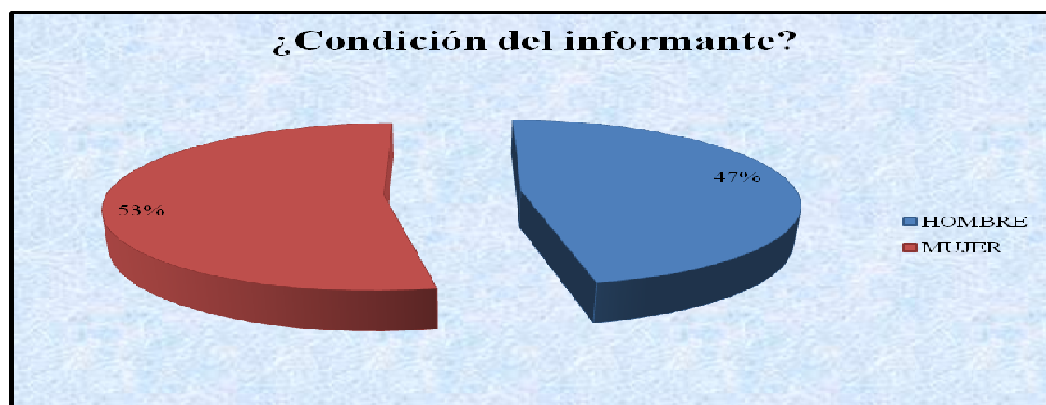
#### 1. ¿Condición del informante?

**TABLA # 1: Condición del informante**

ITEM	VALORACIÓN	<i>f</i>	(%)
<b>1</b>	<b>HOMBRE</b>	167	47
	<b>MUJER</b>	190	53
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 2: Condición del informante**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Se realizó esta pregunta con la finalidad de medir el uso de este servicio entre hombres y mujeres, al consultar a los usuarios se obtiene que un 53% de usuarios son mujeres y un 47% son hombres lo cual refleja que solo existe una pequeño porcentaje de diferencia entre ambos y que las mujeres son las que más optan en usar este servicio.

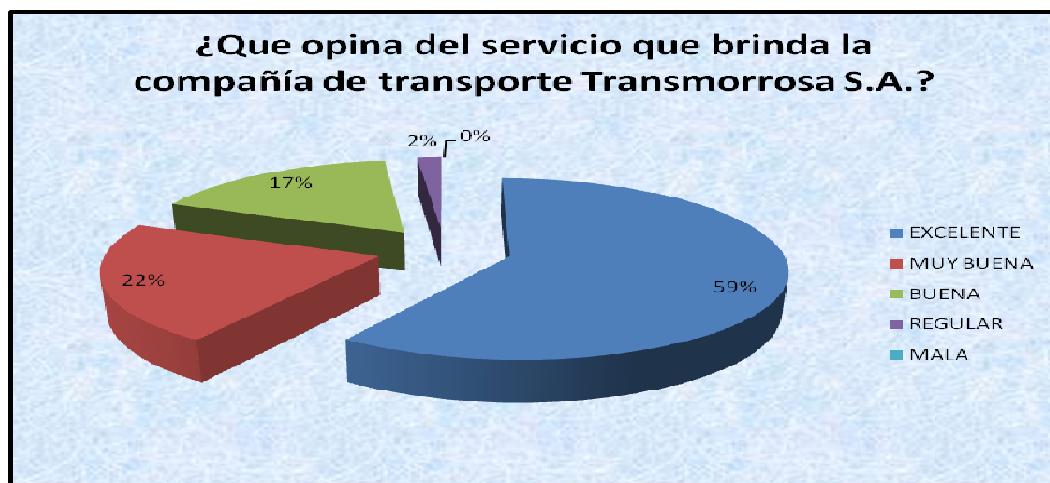
**2. ¿Qué opina del servicio que brinda la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

**TABLA # 2: Servicio que brinda la compañía**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>2</b>	<b>EXCELENTE</b>	212	59
	<b>MUY BUENA</b>	77	22
	<b>BUENA</b>	62	17
	<b>REGULAR</b>	6	2
	<b>MALA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 3: Servicio que brinda la compañía**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Al consultar a los usuarios sobre lo que piensan acerca del servicio que brinda la compañía de transporte Transmorrosa, el 59% de los encuestados aseguran que el servicio es excelente, un 22% que es muy bueno el servicio, 17% que es bueno y solo un 2% que el servicio es regular, brindar al usuario un excelente servicio es dar importancia al cliente y saber que se cuenta con choferes que transmiten esta confianza.

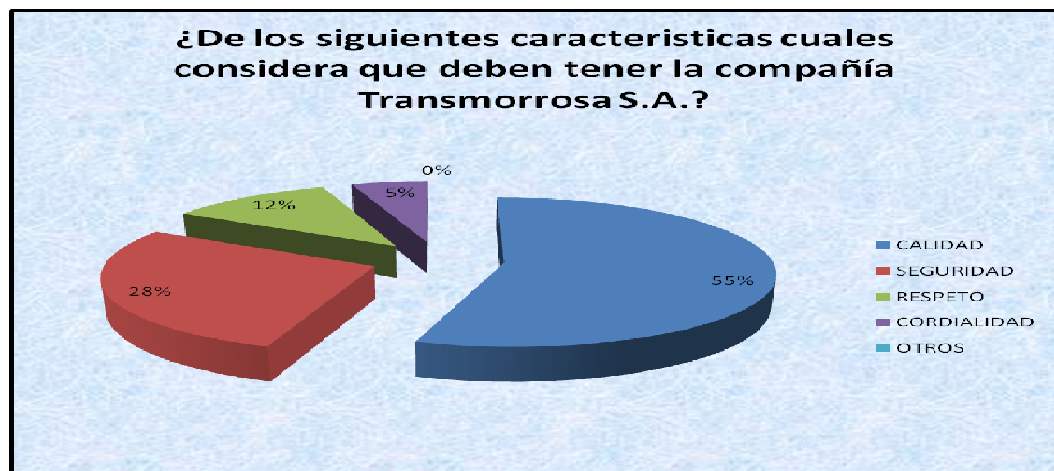
**3. ¿De las siguientes características cuales considera que deben tener la compañía Transmorrosa S.A.?**

**TABLA # 3: Característica de la compañía**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>3</b>	<b>CALIDAD</b>	197	55
	<b>SEGURIDAD</b>	100	28
	<b>RESPETO</b>	41	11
	<b>CORDIALIDAD</b>	19	5
	<b>OTROS</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 4: Característica de la compañía**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Al realizar esta pregunta los encuestados en la mayoría piensan que la calidad del servicio debe ser una de las principales características de esta compañía teniendo como resultado que Calidad un 55%, seguridad con un 28% Respeto 11% cordialidad 5% y otros 0%. Es importante para los usuarios que la compañía brinde un servicio de calidad seguro y con respeto.

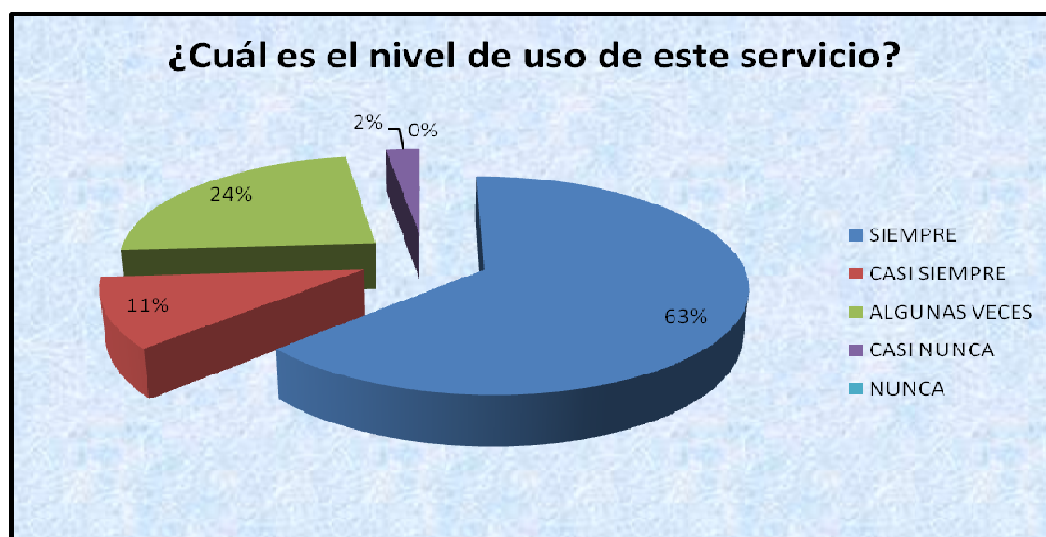
#### 4. ¿Cuál es el nivel de uso de este servicio?

**TABLA # 4: Nivel de uso**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>4</b>	<b>SIEMPRE</b>	226	63
	<b>CASI SIEMPRE</b>	38	11
	<b>ALGUNAS VECES</b>	84	24
	<b>CASI NUNCA</b>	9	3
	<b>NUNCA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 5: Nivel de uso**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer el nivel de frecuencia con el cual usan el servicio de esta compañía los usuarios se realiza la pregunta de la cual se obtiene que de la totalidad un 63% siempre lo utilizan, 24% algunas veces, 11% casi siempre y solo un 3% casi nunca utilizan este servicio.

**5. ¿Considera Ud. Que el servicio de transporte de la Compañía Transmorrosa S.A. ha cambiado desde sus inicios hasta ahora?**

**TABLA # 5: Cambios en el Servicio**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>5</b>	SI	276	77
	NO	81	23
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 6: Cambios en el Servicio**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer cuál ha sido el desarrollo que ha mostrado la compañía de transporte frente a sus clientes se realizó esta pregunta teniendo como resultado que un 77% dicen que si existen cambios desde sus inicios hasta la actualidad y un 23% dicen que no.

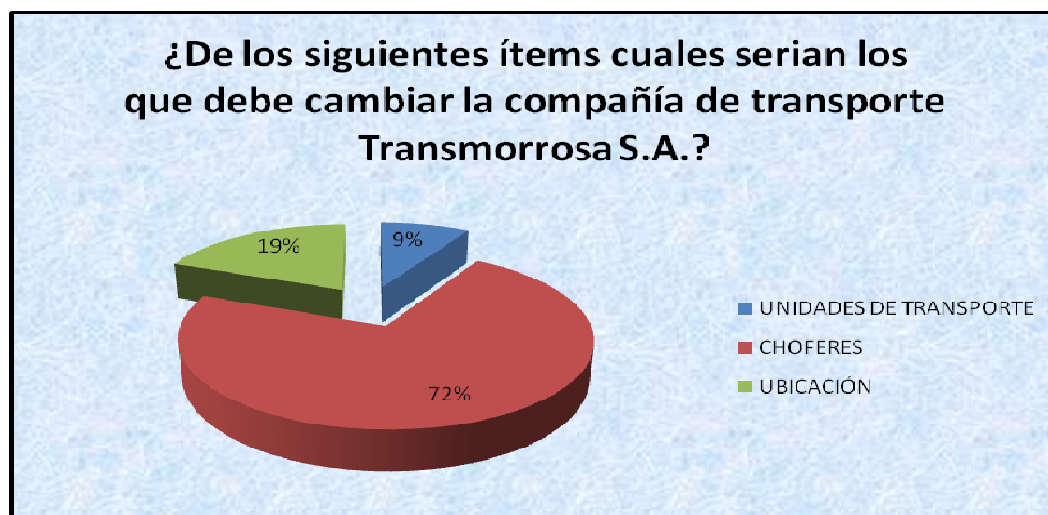
## 6. Cambios que debe realizar la compañía Transmorrosa S.A.

