



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO COECHAN DEL CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
Previa a la obtención del Título de:  
**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: MORALES MUÑOZ HOLGER OMAR**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MDE.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**AÑO 2015**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE  
SERVICIO COECHAN, DEL CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: MORALES MUÑOZ HOLGER OMAR**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MDE.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**AÑO 2015**

La Libertad, Enero del 2015

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO COECHAN, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015” elaborado por el Sr. Morales Muñoz Holger Omar, egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, este cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual apruebo en todas sus partes.

**ATENTAMENTE**

.....  
**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.**

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación.” DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO COECHAN, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015”, Elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**La Libertad, febrero del 2015**

**ATENTAMENTE**

.....  
**MORALES MUÑOZ HOLGER OMAR**

**CC.0926365602**

## **DEDICATORIA**

A dios, a mis queridos padres por su amor y apoyo incondicional, a mis amigos por brindarme la motivación y consejos para persistir en el esfuerzo.

Al Gerente General de la Estación de Servicios Coechan Ing. Nino Coello, y a todos los colaboradores y sobre todo a los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Holger.

## **AGRADECIMIENTO**

A dios, y a mis queridos padres por ser la esperanza y motivación que necesitaba, para cumplir con uno de mis objetivos propuestos.

A mi tutor el Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, y a mis estimados docentes, que me han transmitido sus amplios conocimientos.

A la Universidad, porque me brindó la oportunidad de seguir aprendiendo y adquiriendo conocimientos para ser un profesional.

Al Gerente General de la Estación de Servicios Coechan por proporcionarme la información necesaria para realizar este trabajo.

Holger.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSC.  
**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Ing. Linda Nuñez Guale, MSC.  
**DIRECTOR DE CARRERA  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.  
**PROFESOR - TUTOR**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Abg. Joe Espinoza Ayala  
**SECRETARIO GENERAL**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS  
COECHAN DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2015.”****Autor: Holger Morales Muñoz.****Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MDE.****RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal elaborar un diseño organizacional para la Estación de Servicios Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, en donde se pretende proponer y brindar soluciones efectivas a la problemáticas que afectan a la gestión administrativa de la empresa, la cual se debe a la inexistencia de una estructura organizacional que define las actividades de cada uno de los colaboradores en sus puestos de trabajo y un deficiente proceso administrativo, una limitada gestión administrativa y los perfiles profesionales no están acorde a las actividades y funciones que realizan los colaboradores. La metodología para el presente proyecto se basó en investigaciones cualitativa, cuantitativa, bibliográfica y de campo, con la finalidad de obtener datos e información confiable y veraz, para ello se utilizaron varias técnicas y herramientas de investigación tales como son las encuestas a los colaboradores de la empresa, y al gerente general se le realizó entrevistas en profundidad, dentro del análisis estadístico se trabajó con tablas dinámicas que constituye una herramienta útil de Excel, y es de fácil aplicación y rapidez para la elaboración de tablas y gráficos estadísticos, para un fácil análisis e interpretación de los resultados obtenidos en trabajo de investigación. Entre los resultados de la investigación se evidenció que la empresa no cuenta con un diseño organizacional, hace falta cursos de capacitaciones en cuanto a la atención a sus clientes, el personal desconoce la proyección estratégica de la empresa, falta de comunicación entre los niveles jerárquicos, por cuanto la elaboración del diseño organizacional permitirá que la gestión administrativa de resultados eficiente, mejore su competitividad y brinde un mejor servicio a sus clientes, se realizó también la misión, visión, objetivos de la empresa, como los programas de capacitación, la elaboración del organigrama estructural, como también su estructura organizacional, con la implementación del diseño organizacional se cumplirán con los objetivos establecidos en la empresa y en el tiempo determinado.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xii
INDICE DE TABLAS .....	xiii
MARCO CONTEXTUAL .....	3
Planteamiento del Problema.....	3
Delimitación del Problema.....	8
Formulación del Problema. ....	9
Sistematización del problema .....	9
Evaluación del problema.....	10
Justificación del Tema.....	11
Justificación Teórica .....	12
Justificación Metodológica .....	13
Justificación Práctica.....	14
Objetivos.....	15
Objetivo General .....	15
Objetivo Específicos .....	15
Hipótesis.....	16
Variables.....	16
Operacionalización de las variables .....	16
CAPÍTULO I .....	19
1.1 ANTECEDENTES .....	19
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.2.1 Concepto de Diseño Organizacional .....	21
1.2.2 Importancia del diseño organizacional.....	21
1.2.3 Características del Diseño Organizacional.....	23
1.2.4 Modelos de diseño organizacional .....	24