**TABLA # 6: Cambios que debe realizar**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>6</b>	<b>UNIDADES DE TRANSPORTE</b>	31	9
	<b>CHOFERES</b>	258	72
	<b>UBICACIÓN</b>	68	19
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 7: Cambios que debe realizar**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer cuáles serían los cambios que desean los usuarios se realicen en la compañía se dieron 3 opciones a escoger por los usuarios los cuales en su mayoría respondieron que con un 72% los choferes deben ser cambiadas, la ubicación con un 19% y por último las unidades de transporte con un 9%.

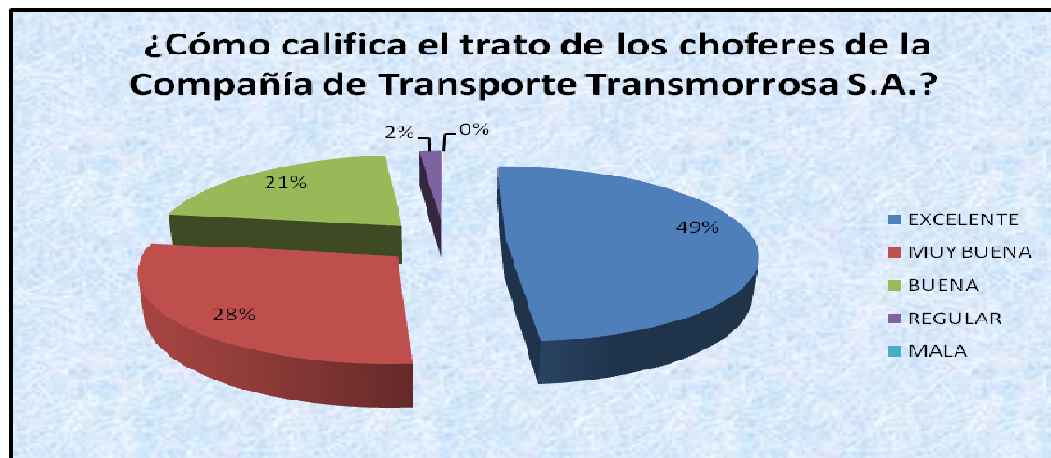
**7. ¿Cómo califica el trato de los choferes de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.?**

**TABLA # 7: Trato de los choferes**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>7</b>	<b>EXCELENTE</b>	174	49
	<b>MUY BUENA</b>	102	29
	<b>BUENA</b>	75	21
	<b>REGULAR</b>	6	2
	<b>MALA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 8: Trato de los choferes**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para verificar el trato que brindan los choferes y como este se recibido por los usuarios se tiene como resultado tiene: excelente con un 4%, muy buena con un 3%, buena 35% y regular 37% y mala con 22% dando a notar que se tiene un gran problema en el trato de los choferes



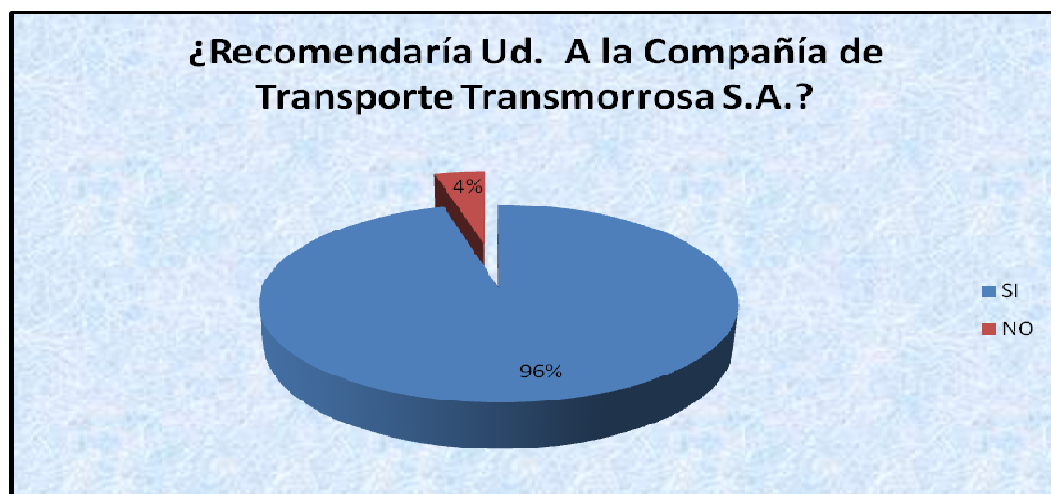
## 8. Recomendaría a la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

**TABLA # 8: Recomendaría a la Compañía**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>8</b>	SI	342	96
	NO	15	4
	<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 9: Recomendaría a la Compañía**



Fuente: Encuesta realizada a los clientes de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer que tan identificar cual es el grado de confianza que los clientes tienen para con la compañía se procedió a preguntar si recomendaría a la compañía lo cual tenemos que un 96% si recomendaría siendo casi la totalidad de los encuestados y solo un 4% no lo haría.



**Encuesta realizada a los socios de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.**

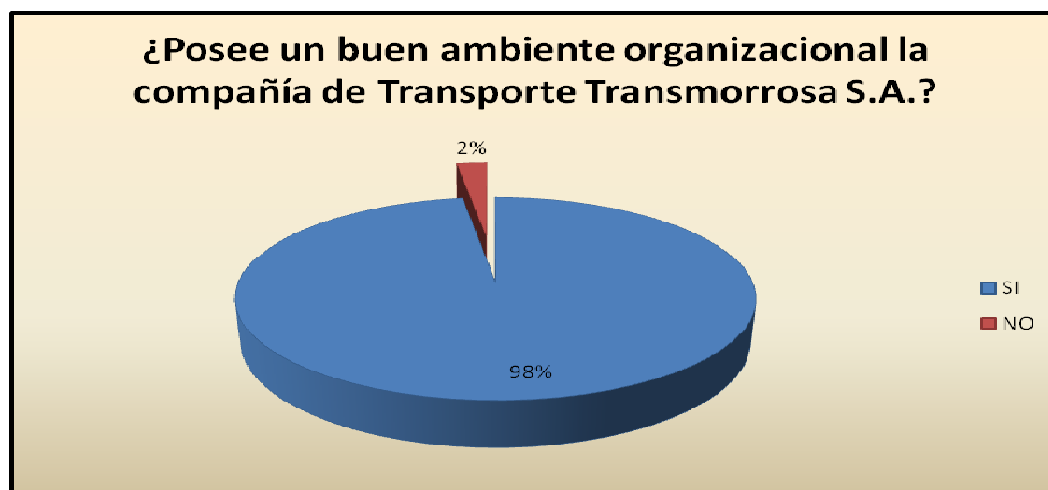
**1. ¿Posee un buen ambiente organizacional la compañía de Transporte Transmorrosa S.A.?**

**TABLA # 9: Ambiente organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>1</b>	SI	42	98
	NO	1	2
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 10: Ambiente organizacional**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para saber si están o no de acuerdo con el ambiente organizacional que existe en la compañía se realizó esta pregunta la cual da como resultado que el 98% de los socios dicen si y solo un 2% que no existe un ambiente organizacional.

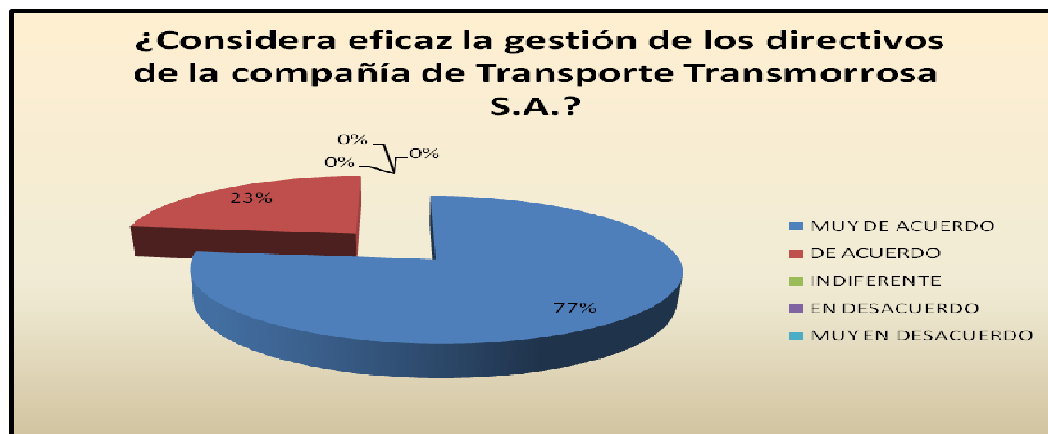
2. ¿Considera eficaz la gestión de los directivos de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?

**TABLA # 10: La gestión de los directivos**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>2</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>	33	77
	<b>DE ACUERDO</b>	10	23
	<b>INDIFERENTE</b>	0	0
	<b>EN DESACUERDO</b>	0	0
	<b>MUY EN DESACUERDO</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 11: La gestión de los directivos**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para medir la gestión de los directivos de la compañía se le pregunto se le pregunto en una escala de muy de acuerdo a muy desacuerdo a los socio y los resultados son un 77% muy de acuerdo, un total de 23% de acuerdo e indiferente, en desacuerdo y muy desacuerdo 0%.

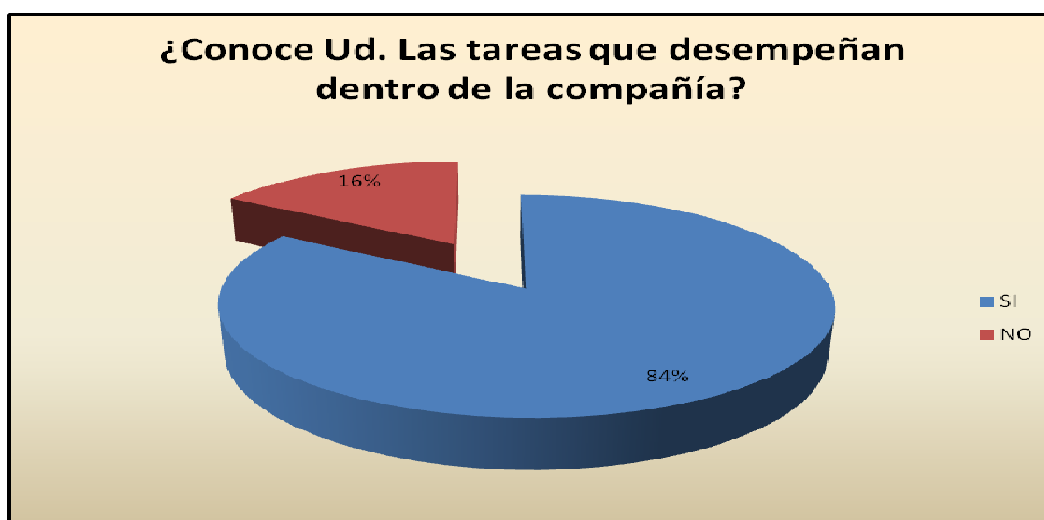
### 3. ¿Conoce Ud. Las tareas que desempeñan dentro de la compañía?

**TABLA # 11: Tareas que desempeñan**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>3</b>	SI	36	84
	NO	7	16
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 12: Tareas que desempeñan**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer si las tareas están bien definidas dentro de la organización se realizó esta pregunta que entre los socios, las pocas tareas administrativas que efectúan son conocidas por cada uno de ellos en un 84% si las conocen y un 16% que no las conocen.

#### 4. ¿Existe algún tipo de presupuesto dentro de la compañía?

**TABLA # 12: Presupuesto**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>4</b>	SI	27	63
	NO	16	37
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 13: Presupuesto**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer si se maneja un tipo de presupuesto dentro de la organización se realizó esta pregunta a los socios el resultado que se obtuvo es de un si 63% y un 37% el cual no poseen un presupuesto estable, aunque se tiene una base con cual empezar a realizar cambios si lo deseen.