1.2.4.1	Modelo de Ailed Labrada Sosa .....	24
1.2.4.2	Modelo de Richard Daft .....	26
1.2.6	Componentes del Diseño Organizacional. ....	28
1.2.6.1	Análisis Situacional .....	28
1.2.6.2	Proyección Estratégica .....	29
1.2.6.2.1	Misión.....	29
1.2.6.2.2	Visión .....	30
1.2.6.2.3	Objetivos.....	30
1.2.6.2.4	Principios y Valores .....	31
1.2.6.2.5	Estrategias.....	31
1.2.6.3	Gestión de las Necesidades .....	32
1.2.6.3.1	Clientes .....	32
1.2.6.3.2	Servicio al Cliente .....	33
1.2.6.3.2	Satisfacción de las Necesidades de los Clientes.....	34
1.2.6.4	Proyección del Diseño Organizacional .....	35
1.2.6.4.1	Estructura Organizacional .....	35
1.2.6.4.2	Orgánico Funcional .....	38
1.2.6.4.3	Cultura Organizacional.....	39
1.2.6.4.4	Clima organizacional.....	40
1.2.6.4.5	Tecnología de la información.....	40
1.2.6.5	Resultado de la Efectividad .....	41
1.2.6.5.1	Eficiencia.....	41
1.2.6.5.2	Eficacia .....	41
1.2.6.5.3	Evaluación .....	42
1.3	<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>43</b>
1.3.2.2	Materiales .....	45
1.3.2.3	Tecnológicos.....	46
1.3.3	Servicio.....	46
1.4.	<b>FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>47</b>
1.4.1	Constitución del Estado Ecuatoriano 2008.....	47
1.4.2	Plan del buen vivir.....	48

1.4.3	Reglamento a las reformas a la ley de hidrocarburos, 2010.....	50
1.4.4	Ley de compañías.....	51
CAPÍTULO II.....		52
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	53
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.5	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	58
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	60
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO INFORMACIÓN.....	64
CAPÍTULO III.....		65
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	65
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	71
3.3.1	Cuestionario al personal de la Estación de Servicio Coechan.....	72
3.3.2	Análisis de las encuestas dirigida a los clientes.....	84
3.3.	CONCLUSIONES.....	92
CAPÍTULO IV.....		94
4.1	PRESENTACIÓN.....	94
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	95
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	96
4.4	Modelo Diseño Organizacional la Estación Servicio Coechan.....	97
4.5	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	98
4.5.1.3	Matriz FODA.....	100
4.5.2	Proyección Estratégica.....	101
4.5.1	Misión.....	101
4.5.2	Visión.....	101
4.5.3	Objetivos.....	101
4.5.4	Objetivos Específicos.....	101
4.5.6	Principios y Valores.....	102
4.5.7	Estrategias y cursos de Acción.....	104

4.5.3	Gestión de las Necesidades .....	105
4.5.3.1	Clientes .....	105
4.5.3.2	Servicio al Cliente. ....	106
4.5.3.3	La Satisfacción de las Necesidades de los Clientes.....	107
4.5.4	Proyección Estratégica .....	108
4.5.4.1	Estructura Organizacional. ....	108
4.5.4.3	Cultura Organizacional.....	118
4.5.4.4	Sistema de Control .....	119
4.5.4.5	Tecnología de la Información.....	121
4.5.5	Resultados de Efectividad. ....	122
4.5.5.1	Eficacia. ....	122
4.5.5.2	Eficiencia. ....	123
4.5.5.3	Evaluación y Seguimiento.....	123
4.5.6	Presupuesto.....	125
4.5.7	Plan de acción.....	126
4.5.8	Conclusiones de la propuesta. ....	128
	BIBLIOGRAFÍA .....	130
	OTRAS BIBLIOGRAFÍAS.....	132

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1	Género .....	72
GRÁFICO # 2	Edad.....	73
GRÁFICO # 3	Instrucción .....	74
GRÁFICO # 4	Objetivo de la empresa .....	75
GRÁFICO # 5	Diseño organizacional .....	76
GRÁFICO # 6	Organigrama estructural .....	77
GRÁFICO # 7	Gestión Administrativa.....	79
GRÁFICO # 8	Ambiente de trabajo .....	79
GRÁFICO # 9	Cambios internos y externos .....	80
GRÁFICO # 10	Evidencias de actividades.....	81
GRÁFICO # 11	Capacitación .....	82
GRÁFICO # 12	Implementación del diseño organizacional .....	83

**INDICE DE TABLAS**

TABLA # 1	Género .....	72
TABLA # 2	Edad.....	73
TABLA # 3	Instrucción.....	74
TABLA # 4	Objetivo de la empresa.....	75
TABLA # 5	Diseño organizacional.....	76
TABLA # 6	Organigrama estructural.....	77
TABLA # 7	Gestión Administrativa .....	79
TABLA # 8	Ambiente de trabajo .....	79
TABLA # 9	Cambios internos y externos .....	80
TABLA # 10	Evidencias de actividades .....	81
TABLA # 11	Capacitación.....	82
TABLA # 12	Implementación del diseño organizacional.....	83

## INTRODUCCIÓN

Todas las empresas que prestan servicios, tanto del sector público como del privado, se enfocan en lograr brindar la satisfacción a todos sus clientes con la finalidad de optimizar los esfuerzos y acciones que se comenzaron desde el inicio de la actividad económica, la razón de toda las empresas de servicio son los clientes, en la organización se deben establecer una serie de cadena de labores que estén hechas y destinadas a cumplir las necesidades de los mismos, a través de un buen trabajo en equipo en donde todos los colaboradores estén involucrados cumpliendo con las metas establecidas por la organización.

Las Estación de Servicio Coechan, son instalaciones encargadas de adquirir, almacenar y distribuir combustibles, cumpliendo con las todas las normas existentes, y brindando un excelente servicio a todos sus usuarios, la Estación de Servicio Coechan se encuentra ubicada en el Cantón Santa Elena, tiene más de dieciocho años, brindando este tipo de servicio a la Comunidad Peninsular. La Provincia de Santa Elena, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, cuenta con una población de 308.693 habitantes, la Estación, tiene como objetivo primordial satisfacer la demanda de cada uno de sus clientes a través de la venta de un producto de calidad, es por eso que la empresa cuenta con tres tanques de almacenamiento de doble pared cilíndricos, horizontales y atmosféricos donde se almacena los derivados del petróleo como Gasolina súper, extra y Diésel, dos que son los productos que expende el establecimiento, además de los servicios adicionales que se ofrecen como el cambio de aceite y lavado de autos, venta de lubricantes y aceites al por menor, además de la venta de productos de consumo inmediato y bebidas (market).

La Estación de Servicio Coechan, no cuenta con un modelo de diseño organizacional el cuál se tiene como objetivo elaborarlo e implementarlo para que todos los recursos de la empresa sean administrados de forma más efectiva y eficientes, cumpliendo con todos los objetivos, normas y procedimientos establecidos por la organización.

El desarrollo de esta tesis se encontrara dividido en cuatro capítulos a desarrollar:

En el Capítulo 1, desarrollaremos el planteamiento del problema, los objetivos, las variables del objeto de estudio, la justificación, el marco teórico, y la hipótesis que se pretende comprobar al final de la tesis, para poder determinar con precisión la problemática del estudio, y poder establecer estrategias de cambio para la empresa.

En el Capítulo 2, se describirá la metodología de investigación que aplicaremos, los tipos de investigación, la determinación de la población y de la muestra, el tamaño muestral, la unidad de muestreo, los instrumentos, las técnicas de medición, y las herramientas estadísticas que se aplicara en esta investigación.

En el Capítulo 3, analizaremos los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad dirigida al gerente de la Estación de Servicios Coechan, y de los resultados de las encuestas dirigidas al personal administrativo y a sus respectivos clientes, para luego proceder con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el Capítulo 4, procederemos a realizar la propuesta del modelo de diseño organizacional, para la Estación de Servicio Coechan con sus respectivos enfoques de acuerdo a sus variables que resultara significativas, las estrategias que se aplicaran, serán la proyección estratégica, como también sus resultados de efectividad para la empresa y sus sistemas de control y seguimiento para medir resultados de efectividad y poder cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.

Por último, se expresan también las conclusiones y recomendaciones que el proyecto lo amerita para el logro de los resultados planteados en los objetivos.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

Influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico interno y externo. Diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015.

### **2. EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del problema.**

La Provincia de Santa Elena según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, cuenta con una población de 308.693 habitantes, la Provincia cuenta con más de 12 estaciones de servicio las cuales crecen cada día con la demanda de vehículos en el mercado peninsular, las grandes y pequeñas empresas dedicada a esta actividad, tienen en su aplicación las respectivas legislaciones nacionales sobre prevención de riesgos laborales, han desarrollado normas y reglas para que estas empresas puedan operar sin ningún problema, el objetivo de prevención de riesgos en la actividad de Estaciones de Servicio es la protección de la seguridad y de la salud de todos sus trabajadores, el cual es un gran desafío y una gran responsabilidad.

Según las normativas del ARCH, Agencia de Regulación y Control Hidrocarburíferas, de las gasolineras hace poco había cerca de 1.082 Estaciones de Servicios, dentro de sus atribuciones, efectúa una inspección denominada control anual, en 2013 se detectó que varias de ellas no cumplían con la normativa técnica, ambiental, de seguridad, etc. Para brindar un servicio óptimo a los ciudadanos.