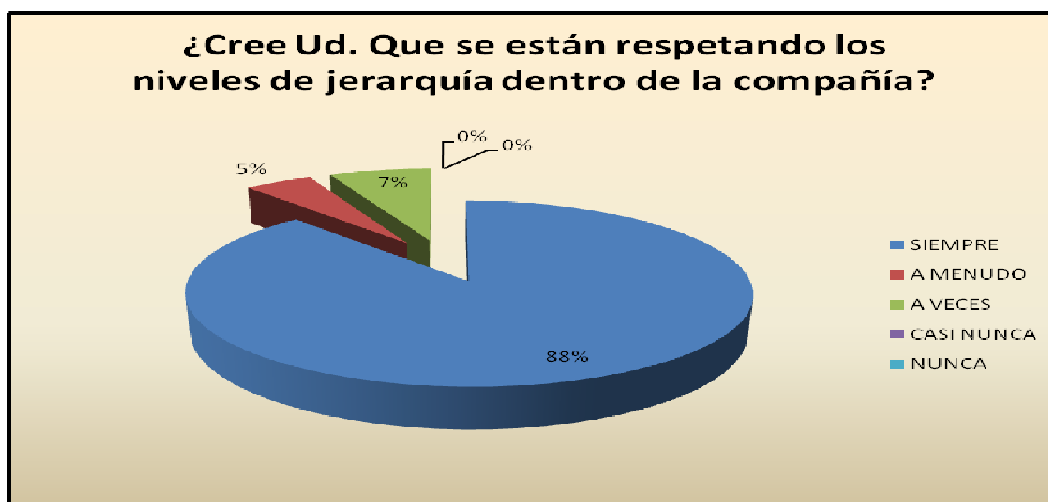
5. ¿Cree Ud. Que se están respetando los niveles de jerarquía dentro de la compañía?

**TABLA # 13: Niveles de jerarquía**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>5</b>	<b>SIEMPRE</b>	38	88
	<b>A MENUDO</b>	2	5
	<b>A VECES</b>	3	7
	<b>CASI NUNCA</b>	0	0
	<b>NUNCA</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	43	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 14: Niveles de jerarquía**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para saber si los niveles de jerarquía son respetados dentro de esta compañía tenemos en una escala de siempre a nunca, los resultados son: siempre con un 88%, con un 7% a veces y a menudo 5%, casi nunca y nunca tiene un 0% entre las respuestas de los socios.

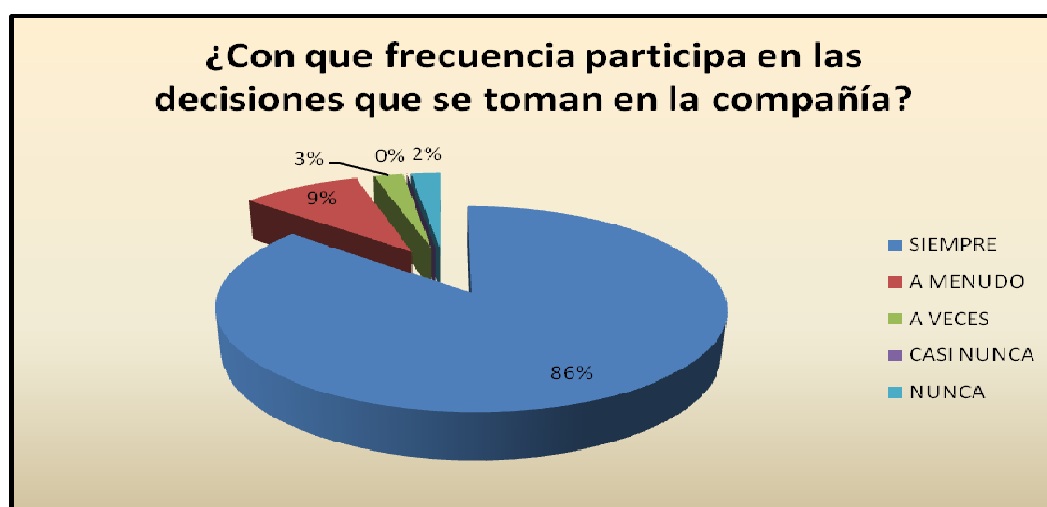
**6. ¿Con que frecuencia participa en las decisiones que se toman en la compañía?**

**TABLA # 14: Participación en la toma de decisiones**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>6</b>	<b>SIEMPRE</b>	37	86
	<b>A MENUDO</b>	4	9
	<b>A VECES</b>	1	2
	<b>CASI NUNCA</b>	0	0
	<b>NUNCA</b>	1	2
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 15: Participación en la toma de decisiones**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer la frecuencia con la que los socios forman parte en la toma de decisiones se realizó esta pregunta y se obtiene como resultado en una escala de siempre hasta nunca se obtuvo que siempre forman parte en la toma de decisiones con un 86%, a menudo con 9%, a veces y nunca con un 2% y casi nunca con un 0%.

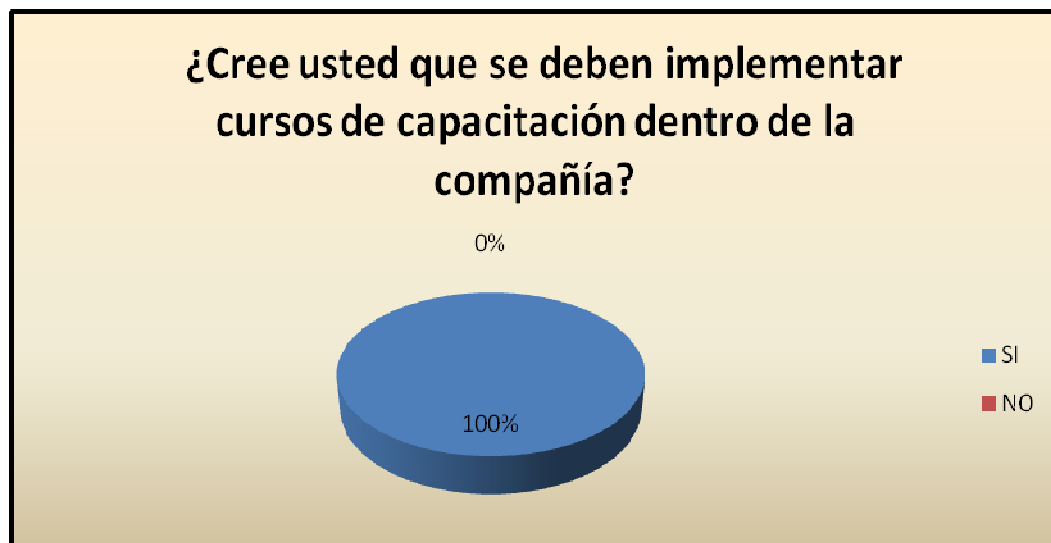
**7. ¿Cree usted que se deben implementar cursos de capacitación dentro de la compañía?**

**TABLA # 15: Implementación de cursos de capacitación**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>7</b>	SI	43	100
	NO	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 16: Implementación de cursos de capacitación**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Con relación a la capacitación se realizó esta pregunta a los socios si estarían de acuerdo con implementar cursos de capacitación por lo que ellos respondieron resultados positivos, ya que en un 100% si está de acuerdo en que se implementen cursos de capacitación y quedando el no con un 0%.

**8. ¿Está de acuerdo con la implementación de una estructura organizacional en la compañía?**

**TABLA # 16: Implementación de una estructura organizacional**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>8</b>	<b>MUY DE ACUERDO</b>	38	88
	<b>DE ACUERDO</b>	3	7
	<b>INDIFERENTE</b>	2	5
	<b>EN DESACUERDO</b>	0	0
	<b>MUY DESACUERDO</b>	0	0
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 17: Implementación de una estructura organizacional**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Al momento de plantear la pregunta para conocer que tan de acuerdo están con la implementación de una estructura organizacional se obtiene en la escala de muy de acuerdo a desacuerdo como resultado un 88% muy de acuerdo, con un 7% de acuerdo, un 5% indiferente y un 0% en desacuerdo y muy desacuerdo.



**9. ¿Conoce alguna estrategia administrativa dentro de la compañía?**

**TABLA # 17: Estrategia administrativa**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>9</b>	SI	0	0
	NO	43	100
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 18: Estrategia administrativa**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Es importante saber si conocen una estrategia administrativa dentro de la compañía por lo cual se realizó esta pregunta teniendo como resultado los resultados en su totalidad es que no conocen con un 100% lo cual se puede ver que no hay una estrategia administrativa solida o existente dentro de la compañía.

**10. ¿Consideran que se están cumpliendo el objetivo desde los inicios de la compañía?**

**TABLA # 18: Cumplimiento de objetivo**

ITEM	VALORACIÓN	(f)	(%)
<b>10</b>	SI	35	81
	NO	8	19
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**GRÁFICO # 19: Cumplimiento de objetivo**



Fuente: Encuesta realizada a los socios de la CIA. de Transporte Transmorrosa S.A..  
Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Para conocer si los objetivos se están cumpliendo con relación a lo esperan de la compañía se tiene como resultado que un 81% piensa que si se está cumpliendo el objetivo y un 19% que no. Esta pregunta se la realiza con relación al crecimiento de la compañía.

### **3.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.3.1. Conclusiones**

1. Manejar una compañía de manera empírica no es impedimento para que se adapte a cambios que le permitan implementar una administración basada en conocimientos y experiencia.
2. La predisposición de crecer en una organización es altamente indispensable ya que les permite obtener mayores logros la cual debería estar basada en valores y políticas y de esta manera ver realizada completamente a la compañía.
3. Para los conductores es importante formar parte de los diferentes planes de capacitaciones ya que ellos son los que están en contacto directo con los usuarios, con la finalidad de brindar un excelente servicio.
4. Es importante el servicio que brinda y el trato que se le da al usuario y se puede constatar que los usuarios estén conformes con el trato de los choferes.
5. Una estructura organizacional acorde a la necesidad y situación de la compañía de transporte Transmorrosa S.A. logra una administración efectiva de la misma.
6. Los resultados de las investigaciones determinan la necesidad de implementar una estructura organizacional en la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

### **3.3.2. Recomendaciones**

1. Aplicar una administración con bases y fundamentos que le permita a la compañía desenvolverse, crecer y competir en el mercado adaptándose a los cambios que este genera basados en una administración eficiente.
2. Implantar una cultura organizacional en la cual se establece y dan a conocer la misión visión, objetivos, valores y políticas de la compañía a todos y cada uno de las personas que forman parte de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.
3. Proporcionar un manual a los conductores, el cual permitirá brindar un servicio de calidad y cumplir con los objetivos trazados para que estos sienta la seguridad de que su trabajo está siendo analizado y observado de manera general.
4. Realizar planes de capacitaciones anuales que ayuden a l crecimiento laboral tanto de los diferentes departamentos como de los conductores lo cual permitirá brindar excelente servicio y satisfacer las necesidades de los clientes, y cumplir con una gestión administrativa eficiente.
5. Una estructura organizacional permite cumplir con los objetivos trazados por la compañía al adaptar una a la misma esta puede cumplir con los objetivos y mantener una gestión administrativa eficiente.
6. Aplicar una estructura organizacional en la compañía de transporte Transmorrosa S.A. la cual es una guía para la administración que permite distribuir los diferentes puestos y colaboradores dentro de la misma.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A. RECINTO PUERTO EL MORRO DEL CANTÓN GUAYAQUIL PROVINCIA DEL GUAYAS. AÑO 2013**

#### **4.1.PRESENTACIÓN**

El diseño organizacional es un factor importante dentro de una compañía, es una base en la cual se construye lo que se desea mostrar al exterior e interior de la compañía, es aquí donde se establecen los objetivos, misión y visión que es el camino al que se pretende llegar, y la estructura de la empresa con cada una de las partes que esta deben poseer.

El diseño se realiza para mantener una un control eficaz en cada uno de los diferentes departamentos de la compañía que los empleados estén en los puestos necesarios con la finalidad de cumplir con los objetivos de la compañía, el servicio de transporte es fundamental y está relacionado directamente en el estilo de vida de las personas en general.

La compañía de transporte Transmorrosa S.A. debe tener directrices que le permitan a los miembros de la compañía asumir compromisos para el logro de los objetivos y de esta manera brindar servicios de calidad. Se deben mantener los compromisos de calidad y confort tanto del ambiente interno como externo de la compañía, con el fin de imponerse ante una posible competencia se debe transmitir los compromisos adquiridos por la compañía.

Se propone para la compañía un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daft el cual permitirá trabajar tanto en el ambiente interno como en el

externo, trabajar bajo una administración estratégica y en base a resultados de efectividad.

#### **4.2.DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

La Compañía de Transporte Transmorrosa S.A. está ubicada en el Recinto Puerto El Morro constituida legalmente mediante el registro oficial mercantil y la superintendencia de compañías como una compañía que de servicio de carga y pasajeros, fundada el 5 de octubre del 2011.

Con Registro Único del Contribuyente: 0992746300001

Puerto El Morro, Guayas, Ecuador Av. Principal

Teléfono 252981

Gerente General Lino Escalante Wilson

El logo de la compañía es el siguiente:



Inscrita en la superintendencia de compañías con un total de 43 socios/accionistas según resolución 110005945

Cuentan con vehículos nuevos y cómodos los cuales permiten escoger si necesitan transportar carga o solo servicio de pasajeros ya que cuenta con camionetas doble cabina y autos que permitirán cubrir las necesidades de los usuarios.

Los cuales están debidamente identificados con el logo de la compañía, esto permitirá conocer e identificar los vehículos que pertenecen a la compañía y mantener la confianza en la misma.

### **4.3.JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

La Compañía de Transporte Transmorrosa S.A. al no contar con una estructura organizacional no posee las bases administrativas que debe tener una organización para mantener y competir en el medio en el cual se desempeña y al ser una compañía con solo dos años en el medio se ha venido manejando de manera empírica lo cual no ha logrado fortalecer las estructura de la misma.

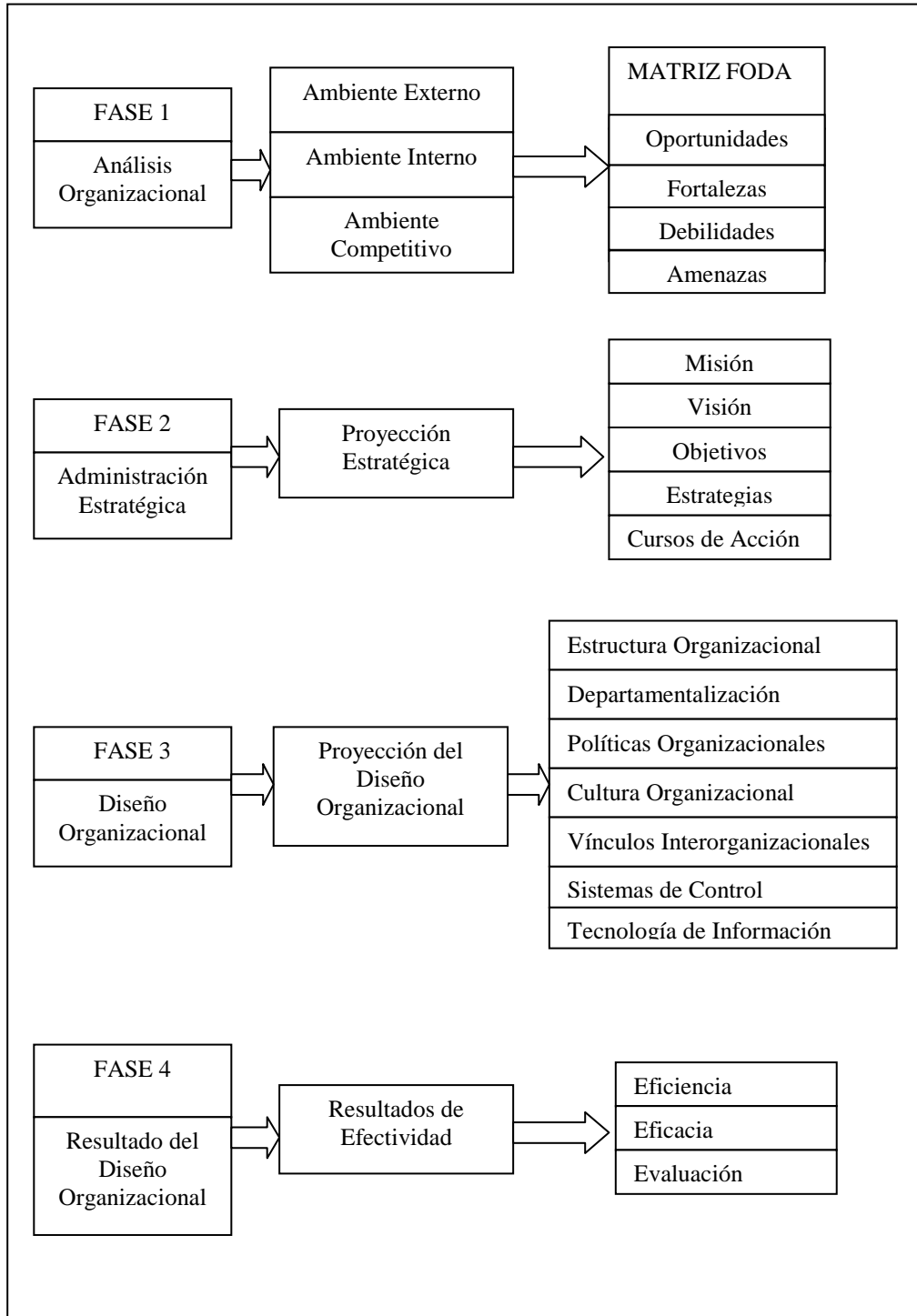
El desarrollar una estructura organizacional le permitirá conocer la cantidad de personal idóneo para darle una imagen administrativa la cual se apoya en la distribución de los departamentos necesarios e importantes dentro de la organización. Una cultura organizacional apoyada en políticas serán la base que le permitirá a la misma desenvolverse de la manera adecuada y alcanzar los fines por la cual fue creada la compañía.

El conocer cuáles son los recursos necesarios y como aprovecharlos es importante para el crecimiento de la compañía el mismo que con una excelente capacitación a los choferes y personal administrativo se brindara el servicio de calidad que busca el usuario.

El personal con el cual va a contar la compañía debe estar altamente capacitado y ajustado a los perfiles para que puedan brindar sus conocimientos y experiencia y así lograr los objetivos que se plantea en esta propuesta. El contar con estrategias que permita el crecimiento de la organización y de esta manera brindar un servicio de calidad y así satisfacer las necesidades de los clientes de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

#### 4.4. MODELO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSMORROSA S.A.

**CUADRO #6: Modelo Organizacional**



Elaborado por: Liseth Espinales Lindao



## **4.5. ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **4.5.1. Análisis Interno**

- La compañía de transporte Transmorrosa cuenta con unidades nuevas para prestar este servicio de calidad, es reconocida por los usuarios por sus virtudes y competencias. Esta legalmente constituida lo que le permite acceder a beneficios gubernamentales como el plan renovación vehicular o préstamos a la Corporación Financiera Nacional.
- Cuenta con sus instalaciones propias la cual es usada para las diferentes reuniones que realizan los socios, espacio en el cual se puede distribuir para la creación de los nuevos departamentos de la compañía.
- Sin embargo posee situaciones que no le permiten crecer ni desarrollarse estas se encuentran en la falta de calidad al servicio que brinda los choferes de la compañía dado que no existe un manual de procedimientos y funciones que los guíe en su comportamiento ético-profesional y así ayude a crecer la imagen de la compañía y a su vez los usuarios.
- La no existencia de una estructura organizacional también es factor importante que impide el desarrollo de la compañía ya que la compañía está siendo manejada de manera empírica desde sus inicios hasta la actualidad.

### **4.5.2. Análisis Externo**

- El Recinto Puerto El Morro ha crecido mediante el turismo se ha vuelto concurrido por turistas lo cual genera gran afluencia de personas por sus llamativos tours por el manglar y vista de delfines, por lo que la afluencia de usuarios para la compañía de transporte es a diario tanto por los habitantes del Recinto como de turistas.

- Las carreteras es un factor importante para la prestación de este servicio el contar con carreteras en buen estado disminuirán las reparaciones de los vehículos y se ahorrarán tiempo en la llegada al destino del usuario.
- El apoyo que el gobierno brinda a este sector es muy ventajoso ya que les permite ser parte del plan de renovación vehicular dando acceso a créditos para el reemplazo de las unidades y la chatarrización de los vehículos de acuerdo a la ley.
- Para reducir la mala calidad del servicio por parte de los choferes de la compañía a los usuarios se debe tomar en consideración la capacitación a los conductores ya que son quienes están en contacto directo con los usuarios y favorece la predisposición que poseen los señores conductores para ser capacitados.
- Al verificar que no existe competencia directa dentro de la localidad donde se desarrolla la compañía da a entender que esta puede crecer y desarrollarse con una debida administración implementando estructuras administrativas básicas.

#### **4.5.3. Matriz FODA**

El análisis FODA permitirá conocer las diferente fortalezas que posee la compañía con la finalidad de que se ayuden a disminuir las debilidades, también se evidencian las amenazas de la compañía las cuales serán disminuidas mediante las oportunidades.

Al realizar la matriz FODA se analizan los aspectos internos y externos de los cuales se obtendrán las diferentes estrategias que permitirán guiar a la compañía al cumplimiento de los objetivos planteados por la administración estratégica y obtener resultados favorables.

**CUADRO #7: Matriz FODA**

FODA ESTRATÉGICO		
FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p align="center">INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	Constituida legalmente Infraestructura propia Unidades modernas Reconocida en la comunidad Única en ofrecer este servicio	Estructura organizacional no permite tomar decisiones Falta de personal Administrativo Falta de imagen corporativa Falta de estrategias Falta de manual de funciones para los conductores
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Choferes en busca de capacitación Apoyo del Gobierno Crecimiento Poblacional Mejoras en el carretero Personal operativo dispuesto a trabajar	Capacitación Orientada al servicio del cliente	Elaboración de Manual de Funciones a los conductores
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia desleal Ordenanzas impuestas por los gobiernos sectoriales Destrucción de vías Cambio en las leyes de transporte	Implementación de una cultura organizacional	Estructura organizacional de la Compañía Capacitación personal administrativo

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

#### 4.5.4. Análisis Competitivo

- Manejar de manera empírica una compañía no asegura que esta permanezca en el mercado es por ello que se debe establecer una administración básica dentro de la compañía con los conocimientos necesarios para el crecimiento de la misma.
- Implementar una estructura adecuada para una compañía que está iniciando es importante ya que esta le permitirá contar con el personal adecuado para el cumplimiento de los objetivos.

- Contar con objetivos, misión y visión que permiten conocer el camino a seguir e implementar estrategias que ayuden al cumplimiento de los mismo aportando con sus conocimientos y habilidades y de esta manera cumplir con lo establecido.
  
- Convertirse en una compañía reconocida a nivel local y en las poblaciones cercanas es parte de hacia dónde quiere llegar la compañía lo mismo que se irá cumpliendo con un excelente servicio brindado ya que el usuario la compañía se puede dar a conocer.

## **4.6.PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.6.1. Misión**

La compañía de Transporte Transmorrosa S.A. Brinda un servicio de transporte de calidad con personal comprometido y capacitado de manera continua comprometido en la transportación de personas.