Entre los aspectos técnicos que más incumplían eran las normas ambientales y de seguridad porque no hay canaletas de seguridad para la evacuación de posibles derrames que podrían suscitarse, ni tienen válvulas de venteo en los tubos de los tanques de almacenamiento para que se escapen los vapores que se generan al interior, lo cual produce una inseguridad tremenda.

Sin embargo, este negocio ha crecido significativamente los últimos dieciocho años, el cual generara empleo y ganancias para la balanza comercial del país, cumpliendo un sin números de reglas y normas para poder funcionar correctamente en el mercado en el que se desenvuelve, generalmente en las principales provincias como: Cuenca, Quito y Guayaquil, han crecido los últimos años, reflejando ingresos significativos, para las empresas y los propietarios de las misma.

La problemática existente dentro de la Estación de Servicio Coechan, es que no cuenta con un modelo de diseño organizacional, el cual dirija la estructura de la empresa de manera interna y externa, no se tiene una adecuada estructura organizacional, el cual tampoco cuenta con una proyección estratégica bien definida, lo que ocasiona muchas veces confusión y descoordinación entre sus colaboradores, además que no se cumplen con las metas y objetivos establecidos, no cuenta con un clima organizacional adecuado lo que genera un malestar entre los colaboradores y directivos, se ha detectado irregularidades en el desempeño laboral y en la parte ética, no cumplen con los principios y valores que el puesto de trabajo debe poseer.

La elaboración del diseño organizacional nos ayudara a que el manejo de la organización sea más eficiente y efectiva, se mejoraran los procesos administrativos, la comunicación entre directivos y colaboradores será más corta, esto nos permitirá resolver los problemas de manera mucho más rápida, la toma de decisiones se agilizará, se cumplirán con las metas y los objetivos establecidos, con el fin de mejorar la estructura organizacional de la empresa.

## **Situación Actual**

La oficina de la Estación de Servicios Coechan, se encuentra ubicado en el Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, las actividades que desarrollan cada uno de los colaboradores no se cumplen a cabalidad, no se está cumpliendo con los objetivos propuestos que los directivos tienen establecidos, y se tiene mucha sobrecarga de trabajo, el cual se determinó por medio de la técnica de observación que no cuenta con un buen clima organizacional, también mencionaron que desconocen en muchos de los casos los distintos procesos administrativos, tienen muchas recargas de actividades que en algunos casos no les compete realizar, no hay una distribución equitativa de trabajo y eso genera polémica y discordia entre compañeros de trabajo reduciendo la productividad de la Estación.

Sin embargo es importante destacar que los servicios que ofrecen esta empresa deben de ser de calidad el cual se convierten en una herramientas más efectivas y eficientes del talento humano y que permite tomar decisiones adecuadas, por esta razón la falta de un diseño organizacional ocasiona un deficiente desarrollo ya que no existe una estructura definida, ni mucho menos existe respeto por las jerarquías, la falta de comunicación entre directivos y colaboradores se evidencia, mantiene una administración empírica, existe sobrecarga de trabajo lo cual origina un caos a nivel administrativo, un personal insatisfecho que limitan sus esfuerzos y provocando objetivos personales más no institucionales.

La situación es que la Estación de Servicio Coechan no tiene un enfoque que priorice la buena gestión administrativa, el buen servicio, la confianza y el buen trato que se debe brindar a los cliente, además de que no cuentan con un ambiente organizacional estable. Una razón para que esto suceda, es que los clientes se sientan contentos y satisfechos con el servicio ofrecido y puedan regresar frecuentemente, por lo cual no tienen la oportunidad de exigir calidad en este sentido.

## **Situación futura**

La competencia fácilmente podría llenar las expectativas de todos los clientes de la Estación de Servicios Coechar, y de todas las estaciones de servicios que se encuentran en la provincia, Según (j. Stigler, 2008), la competencia, es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quién compran o adquieren estos bienes y servicios, en general, esto se traduce por una situación en la cual un bien determinado, existen una pluralidad de ofertantes y una pluralidad de demandantes, la cual se lo llama así a un sistema económico en el que el país se desarrolla, los ofertantes se encuentran así en una situación de competencia para ser preferidos por los consumidores y que estos adquieran sus productos o servicios, y los consumidores, a su vez, para poder acceder a la oferta limitada de dichas empresas.

Para así brindar un servicio excepcional en favor de la ciudadanía de la provincia, permitiendo que todos los esfuerzos ayuden al logro de los objetivos, con la menor cantidad posible de insumos como: dinero, tiempo, esfuerzos y materiales, por lo tanto la orientación de este trabajo de investigación se desarrollara en equipo, compromiso y entrega en las actividades diarias que se realizan dentro de la empresa. De igual manera permite a la gerencia y administración operar de manera ordenada y positiva a fin de ofrecer un excelente servicio a los usuarios.

En todas las organizaciones se presentan cambios en el entorno y también están atentos a los que pasa alrededor del mercado competitivo, las estaciones de servicios compiten entre sí ofreciendo un valor agregado a sus clientes para que estos puedan regresar constantemente, sin embargo la gestión estrategia de la empresa debe de visionar más allá de ofrecer un buen servicio, brindar un buen trato a su personal.

## **Alternativas de Solución**

Lo que se pretende alcanzar con el desarrollo de esta investigación es la aplicación del diseño organizacional en la Estación de Servicio Coechan, será buscar los puntos clave donde se encuentre los problemas, localizando las inquietudes y generando las posibles soluciones del accionar de la institución, con el fin de identificar las necesidades y errores, debido a que abarca radicalmente a toda la organización, es decir: personal, tareas y clientes para el progreso de la entidad. Además es necesario identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades, tanto de manera interna como externa, para sí establecer las estrategias que sean necesarias que logren mejorar la estructura organizacional de la misma.

Al implementar el diseño organizacional en la Estación de Servicios Coechan se convertirá en una herramienta de suma importancia ya que permite a mediano y largo plazo el perfeccionamiento incesante en la administración de la empresa, puesto que se hará satisfactorio la realización de las actividades, buscando que los equipos de trabajo sean eficaces, es decir que logren ideas innovadoras, alcancen sus metas y se adapten al cambio ya que en este sector es indispensable un accionar con preparación sofisticada para que la colectividad obtenga un servicio de calidad y pueda ser más competitiva en este mercado.

Cabe mencionar que gracias a un diseño organizacional bien estructurado, beneficiará a toda la organización, ya que se definirá el área de trabajo exacto del colaborador logrando así que las tareas se las cumplan con un alto nivel de velocidad y eficiencia lo que conlleva a una mejora en la productividad. Además permitirá que las decisiones estratégicas de la organización se las realice en un corto tiempo, gracias a que todos los colaboradores conocen de las metas y objetivos a cumplir, las acciones a tomar se las realizara con efectividad para la empresa.

## **2.2 Delimitación del problema**

La delimitación del planteamiento del problema consiste en determinar si el proyecto del investigador es viable en tiempo, espacio y recursos disponibles, por consiguiente se toma en consideración los siguientes aspectos:

### **CAMPO DE ACCIÓN:**

Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **ÁREA:**

Administrativa

### **ASPECTO:**

Modelo de diseño organizacional

### **TEMA:**

Influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico interno y externo. Diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **TIEMPO:**

2015

### **UNIVERSO:**

La población que se ha toma en consideración son los consumidores de la Estación de Servicios Coechan, los trabajadores de la empresa. El trabajo se lo realizara en el Cantón Santa Elena.

### **2.3 Formulación del Problema.**

¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015?

### **2.4 Sistematización del problema**

1. ¿Cuál será el modelo teórico que tomaremos como referencia para el diseño organizacional de la Estación Servicio Coechan, que permitirá tener un mejor manejo de las funciones dentro de la estructura organizacional?
2. ¿Qué metodología se debe considerar en la elaboración de un modelo de diseño organizacional que ayuden a establecer los pilares fundamentales en la organización?
3. ¿De qué manera los instrumentos de investigación aplicados en el objeto de estudio, a través de la recolección de información, ayudara a establecer estrategias para la Estación de Servicio Coechan?
4. ¿A través de los resultados obtenidos del objeto de estudio cuales serían las ventajas de la implementación del diseño organizacional que mejoraran la estructura organizacional de la Estación de Servicio Coechan?
5. ¿Cuáles serán los beneficios que se obtendrán al elaborar la propuesta del diseño organizacional que permita mejorar la gestión administrativa de la Estación de Servicios Coechan?

## 2.5 Evaluación del problema

Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena presenta la siguiente información sobre la evaluación de su problema de investigación, tenemos varios índices que explicaremos a continuación:

**DELIMITADO:** Necesidad de elaborar un diseño organizacional para el Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**CLARO:** La respuesta de esta propuesta corresponde a crear un diseño organizacional para dar solución a los problemas que tiene la Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**EVIDENTE:** Esta propuesta es mejorar la gestión en el área administración de la Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**CONCRETO:** La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá el desempeño y eficiencia de cada integrante de la Estación de servicios Coechan.

**RELEVANTE:** La Estación de servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena está considerado como un factor importante para el progreso y desarrollo de todos sus miembros que la conforman, y de la provincia.

**ORIGINAL:** Se enfoca en un diseño organizacional para la el Estación de servicio Coechan del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**FACTIBLE:** La importancia de realizar un diseño organizacional permite realizar el diagnostico enfocado directamente a mejorar la gestión administrativa de sus miembros del Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **3 Justificación del Tema**

Actualmente la Estación de Servicios Coechan, enfrenta muchos problemas, así como muchas de sus actividades las improvisa de tal forma, no existe una adecuada coordinación, comunicación y control en la empresa, por falta de instrumentos administrativos técnicos, y software que permitan una buena gestión administrativa, el cual se constituyan en verdaderas herramientas de trabajo para mejorar más aún la gestión administrativa y más aún en el área de servicio.