### **4.6.2. Visión**

La Compañía de Transporte Transmorrosa en el año 2018 será una compañía de servicio de transporte innovadora a través de la capacitación constante de su personal lo cual tendrá como fruto ser reconocida a nivel cantonal y provincial.

### **4.6.3. Objetivos**

#### **4.6.3.1.Objetivo General**

Brindar servicio de calidad mediante el compromiso de sus directivos y colaboradores, en base a capacitación constante para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

#### **4.6.3.2. Objetivos Corporativos**

- Plantear las divisiones de trabajo en las distintas áreas de la compañía.
- Ofrecer servicio de calidad a los usuarios en la prestación de servicio.
- Orientar el comportamiento de los miembros de la compañía los cuales están alineados a los objetivos de la compañía.
- Fomentar valores éticos morales e institucionales.
- Describir las diversas responsabilidades del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad.

#### **4.6.4. Estrategias**

Se procede a desarrollar las estrategias potencializando las fortalezas, disminuyendo o eliminando las debilidades, disminuyendo amenazas y aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias son las que orientan el diseño organizacional. Están basadas en estrategias de funciones conformadas las cuales son:

Estructura Organizacional de la Compañía.

- Elaboración de Organigrama
- Elaborar la distribución por funciones.
- Mejorar la comunicación interna.

Capacitaciones Orientadas al Servicio del Cliente

- Transporte Público
- Servicio al Cliente
- Satisfacción del Cliente

- Satisfacción de los transportistas
- Solución de conflictos
- Comunicación organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

#### Implementación de una cultura Organizacional

- Difundir la misión, visión y valores
- Dar a conocer las políticas de la empresa.

#### Elaboración de Manual de Funciones a los conductores

- Revisión del vehículo
- Limpieza del vehículo
- Comprobación de la documentación
- Información del servicio
- Durante la prestación del servicio

#### **4.6.5. Cursos de Acción**

##### **Estructura Organizacional**

Se realiza una reunión con los directivos de la compañía para socializar el modelo de la estructura y la implementación de los departamentos necesarios para la organización los cuales ayudaran en la gestión administrativa y la comunicación organizacional de la compañía.

Se procede a la elaboración de la estructura organizacional la cual permite distribuir de forma eficiente las diferentes funciones que realiza la compañía basado en un diagnostico interno y externo, que refleja las necesidades de creación de los puestos los cuales permitirán establecer la jerarquía y descripción de cada uno de los puestos creados.

La aplicación de una estructura permite mejorar la comunicación y lograr una coordinación eficaz y eficiente dentro de la organización delimitando cada uno de los puestos y delegación de tareas.

La nueva estructura propuesta está dividida en 3 niveles jerárquicos, la junta general de socios, gerente general y presidente de la compañía.

Esta estructura organizacional está dividida por 3 funciones específicas la junta general de socios es quien toma las decisiones dentro de la compañía, el presidente será quien se encargue de comisiones especiales.

El gerente general será quien esté a cargo de la administración de la organización y los 3 departamentos como son el financiero, desarrollo humano y operaciones.

### **Programa de Capacitaciones**

Ofrecer servicios de calidad y brindar seguridad a los usuarios es importante para las empresas que se desempeñan en esta área.

El buen funcionamiento del servicio prestado permitirá mejorar la calidad de vida tanto de los usuarios como los señores conductores y los demás colaboradores de la compañía.

Considerando lo antes expuesto como estrategia para el cumplimiento de los objetivos y disminuir debilidades se propone lo siguiente: capacitar al personal con la finalidad de que se sientan identificados con la compañía, brinden servicios de calidad y aporte al cumplimiento de los objetivos.

El plan de capacitación se establece anualmente el cual permitirá a los colaboradores y choferes brindar un servicio de calidad y cumplir con los objetivos planteados dentro de esta propuesta.

### Capacitación personal Administrativo

Se procede a realizar capacitaciones para el área administrativa que permita mejorar la calidad de trabajo y ambiente organizacional con la finalidad de brindar un excelente servicio a los usuarios externos e internos.

**CUADRO #8: Capacitación personal Administrativo**

TEMAS	HORAS	COSTO X HORAS	COSTO TOTAL
Solución de conflictos	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Comunicación organizacional	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Trabajo en Equipo	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Liderazgo	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 275,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

### Capacitación personal Operativo

Para obtener un servicio de calidad se propone una capacitación anual al área operativa y cumplir con los objetivos y estrategias de la compañía.

**CUADRO #9: Capacitación personal Operativo**

TEMAS	HORAS	COSTO X HORAS	COSTO TOTAL
Solución de conflictos	2	\$ 25,00	\$ 50,00
Comunicación organizacional	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Trabajo en Equipo	3	\$ 25,00	\$ 75,00
Liderazgo	3	\$ 25,00	\$ 75,00
<b>TOTAL</b>	<b>22</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 275,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao



## **Implementación de la Cultura Organizacional**

Organizar una reunión que permita dar a conocer la cultura organizacional de la compañía, familiarizando a los colaboradores con las políticas, valores de la compañía.

Además se realizarán reuniones semestrales que contribuyan a adquirir una identidad empresarial entre los que integran la compañía.

## **Manual del Conductor**

Es importante que todo conductor posea un manual mediante el cual pueda desarrollar su tarea de manera eficiente y brindar la seguridad que es muy importante para el usuario y la compañía. El manual propuesto está compuesto por:

### **Revisión del vehículo**

- Al iniciar sus labores debe revisar de forma minuciosa y que estén en buen estado el aceite, el líquido de frenos, nivel de agua, direccionales, etc.
- Verificar que lleva material o herramientas para realizar una reparación básica y rápida si se presenta algún inconveniente.
- Verificar y comprobar el buen estado de las llantas y todo el exterior del vehículo antes de prestar el servicio.

### **Limpieza del vehículo**

- El conductor será responsable de mantener el vehículo con el cuidado correspondiente y de la limpieza del mismo tanto por dentro como por fuera,

el mantenimiento se hará las veces que el conductor crea necesario y de esta manera brindar un excelente servicio e imagen.

- El conductor debe reportar todas y cada una de las deficiencias e incidentes observados durante la revisión del vehículo.

### **Comprobación de la documentación del vehículo**

- El conductor deberá recoger toda la documentación del vehículo y ubicarla en un lugar de rápida consulta por si es necesario para alguna revisión o requerida en una inspección.

### **Información del servicio**

- El conductor debe solicitar toda la información necesaria para prestar un servicio de calidad.
- Deberá estar atento a la radio por si existe algún cambio en turnos o si es requerido para algún servicio específico.

### **En la prestación del servicio**

- Se deberá cobrar el pasaje impuesto por la agencia nacional de tránsito el mismo que está estipulado como valor oficial dentro de la compañía.
- No se deberá exceder el número de pasajeros en el vehículo ya que esto puede ocasionar algún tipo de accidentes y además de ser sancionado por la ley.
- Evitar todo tipo de distracción que disminuya su atención al momento de prestar y pueda dañar la imagen de la compañía.

- Se facilitara la subida y bajada de los usuarios de la manera más correcta posible.
- Debe informar si n el transcurso del trayecto sucede alguna anomalía.

## **4.7.PROYECCIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **4.7.1. Diseño de la Estructura Organizacional**

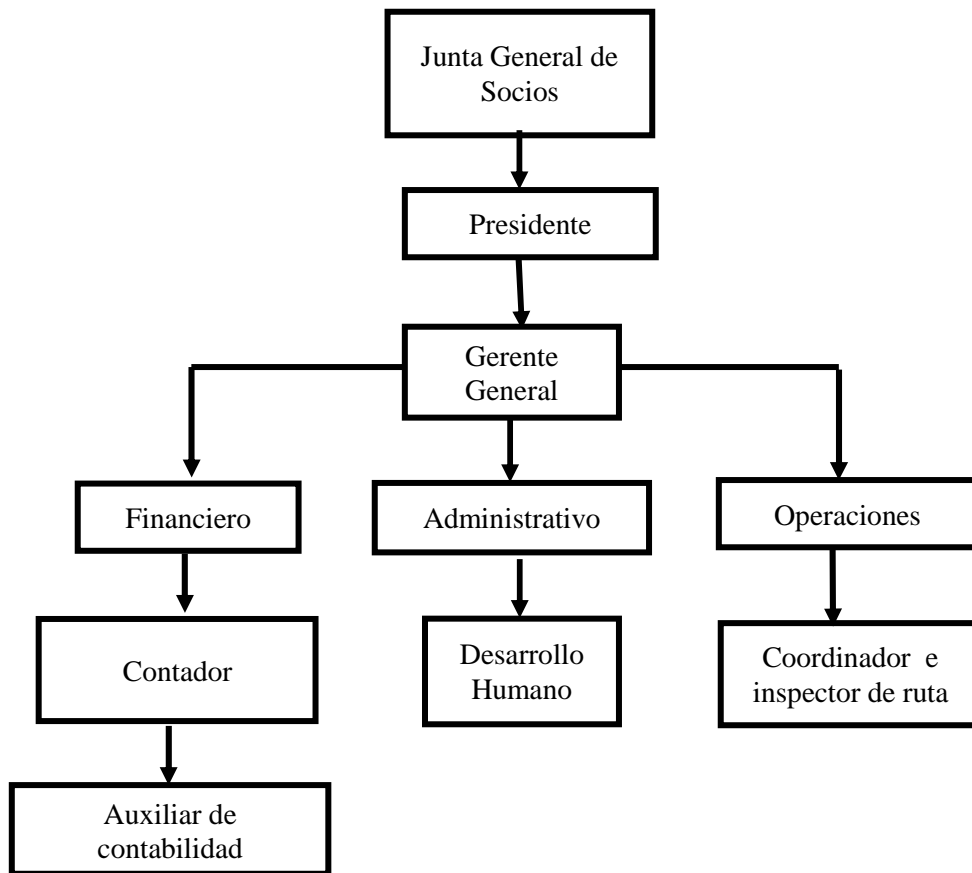
La compañía de transporte Transmorrosa no posee una estructura definida que le permita contar con una departamentalización adecuada y con el personal adecuado que aporte a la gestión administrativa de la compañía.

Por tal razón se propone una estructura organizacional en la cual se crean los departamentos necesarios para que la administración se haga efectiva en la cual se va a diferenciar los niveles de jerarquía que serán los socios y presidente de la compañía como es en la actualidad

El contar con el personal adecuado en una compañía pequeña permitirá ofrecer los servicios necesarios para cumplir con las funciones asignadas a cada uno de ellos y así optimizar los recursos de la compañía y obtener los resultados esperados por la compañía.

Se diseña una estructura organizacional de fácil aplicación la cual al ser analizada por los socios les permitirá conocer cómo será distribuida su compañía, esta es importante para obtener una gestión administrativa efectiva que permita el crecimiento de la compañía con bases en estrategias, cultura organizacional y políticas corporativas que ayudan al cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía y los cuales se reflejan en el servicio que se brinda a los usuarios los cuales siempre esperan un servicio de calidad con excelente atención y seguridad al momento de transportarse.

**GRÁFICO# 20 Estructura Funcional de la CIA. Transmorrosa S.A.**



Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Esta estructura es de manera vertical ya que está formada en manera de pirámide con varios niveles de jerarquía lo cual ayuda a que el tramo de control no sea grande para cada uno de ellos. Esta estructura es la propuesta para mejorar la gestión administrativa de la compañía de transporte Transmorrosa S.A. la cual ayudara al crecimiento y cumplimiento de los objetivos planteados.

#### **4.7.2. Departamentalización por Funciones**

Este tipo de análisis es el criterio mejor considerado para la descripción de la departamentalización en la cual organizan actividades. Ya que es una empresa que recién está comenzando se propone contar solo con tres departamentos principales en el área de gerencia general.

## **Junta General de Socios**

Está formada por los socios de la y directivos de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

La Junta General de socios será presidida por el presidente del directorio, cuando el presidente esté ausente será precedida por el Gerente General de la compañía.