La elaboración de una estructura organizacional que se aplicara en la Estación de Servicios Coechan, permitirá mejorar e implementar métodos que logran mantener el funcionamiento de esta, a través de una manuales de información profesionalizada, aplicando correctamente las reglas y normas para lograr su desarrollo, conseguir los objetivos y metas deseados, es por ello que se necesita implementar el diseño organizacional porque el conjunto de individuos, elementos o aspectos que requieren de un orden, de forma que se pueda establecer, documentar y proponer una nueva estructura que relaciones de una forma más eficiente los recursos de la empresa, de manera que nazcan nuevas posibilidades de desarrollo y progreso.

La importancia de elaborar un diseño organizacional, es definir sus objetivos y tener muy en claro dónde se quiere llegar, al momento de elaborar un diseño organizacional se busca mejorar y definir las áreas de trabajo, es decir, se lograra visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo, las toma de decisiones se agilizará. Frente a todo aquello, surge la necesidad implementar un diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan, para el beneficio de toda la comunidad y de sus miembros quienes la integran. Esta investigación se orienta en mejorar la gestión administrativa y dar soluciones a problemas ya citados.

### **3.1 Justificación Teórica**

Según como manifiesta (Gilli, 2007): El diseño organizacional le permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros.

Es importante destacar que los modelos de diseños organizacionales implementados en las empresas, mejoran sus procesos administrativos, y con ello ayuda mucho al buen desempeño laboral de sus colaboradores.

Según como manifiesta.(Robbins & Coulter, 2010). “Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización, y formalización.” Pág.185.

Bajo este concepto se puede mencionar, que las estrategias que se incorporan en las empresas como la buena distribución de actividades, cadena de mando, como los tramos de control, se tiene un horizonte de resultados para poder cumplir con todos los objetivos establecidos en la empresa.

La importancia de elaborar un diseño organizacional es definir bien sus objetivos, además se busca mejorar y definir las áreas de trabajo, es decir, se logrará visualizar de una manera clara y ordenada las funciones de los cargos y de las unidades de trabajo. Frente a todo aquello, surge la necesidad implementar un diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan que se orientará a mejorar la gestión administrativa y dar soluciones a los problemas ya citados anteriormente.

### **3.2 Justificación Metodológica**

En el presente estudio se ha desarrollado cuatro tipos de investigaciones, el cual con el estudio explicativo, se pudo conocer cuáles son las principales causas que generaron este hecho a investigar, que factores han interferido en la problemática para poder dar soluciones y establecer estrategias de cambios para la Estación de Servicio Coechan, el estudio descriptivo permitió recopilar información de manera clara escribiendo y estudiando lo social, conociendo las situaciones que atraviesa la organización y determinando cuales son las necesidades y fortalezas de los trabajadores.

La investigación de campo corresponde a un tipo de diseño de investigación, el cual se utilizó para hacer el levantamiento de información a los colaboradores de la Estación de Servicios Coechan, y a los clientes, previo a ello se diseñó un cuestionario para su aplicación, los instrumentos para el desarrollo de la tesis fueron las entrevistas en profundidad y el cuestionario, es importante mencionar que se aplicaron dos tipos de diseños para la investigación el de tipo cuantitativo y el cualitativo.

La población de estudio fueron todas las personas que trabajan en la Estación de Servicio Coechan, realizando un diagnostico interno de la empresa para poder determinar con mayor exactitud su problemas, por otro lado también se realizó un estudio externo a los clientes para poder determinar sus necesidades en cuanto al servicio recibido por la empresa.

Los resultados de los análisis de las encuestas y entrevistas realizadas a los clientes y al personal de la compañía permitió tener muy en claro cuáles fueron las causas de los problemas suscitados en la empresa, donde se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un diseño organizacional, el cual es factible la elaboración del diseño para su posterior aplicación en la empresa.

### **3.3 Justificación Práctica**

De acuerdo a los objetivos de la investigación el cual se pretende elaborar un modelo de diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan, lo que se pretende lograr es realizar estrategias de cambio para la empresa como dejarlos establecidos, con la proyección estratégica donde cuente la empresa con misión, visión y objetivos claros para que se puedan cumplir en tiempos establecidos, y de esta manera mejorar y dar horizonte de cambios a la Estación de Servicios Coechan en toda la parte del proceso administrativo.

El diseño organizacional en toda organización es necesario el cual se ha convertido en una herramienta que ayudara dar una mejor dirección estratégica a la empresa, con el objetivo de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, propuestos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización, es la estructura de la empresa como están divididas las áreas de trabajo, y de qué manera se lleva una buena gestión administración de la misma, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia, donde se podrá determinar y establecer claramente la estructura de la organización, respetando la cadena de mando, la divisiones de trabajo, con todo ello se pretende mejorar la gestión administrativa y que los procesos de administración sean vuelvan eficientes, logrando que la empresa este mejor preparada para enfrentar nuevos retos que se presenten en el futuro.

## **4 Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Elaborar la propuesta de la estructura organizacional mediante un diagnóstico interno y externo, que ayude a la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **4.2 Objetivo Específicos**

- Sustentar el diseño organizacional, a través de fundamentos teóricos y conceptuales para la comprensión del objeto de estudio.
- Diseñar las técnicas metodológicas, que ayudarán a establecer un diagnóstico de la situación actual de la administración de la Estación de Servicio, mediante el procesamiento de la información.
- Describir los instrumentos de investigación mediante la aplicación de diversas técnicas que ayuden a obtener datos de manera cuantitativa y cualitativa en la Estación de Servicio Coechan, del Cantón Santa Elena.
- Analizar los resultados obtenidos del objeto de estudio para la elaboración de un modelo de diseño organizacional en la Estación de Servicio Coechan, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.
- Preparar un diseño organizacional en base a los procedimientos adecuados que contribuya a la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **5 Hipótesis**

La aplicación de una estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **5.1 Variables**

#### **Variable Independiente**

La estructura organizacional.

#### **Variable Dependiente**

La gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan.

## **6 Operacionalización de las variables**

La variable representa diferentes condiciones, cualidades, características o modalidades que asumen los objetos de estudio desde el inicio de la investigación y que están en relación directa con el planteamiento del problema.

La Operacionalización de las variables se logra cuando se descomponen las variables en dimensiones y estas a su vez son traducidas en indicadores, que permitan la observación directa y la medición.

También se podría decir que la operacionalización de las variables es fundamental porque a través de ellas se precisan los aspectos y elementos que se requieren cuantificar, conocer y registrar con el fin de llegar a las conclusiones.

**Cuadro N° 1 Operacionalización de las variables**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
<p>La Influencia de una estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><b>Variable Independiente</b>  Estructura Organizacional</p>	<p>La estructura organizacional consiste en un monitoreo de control de tareas el cual son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de los objetivos de la empresa, así como determinar la proyección estratégica de la empresa.</p>	Análisis Situacional	<p>Análisis Externo (oportunidades y amenazas) Análisis Interno (fortalezas y debilidades)</p>	<p>¿Qué medidas tomaría la estación de servicio para ofrecer un valor agregado a sus clientes lo cual la competencia no lo tiene?</p>	<p>Entrevista Cuestionario</p>
			Proyección Estratégica	<p>Misión, Visión Objetivos Principios y Valores Estrategias</p>	<p>¿Indique usted que valores recomendaría establecer en la estación de servicios?</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>
			Gestión de las necesidades	<p>Clientes Servicio al cliente Satisfacción de las necesidades de los clientes</p>	<p>¿El servicio que ofrece la empresa Coechan se adapta perfectamente a las necesidades de los usuarios?</p>	<p>Encuesta Cuestionario</p>
			Proyección del diseño organizacional	<p>Estructura Organizacional Orgánico funcional Cultura Organizacional Sistema de Control Tecnología de la Información.</p>	<p>¿Estaría de acuerdo en que se perfecciona la estructura organizacional de la Estación de Servicios Coechan?</p>	<p>Entrevista Cuestionario</p>
			Resultados de Efectividad	<p>Eficiencia Eficacia Evaluación</p>	<p>¿Piensa Ud. que existe eficacia en el desempeño laboral de la empresa?</p>	<p>Entrevista Cuestionario</p>

*Autor: Holger Morales Muñoz*

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La Influencia de una estructura organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<b>Variable Dependiente</b>  Gestión Administrativa de la Estación de Servicios Coechan del Cantón Santa Elena	La Gestión Administrativa es la capacidad de la institución para definir, coordinar, dirigir, controlar, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos y materiales disponibles.	Aspectos Constitutivos	Datos Históricos Normativas Políticas Constitución de la empresa	¿Considera usted que una buena gestión administrativa ayudaría a mejorar los procesos administrativos de la empresa?	Entrevista Cuestionario
			Proceso Administrativo	Planeación, Organización Dirección Control	¿Piensa Ud. que existen un control adecuado de planeación estratégica en la empresa Coechan?	Encuesta Cuestionario
			Recursos	Humanos Materiales Tecnológicos	¿Considera Ud. que los recursos materiales que utiliza la empresa ayuda a diligenciar el trabajo?	Entrevista Cuestionario
			Productos o Servicio	Servicio de transporte de pasajeros Fletes	¿Cuál es su grado de satisfacción con el servicio que le brinda la empresa?	Encuesta Cuestionario
			Financiamiento	Autogestión Presupuesto	¿A su juicio cree Ud. que mejorando la calidad del servicio hacia los usuarios la empresa Coechan aumente sus ingresos?	Entrevista Cuestionario