La Junta General de Socios es el máximo nivel de jerarquía que posee la organización, la cual puede aprobar los proyectos planteados.

### **Funciones:**

1. Está facultada a solicitar reuniones obligatorias con el personal de la compañía.
2. Es el organismos que analiza los informes emitidos por los departamentos
3. Supervisará las actividades diarias dentro de la compañía cuando crean conveniente.
4. Reunirse semanalmente para revisar temas normales y extraordinarios y planificar actividades dentro de la organización.
5. Solicitar reuniones con el Gerente General en horas laborables o extralaborales.
6. Está en la facultad de reunir de manera extraordinaria para resolver situaciones urgentes.
7. Autoridad de diseñar, cambiar planes que permitan el desarrollo de la gestión administrativa.
8. Asignar o negar la partida de contratación de personal propuestas por el departamento administrativo.
9. Autorizar los poderes generales al presidente y al gerente general de la compañía.

## **Presidente**

Es el representante de la organización el cual preside las juntas organizadas por la Junta General de Socios.

El presidente es quien se encargará de controlar y supervisar a los diferentes departamentos que se detallan en la estructura organizacional de la compañía.

### **Funciones:**

1. Preceder las juntas de los socios y emitir los respectivos informes de las reuniones realizadas.
2. Firmas las comunicaciones o llamados de atención al personal de la compañía previo a la comunicación de los respectivos jefes departamentales.
3. Firmar los respectivos estados financieros junto al gerente general y presentarlos a la Junta General de Socios.
4. Actuar en situaciones extremas de manera rápida si la Junta General de Socios lo solicita.
5. Vigilar las actividades y cumplimiento de los trabajos de la gerencia y los diferentes departamentos de la organización.
6. Representar a la compañía judicialmente ante instituciones públicas o privadas.
7. Tramitar correcciones en los diferentes estatutos para ser presentados y analizados por la Junta General de Socios.
8. Exigir el cumplimiento de las políticas de la compañía a cada uno de los colaboradores de la compañía.
9. Firmar en conjunto con el Gerente General los debidos contratos financieros realizados por la compañía.
10. Informar periódicamente a la Junta General las tareas realizadas por el gerente general y sus gestiones a favor de la compañía.

## **Gerente General**

Área: Administrativa

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 45 años

Estado Civil: Indistinto

El puesto reporta: al Presidente y a la Junta de Socios

### **Perfil:**

Estudios: Tercer Nivel, carreras administrativas

Experiencia: 3 años de experiencia

Conocimiento: Ley de tránsito, Seguridad Vial, Utilitarios Microsoft

### **Funciones:**

1. El gerente general está en la obligación de obtener la firma de autorización por parte de la Junta de socios para que este afirme en caso de no estar el Presidente.
2. Es responsabilidad del gerente levantar, actualizar y proteger los inventarios de bienes de la institución.
3. Contratará y supervisará al contador de la compañía con la finalidad de que este realice los trabajos que se requiera mediante la ley y prepare los informes económicos para la junta de socios.
4. Asistir puntualmente y obligatorio a la asambleas convocada por la junta general de socios.
5. Mantendrá al día y actualizado los diferentes archivos, registro de accionistas, y cuadros económicos de la compañía.
6. Verificar que se entreguen las diferentes convocatorias a junta general y comunicación en general.
7. Dirigir a los diferentes departamentos y evaluar periódicamente para verificar el cumplimiento.
8. Analizar las diferentes solicitudes de servicio emitidas los departamentos.

## **DEPARTAMENTO FINANCIERO**

### **Contador**

Área: Administrativa

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 45 años

Estado Civil: Indistinto

El puesto reporta: Gerente General

#### **Perfil:**

Estudios: Tercer Nivel, CPA o carreras administrativas

Experiencia: 2 años de experiencia

Conocimiento: Utilitarios Microsoft, Leyes Tributarias, Normas Contable

#### **Funciones:**

1. Analizar las diferentes cuentas contables que forman parte de la compañía.
2. Participar en auditorías internas para conocer los ingresos y egresos de la compañía.
3. Realizar los flujos de efectivos para conocer los movimientos contables de la compañía y proceder al pago de los colaboradores y proveedores.
4. Cumplir oportunamente con las fechas de entrega de los estados financieros a la junta de socios y gerente general.
5. Participar en las reuniones en las cuales se analiza los avances de la compañía.
6. Cumplir con las políticas de la compañía aportando al cumplimiento de los objetivos de la compañía
7. Cumplimiento de las obligaciones tributarias de la compañía y demás requerimientos por la administración tributaria.
8. Manejo de formularios SRI.
9. Elaborar los estados financieros en el tiempo previsto por la junta de socios y presentarla la gerencia general.



## **Auxiliar de contabilidad**

Área: Administrativa

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 45 años

Estado Civil: Indistinto

El puesto reporta: Gerente General y Contador

### **Perfil:**

Estudios: Tercer Nivel, CPA o carreras administrativas

Experiencia: 1 año de experiencia

Conocimiento: Utilitarios Microsoft, Leyes Tributarias

### **Funciones:**

1. Registrar diariamente las transacciones contables que se generan en la compañía.
2. Revisar y cuadrar la caja chica de la compañía.
3. Revisar la facturación diaria de la compañía.
4. Recepción verificación de los documentos tributarios acordes a las últimas leyes.
5. Registrar los pagos de sueldos y beneficios
6. Preparar información requerida por los organismos de control en las diferentes auditorías.
7. Colaborar en la elaboración de presupuesto de la compañía y de los diferentes departamentos.
8. Procesar los diferentes pagos por servicios básicos y contabilizarlos
9. Prepara informes solicitados por la gerencia.
10. Colaborar con el área de gerencia general.
11. Colaborar con la elaboración de los estados financieros de la compañía.
12. Mantener los archivos físicos bajo orden y su seguridad.

## **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

### **Coordinador de Desarrollo humano**

Área: Administrativa, Psicología, Ing. comercial

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 45 años

Estado Civil: Indistinto

El puesto reporta: Gerente General

#### **Perfil:**

Estudios: Tercer Nivel, CPA o carreras administrativas

Experiencia: 1 año de experiencia

Conocimiento: Código Laboral, Administración de Talento Humano

#### **Funciones:**

1. Diseñar cambios pertinentes en la estructura organizacional que estén encaminados al cumplimiento de los objetivos.
2. Establecer la interrelación de cada departamento.
3. Asignar los recursos sean humanos o materiales que aporten al crecimiento de la compañía.
4. Reconocer a los colaboradores por los logros obtenidos, relacionados a los objetivos.
5. Evaluar los seguros contra accidentes que maneja la compañía.
6. Cumplimiento de las políticas y ayudar al logro de la misión, visión y objetivos de la compañía.
7. Asesorar y guiar los diferentes tramites externos que deba realizar la compañía.
8. Realizar planes de capacitación para el personal.
9. Seleccionar y evaluar al personal que formara parte de la compañía.
10. Mantener al día las afiliaciones del personal que labora en la compañía.

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

### **Coordinador e inspector de ruta**

Área: Operativa

Sexo: Masculino

Edad: 25 años en adelante

Estado Civil: Indistinto

El puesto reporta: Gerente General

#### **Perfil:**

Estudios: Bachiller

Experiencia: 1 año de experiencia

Conocimiento: Utilitarios Microsoft

#### **Funciones:**

1. Comunicar de cualquier imprevisto que se presente en las unidades de transporte.
2. Monitoreo de cada una de las unidades de transporte.
3. Controlar el desarrollo del proceso como tal de transportación.
4. Supervisar el estado de las unidades de transporte.
5. Cumplir con las políticas y aportar para el logro de los objetivos, misión y visión de la compañía.
6. Realizar un informe detallado de las actividades realizadas mensualmente.
7. Colaborar con las revisiones que realice la Agencia de tránsito del Ecuador.
8. Asistir de manera obligatoria a las reuniones que se realicen dentro de los socios y dirección de la compañía.
9. Realizar un informe anual de los objetivos alcanzados y los no logrados en ese periodo de tiempo.
10. Organizar a los choferes y vehículos para que las unidades entren en mantenimiento y el servicio no se detenga.
11. Coordinar que no exista escases de vehículos y los usuarios no esperen más del tiempo establecido por una unidad de transporte.

### **4.7.3. Políticas Organizacionales**

Las políticas estarán basadas al cliente, generales, de calidad, e institucionales

Políticas de servicio al cliente:

- Mantener una línea de comunicación abierta con cada uno de los clientes con la finalidad de cumplir inmediatamente sus debidas consultas o necesidades.
- Asegurar que el servicio prestado cumpla con los estándares requeridos por los usuarios.
- La atención y servicio por parte de los choferes debe enfocarse en cumplir las expectativas del cliente.

Políticas generales:

- Asistir con carácter obligatorio a todas y cada una de las reuniones que disponga la directiva de la compañía.
- Contribuir con el desarrollo de la compañía Transmorrosa S.A. manteniendo la ética profesional.
- Fundamentar la atención a los usuarios en los valores corporativos de la compañía.

Políticas de calidad:

La compañía de transporte Transmorrosa S.A. tiene como finalidad brindar un servicio de calidad, comprometiendo a todos sus colaboradores a trabajar bajo el principio de calidad mejorando procesos y cumpliendo con las leyes impuestas tanto interna como externas, y fortaleciendo el capital humano.

Políticas institucionales:

- Mantener choferes que brindan confianza y seguridad al momento de brindar el servicio
- Operar todos los días de la semana respetando los diversos turnos asignados.

- Para empezar las labores diarias los conductores deben poseer obligatoriamente su permiso de conducción y SOAT vigentes.
- Acatar todas y cada una de las leyes impuestas en el reglamento de la agencia nacional de tránsito.

#### **4.7.4. Cultura Organizacional**

##### **4.7.4.1. Valores corporativos**

**Compromiso:** Una persona que se compromete es una persona feliz con lo que hace y al realizar sus tareas no lo ve como una carga ve el servicio que presta como forma de perfeccionamiento en la vida esto ayudara al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la compañía.

**Responsabilidad:** Garantiza la participación de cada uno de los miembros de la compañía de transporte Transmorrosa para el compromiso adquirido.

**Respeto:** Debe existir en todo momento entre los socios, colaboradores y usuarios para esta manera mantener un excelente ambiente.

**Lealtad:** Ser leales con nuestro compromiso con el trabajo que vamos a realizar comprometerse con los objetivos trazados y brindar el apoyo necesario para que estos sean alcanzados.

**Trabajo en equipo:** Esto significa trabajar unidos por el mismo objetivo involucrarse y sentirse parte de la compañía de transporte Transmorrosa S.A, manteniendo buenas relaciones con los compañeros de trabajo y cooperando en el buen ambiente organizacional.

**Cordialidad:** Estar prestos a cooperar servir y ayudar a todos los miembros de la compañía de transporte Transmorrosa S.A. además también ser cordial con cada uno de los usuarios de la compañía para que la imagen de esta no se vea afectada.

**Colaboración:** mantener una actitud permanente de cooperación atendiendo de manera espontánea no solo a los clientes de la compañía también a cada uno de los colaboradores de la misma.

**Servicio:** ser un grupo de personas dispuestas a brindar un servicio excelente a todos los que forman parte de esta compañía y a su vez a los clientes que hacen que esta exista.

#### **4.7.5. Vínculos Interorganizacionales**

Las relaciones con el entorno son las que permiten mantenerse en competencia a la compañía, los vínculos organizacionales para la compañía Transmorrosa son:

##### **Comisión de Transito del Ecuador.**

Se debe mantener una excelente relación con los vigilante del sector los cuales son los que controlan el tráfico y hacen respetar las leyes impuestas por la Agencia Nacional de Transito

##### **Compañía de Transporte Intercantonal.**

Ya que son las compañías que transportan los diferentes turistas que ingresan a la localidad donde se ofrece el servicio.

##### **Corporación Financiera Nacional.**

Las relaciones con esta organización permitirán conocer y acceder a los préstamos para invertir en el desarrollo de la compañía o ser parte de proyectos financiados por el gobierno como el plan renova.

**GAD Parroquial.**

Mantener una relación positiva con los dirigentes barriales brindará un ambiente externo estable que ayude al desarrollo de la compañía y cumplir con el objetivo de brindar servicio de calidad a los moradores de El Puerto El Morro.

**Agencia Nacional de Transito**

Conocer y respetar las leyes que son impuestas por este organismo de control.

**Servicio de Rentas Internas**

El cumplir con las obligaciones impuestas por esta institución permitirá mantener en armonía las relaciones con este organismo de control.

**Banco Nacional del Fomento**

El contar con una relación con esta entidad permitirá a futuro acceder a préstamos para posibles inversiones en la compañía.

**4.7.6. Tecnología de Información**

Se implementara equipos de tecnología informática como computadoras actuales que permitan cumplir con cada uno de los objetivos y estrategias propuesto. El internet es otra herramienta que permite manejar la información de manera eficaz y obtener respuestas rápidas de tareas o actividades a realizar dentro de la organización. Estas herramientas permitirán al área administrativa responder a cabalidad las diferentes funciones otorgadas por la gerencia y junta de socios, y así cumpliendo con su puesto de trabajo.

**4.7.7. Sistemas de Control**

El sistema de control y seguridad es la base para brindar un servicio de calidad a los usuarios es por eso que se implementaran controles según las leyes establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

El sistema de vigilancia es el sistema de control que obligatorio para las compañías de transporte ya que ayudan a resguardar la seguridad de los usuarios, es importante conocer que este sistema es aprobado por la Agencia Nacional de Tránsito y que en la actualidad debe ser adaptado por todas las compañías que prestan servicios de transporte a personas.

#### **4.8.RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

Para realizar un seguimiento de los objetivos planteados se realizara anualmente una evaluación al personal administrativo, operativo y choferes lo cual permitirá conocer cuáles serán los posibles cambios a realizar.

##### **4.8.1. Eficiencia**

Se medirá los resultados anuales de los colaboradores mediante indicadores de evaluación que permitirán saber si están siendo eficientes en las tareas asignadas para garantizar que los recursos son utilizados de manera eficiente. Los cuales se basaran mediante la evaluación de los mismos.

##### **4.8.2. Eficacia**

Se tratara de conocer el grado de aportación de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos que plantea la compañía, mediante las actividades propuestas por la compañía.

##### **4.8.3. Evaluación**

La evaluación se realizara anualmente. Las dimensiones a tomar en consideración en la evaluación anual de los resultados de la eficiencia y eficacia de la compañía son:



1. Capacidad en toma de decisiones
2. Interacción entre la organización y sus partes
3. Solida cultura corporativa y clima laboral positivo
4. Calidad y servicio
5. Crecimiento
6. Fechas específicas para entregar información.
7. Calidad de información entregada.
8. Trabajo en equipo.

Los resultados de estos indicadores permitirán conocer a los directivos el lugar en el que se encuentra una vez aceptado la propuesta de aplicar una estructura organizacional a su compañía.

#### **4.8.4. Presupuesto**

Se estima una inversión completa para la aplicación de esta propuesta ya que la compañía no cuenta con ningún tipo de inversión en muebles de oficina ni en equipos de computación es por esto que se realiza un presupuesto basado en compra de estos bienes.

Conocer el valor de cada uno de los activos permitirá conocer en tiempo real el valor del presupuesto y cuáles serían las inversiones a realizar para que la gestión administrativa se eficiente y muestren los resultados esperados al implementar esta propuesta.

Como es una compañía que recién va a implementar una estructura organizacional se procede a realizar un presupuesto de todo lo necesario en cada uno de los departamentos desde el sueldo de los colaboradores hasta los útiles de oficinas que sean necesarios para empezar las actividades.

El presupuesto de la propuesta previsto se lo realizo teniendo en consideración la nueva estructura, cada departamento posee sus gastos, en este presupuesto de inversión se obtiene que se deberá invertir un total de \$ 28,013 para realizar esta propuesta los cuales están distribuidos de la siguiente manera. El departamento financiero tiene los siguientes gastos estimados:

Para esta propuesta se estima una inversión en el departamento financiero de \$ 12.061,40 anuales entre muebles de oficina, equipos de computación, útiles de oficina y Sueldos

### CUADRO #10: Presupuesto Departamento Financiero

<b>DEPARTAMENTO FINANCIERO</b>
--------------------------------

Personal	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Contador	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Auxiliar Contable	1	\$ 320,00	\$ 3.840,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.840,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Equipos de Computación	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Teléfono	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Escritorio	2	\$ 350,00	\$ 700,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Silla giratoria	2	\$ 80,00	\$ 160,00
Papel	1000	\$ 0,01	\$ 10,00
Esferos	24	\$ 0,30	\$ 7,20
Lápices	24	\$ 0,25	\$ 6,00
Perforadora	2	\$ 3,50	\$ 7,00
Grapadora	2	\$ 3,80	\$ 7,60
Clip	3	\$ 1,20	\$ 3,60
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2.221,40</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 12.061,40</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Se procede a presupuestar los gastos anuales para el departamento administrativo, el departamento administrativo se estima que la inversión esta por los \$ 7.171,30, esta inversión encierra lo que es sueldos, equipos de oficina, equipos de computación, muebles de oficina y útiles de oficina.

**CUADRO # 11: Presupuesto Departamento Administrativo**

<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>
------------------------------------

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Desarrollador humano	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.000,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Equipos de Computación	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Teléfono	1	\$ 20,00	\$ 20,00
Escritorio	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Silla giratoria	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Papel	500	\$ 0,01	\$ 5,00
Esferos	12	\$ 0,30	\$ 3,60
Lápices	12	\$ 0,25	\$ 3,00
Perforadora	1	\$ 3,50	\$ 3,50
Grapadora	1	\$ 3,80	\$ 3,80
Clip	2	\$ 1,20	\$ 2,40
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.171,30</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 7.171,30</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Con relación al departamento de operaciones donde se encuentra el inspector y coordinador de ruta el cual tendrá todo el equipo de oficina para que pueda elaborar los informes solicitados por los superiores.

Se considera que la inversión en esta propuesta es de \$ 7.165,70 en el cual se toman en consideración sueldos, útiles de oficina.

### CUADRO #12: Presupuesto Departamento Operativo

<b>DEPARTAMENTO OPERATIVO</b>
-------------------------------

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Coordinador	1	\$ 500,00	\$ 6.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 6.000,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Recursos	Cantidad	Costo Unitario	Total anual
Equipos de Computación	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Escritorio	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Archivador	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Silla giratoria	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Papel	500	\$ 0,01	\$ 5,00
Esferos	12	\$ 0,30	\$ 3,60
Lápices	12	\$ 0,25	\$ 3,00
Perforadora	1	\$ 3,50	\$ 3,50
Grapadora	1	\$ 3,80	\$ 3,80
Clip	2	\$ 1,20	\$ 2,40
Cuaderno	12	\$ 1,20	\$ 14,40
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.165,70</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>\$ 7.165,70</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Se realiza el presupuesto de servicios básicos que incurrirá la compañía con la creación de los diferentes departamentos y la compra de los equipos de oficina.

Los gastos en servicios básicos previstos por todos los departamentos teniendo en cuenta que estos encierran la nueva estructura están basados solo en agua, luz y teléfono de manera mensual y anual los cuales están detallados en el siguiente cuadro para su respectivo análisis.

**CUADRO # 13: Presupuesto de Servicios Básicos**

<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>
--------------------------

Concepto	Costo Mensual	Costo Anual
Agua Potable	\$ 15,00	\$ 180,00
Energía Eléctrica	\$ 30,00	\$ 360,00
Teléfono	\$ 20,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 65,00</b>	<b>\$ 780,00</b>

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

**CUADRO #14: Presupuesto Depreciaciones**

<b>DEPRECIACIONES</b>
-----------------------

Año	%	Grupos	Vida útil meses
3	33%	Equipos de computación	36
10	10%	Muebles y enseres	60
10	10%	Equipos de oficina	60

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

Se realiza un presupuesto de depreciación que permita conocer cuál es el valor en porcentaje y vida útil de los equipos de computación, muebles de oficina, y equipos de oficina que forman parte de la inversión a realizar en esta propuesta.

Los costos proyectados de esta propuesta se realizaron en un cuadro proyectado a 5 años en el cual se toma en consideración las inversiones de todos y cada uno de los gastos que incurren los diferentes departamentos a crear en esta propuesta que permitirá una gestión administrativa eficiente a la compañía de transporte Transmorrosa S.A.

### CUADRO #15: Costos Proyectados

COSTOS PROYECTADOS						
AÑO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
<b>COSTOS</b>						
Inversión en Activos Fijos	\$ 4.460,00					\$ 122.225,00
Gastos Administrativos	\$ 22.718,40	\$ 22.718,40	\$ 22.718,40	\$ 22.718,40	\$ 22.718,40	
Depreciaciones	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 284,60	\$ 284,60	
Capacitación	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	
<b>Total</b>	\$ 28.013,00	\$ 23.553,00	\$ 23.553,00	\$ 23.553,00	\$ 23.553,00	

Elaborado por: Liseth Espinales Lindao

El total de los costos para implementar el diseño organizacional en los próximos 5 años es de \$ 120.025

Conocer la inversión total de esta propuesta les permitirá a los socios analizar las posibilidades de ser sujeta a crédito para financiar e implementar la propuesta que permita una gestión administrativa eficiente.

#### **4.9.CONCLUSIONES**

1. La falta de un manual de funciones para los choferes ocasiona que estos que son los que tienen contacto frecuente con los usuarios no brinden el servicio que ellos desean
2. La falta de capacitaciones a los colaboradores también es un factor importante al momento de brindar el servicio a los usuarios tanto externos y externos impactando en el ambiente organizacional
3. El diseño organizacional es el proceso mediante el cual se ponen en práctica estrategias y aporta en la toma de decisiones, el gerente de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.
4. Se identifican las capacidades y competencias que requiere el personal a laborar en la compañía con el fin de que asuman en condiciones óptimas las debidas responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la compañía.
5. La falta de una cultura organizacional que sea basada en valores y políticas es una gran deficiencia en la compañía la cual no posee una identidad cultural.
6. Se evidencia la falta de una estructura organizacional mediante la cual puedan mantener un personal administrativo el cual se encargue de las actividades relacionadas directamente con su puesto y aporte al cumplimiento de los objetivos trazados en la compañía.

#### **4.10. RECOMENDACIONES**

1. Elaborar un plan de capacitaciones diferenciado para el personal administrativo y operativo el cual esta direccionada al servicio y atención del cliente.
2. Aplicación de un manual de funciones a los señores choferes que les permita desarrollar sus tareas diarias de manera efectiva y evitar problemas con los usuarios brindándole un trato y servicio de calidad.
3. Para mantener una gestión administrativa eficaz se plantea una cultura organizacional mediante la cual se deberán identificar cada uno de los colaboradores que forman parte de la compañía.
4. Con la aplicación del diseño organizacional pueden manejar la compañía hacia el interior y exterior conociendo todos los detalles necesarios para el crecimiento de la compañía.
5. Aplicar políticas y valores corporativos para que los colaboradores se identifiquen con la compañía y se trabaje en conjunto y cumplir los objetivos trazados.
6. La implementación de una estructura organizacional ayudara a la organización a distribuir de manera correcta todos sus recursos y de esta manera mantener una administración efectiva



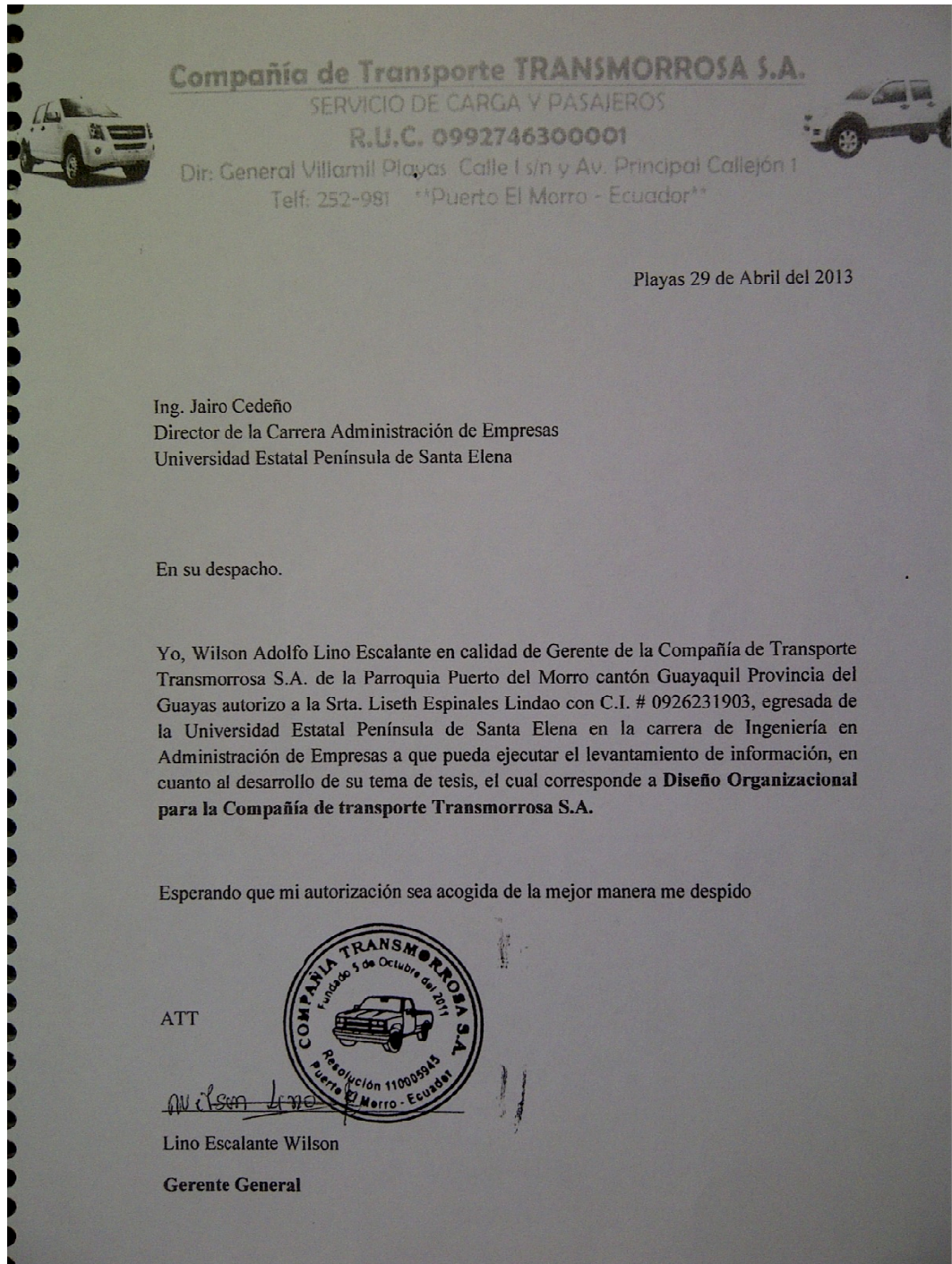
## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Báez Juan y Pérez de Tudela, Investigación Cualitativa, (2009), por Esic Editorial.
2. Bohlander George y Scott Snell (2008) Administración de recursos humanos, por Cengage Learning Editores, S.A.
3. Carrión Maroto Juan (2007) Estrategia de visión a la acción, Esic Editorial.
4. Daft L. Richard (2008) Teoría y Diseño Organizacional, por Cengage Learning Editores.
5. Don Hellriegel y John W. Slocum Jr. (2009) Comportamiento Organizacional, por Cengage Learning Editores S.A.de C.V.
6. Fernández Sánchez Esteban (2010) Administración de Empresas. Un Enfoque Interdisciplinar, por Paraninf S.A.
7. Flórez Andrade Julio (2007) Como Crear y Dirigir la Nueva Empresa, por Ecoe Ediciones.
8. Gido Jack, Clements James P. (2007) Administración Exitosa de Proyectos, por Cengage Learning Editores S.A.de C.V.
9. Gilli Juan José (2007) Diseño Organizativo, por Ediciones Granica S.A.
10. Hernández Sampieri Roberto (2006) Metodología de la Investigación, McGraw-Hill Editores S.A. de C.V.
11. Hill W. L. Charles (2009), Administration Estratégica, McGraw-Hill Education, octava edición.
12. Hurtado Cuartas Darío (2008) Principios de Administración, Fondo Editorial ITM.
13. Jones Gareth R. y George Jennifer M. (2010) Administración Contemporánea, McGraw-Hill.
14. Lerma González Héctor Daniel (2009) Metodología de la Investigación, Ecoe Ediciones.

15. Martínez Coll. (2007 )Recursos Humanos Estructura Organizativa, Editorial El Ateneo
16. Matilla Katty (2008) Los Modelos de Administración Estratégicas en la teoría de Relaciones Publicas, por Editorial UOC.
17. Méndez Álvarez Carlos Eduardo (2006) Metodología, Diseño y desarrollo del proceso de investigación, Editorial Limusa S.A. de C.V.
18. Muñoz Negrón David (2009) Administración de operaciones enfoque de administración de procesos de negocios, por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
19. Pérez Fernández José Antonio (2010) Gestión por Procesos, Editorial: Esic.
20. Robbins Stephen P. (2010) Administración Decima Edición, Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
21. Slocum Hellriegel (2009) Comportamiento Organizacional, por Cengage Learning Editores S.A.de C.V.
22. Torres Hernández Zacarías (2008) Administración Estratégica, por Grupo Editorial Patria.
23. Zambrano Barrio Adalberto (2011) Planificación estratégica, presupuesto y control de gestión pública, Impresión Editorial Texto, C.A.

## ANEXOS

### ANEXO #1: Carta Aval



**ANEXO #2: Matriz de Consistencia**

MATRIZ DE CONSISTENCIA DISEÑO ORGANIZACIONAL					
TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
Diseño Organizacional para la Gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, año 2013.	¿Qué impacto tiene la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro , del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, Año 2013?	Impacto de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro , del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, año 2013.	Valorar la estructura organizacional de una institución a través de un trabajo técnico investigativo para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro , del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.	La elaboración de una estructura organizacional adecuada fortalecerá la gestión administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A. Recinto Puerto El Morro , del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas.	La Estructura Organizacional. ..... ..... ..... La Gestión Administrativa de la Compañía de transporte Transmorrosa S.A.

Fuente: Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.  
Elaborado Por: Liseth Espinales Lindao

### ANEXO #3: Plan de Acción

<b>Plan de Acción</b>		
<b>Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.</b>		
<p style="text-align: center;"><b>Misión</b></p> <p>La compañía de Transporte Transmorrosa S.A. Brinda un servicio de transporte de calidad con personal comprometido y capacitado de manera continua comprometido en la transportación de personas.</p>		<p style="text-align: center;"><b>Visión</b></p> <p>La Compañía de Transporte Transmorrosa en el año 2018 será una compañía de servicio de transporte innovadora a través de la capacitación constante de su personal lo cual tendrá como fruto ser reconocida a nivel cantonal y provincial.</p>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Plantear las divisiones de trabajo en las diferentes áreas de la compañía.	Estructura Organizacional de la Compañía.	Elaboración de Organigrama Elaborar la distribución por funciones. Mejorar la comunicación interna.
Ofrecer servicio de calidad a los usuarios en la prestación de servicio.	Capacitaciones Orientadas al Servicio del Cliente	Transporte Público Servicio al Cliente Satisfacción del Cliente Satisfacción de los transportistas Solución de conflictos Comunicación organizacional Liderazgo Trabajo en Equipo
Orientar el comportamiento de los miembros de la compañía los cuales están alineados a los objetivos de la compañía.  Fomentar valores éticos morales e institucionales.	Implementación de una cultura Organizacional	Difundir la misión, visión y valores Dar a conocer las políticas de la empresa.
Describir las diversas responsabilidades del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad.	Elaboración de Manual de Funciones a los conductores	Revisión del vehículo Limpieza del vehículo Comprobación de la documentación Información del servicio Durante la prestación del servicio

Elaborado Por: Liseth Espinales Lindao

#### **ANEXO #4: Guía de entrevista**

Entrevista realizada al Sr Wilson Lino Gerente General de la compañía de Transporte Transmorrosa S.A.

- 1. ¿Cómo es el manejo actual de la administración de la compañía?**
- 2. ¿Qué piensa de una estructura organizacional?**
- 3. ¿Cree que es necesario contar con valores éticos y políticas?**
- 4. ¿Qué opina sobre capacitación?**

**ANEXO #5: Cuestionario de encuesta a clientes**

**Encuesta dirigida a los usuarios de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.**

**1. Condición del informante**

Sexo                      Hombre                                            Mujer                     

**2. ¿Qué opina del servicio que brinda la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

Excelente                        
Muy buena                        
Buena                        
Regular                        
Mala                     

**3. ¿De las siguientes características cuales considera que debe tener la Cooperativa de Transmorrosa S.A.?**

Calidad                        
Seguridad                        
Respeto                        
Cordialidad                        
Otros                     

**4. ¿Cuál es el nivel de frecuencia de uso de este servicio?**

Siempre                        
Casi siempre                        
Algunas veces                        
Casi Nunca                        
Nunca

**5. ¿Considera usted que el servicio de transporte de la compañía Transmorrosa ha cambiado desde que Ud. lo utiliza?**

Sí

No

**6. ¿De los siguientes ítems cuales serian los que debe cambiar la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

Unidades de transporte

Choferes

Ubicación

**7. ¿Cómo considera usted el trato de los choferes de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

Excelente

Muy buena

Buena

Regular

Mala

**8. ¿Recomendaría usted a la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.?”?**

Sí

No



**ANEXO #6: Cuestionario de encuesta a socios**

**Encuesta dirigida a los socios de la Compañía de Transporte Transmorrosa S.A.**

**1. Posee un buen ambiente organizacional la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

Sí

No

**2. ¿Considera eficaz la gestión de los socios de la compañía de transporte Transmorrosa S.A.?**

Muy de acuerdo

De acuerdo

Indiferente

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

**3. ¿Conoce usted las tareas que debe desempeñar dentro de la compañía?**

Sí

No

**4. ¿Existe algún tipo de presupuesto dentro de la compañía?**

Sí

No

**5. ¿Cree usted que se respeta el nivel Jerárquico dentro de la compañía?**

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

**6. ¿Con qué frecuencia participa en las decisiones que se toman en la Compañía?**

- Siempre
- A menudo
- A veces
- Casi nunca
- Nunca

**7. ¿Cree usted que se deben implementar cursos de capacitación dentro de la compañía?**

- Sí  No

**8. ¿Está de acuerdo con la implementación de una estructura organizacional en la compañía de transporte Transmorrosa s.a.?**

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

**9. ¿Conoce alguna estrategia administrativa dentro de la compañía?**

- Sí  No

**10. ¿Considera que se están cumpliendo con los objetivos de la compañía?**

- Sí  No

**ANEXO #7: Fotografías**

**Fotografía de la infraestructura de la compañía y vehículo**