Autor: Holger Morales Muñoz

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Desde inicio de la civilización todo ser humano siempre ha tenido la necesidad de organizar, ya sea sus tareas, su trabajo y su vida, es desde allí que la organizaciones como tales comienzan un recorrido de organización, control, monitoreo de actividades de sus colaboradores, clientes y proveedores y de analizar muy profundamente su competencia, para estar a la par con los cambios y estrategias que se dan dentro del mercado, en lo que corresponde a la oferta y demanda, Según Henry Fayol, basándose en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, crea una serie de principios que se debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia y productividad, el cual se menciona los más importantes.

Jerarquía, autoridad, unidad de mando, subordinación, orden, división del trabajo, disciplina, unidad de dirección, remuneración, centralización, equidad, iniciativa, estabilidad del personal, espíritu de grupo.

El diseño organizacional se lo define, como un proceso en el cual la creación de funciones y relaciones formales en una organización debe de ser eficaz a fin de lograr la coordinación efectiva de las mismas, y los objetivos de la empresa deben de cumplirse en los tiempos establecidos, el cual el personal se compromete a cumplir.

El diseño organizacional tiene algunos enfoques, el cual según Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico, el cual se caracterizaba por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos.

La oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades, un clima inadecuado y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia, el que establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara, la promoción de las personas con base en la proyección estrategia de la empresa.

Sin embargo la implementación de los modelos de diseños organizacionales, han dado mucho resultado de efectividad tanto en lo interno y externo de las organizaciones.

Sin embargo, Richard Daft, en su libro Teoría y diseño Organizacional (año 2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo institucional, se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos, en la Estación de Servicio Coechan, es necesario la implementación de un modelos de diseño organizacional lo cual la empresa no cuenta, y con ello mejoraría su gestión administrativa y procesos administrativos.

Dentro del Ambiente externo se analizan las oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la proyección estratégica se definirá la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas, el cual toda empresa debe de incorporar así como un plan estratégico, el cual le ayudara a mejorar eficientemente y eficazmente toda su gestión administrativa como la buena organizacional de la empresa, y sobre todo a que el personal se encuentre preparado para ofreceré a los clientes un buen servicio de calidad que es lo que se necesita en la Estación de Servicio Coechan.

## **1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Concepto de Diseño Organizacional**

El diseño organizacional como modelo a seguir nos permitirá generar nuevos procesos y estructuras, para que estén bien definidas dentro de la empresa que ayude a alcanzar los objetivos creados por la organización, además ayudara a tener una administración eficientes, divisiones de trabajos específicos, buena cultura organizacional, y sus valores deben de estar bien claros y definidos, para así proyectarse hacia un futuro exitoso acorde a las exigencias del medio donde nos encontramos, mejorando la situación interna que permitirá que los integrantes de la organización sientan que forman parte de la Estación de Servicio Coechan.

Tal como manifiesta (Gilli, 2007).

“El diseño ayuda a las organizaciones a generar nuevas estructuras y procesos, en función de los requerimientos del contexto y de las estrategias. Como resultado, involucra la forma en que se administrarán los procesos de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros”.

### **1.2.2 Importancia del diseño organizacional**

Como lo menciona, Gilli. El mayor desafío de todos los gerentes y administradores es formular un diseño organizacional que mejore la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos y alineados con la estrategia que beneficien a los trabajadores y la empresa a fin de lograr los resultados requeridos.

Además, se puede mejorar la productividad mediante la organización de las actividades y una correcta distribución de cargas laborales y funciones que puedan desempeñar eficiente y eficazmente todos los involucrados.

El objetivo fundamental del Diseño Organizacional es:

Proponer, documentar y definir una nueva estructura que permita una relación racional y efectiva entre los recursos disponibles humanos, financieros y tecnológicos, y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada dependencias, de forma que se establezca una organización acorde con los objetivos para la cual fue creada y que permite alcanzar dichos objetivos.

En la realización de este tipo de trabajo se utilizan varias metodologías de trabajo de la organización tales como: Identificar sus principales planes, procesos como una guía de trabajo para analizar el planeamiento estratégico sobre el cual se fundamentará la estructura organizacional y documentar el manual de funciones.

Como principales beneficios se puede mencionar:

- a) Enfocar a la empresa en su estrategia de negocios.
- b) Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- c) Aumentar la satisfacción de los clientes externos e internos con procesos más controlados.
- d) Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones óptimas para el negocio.
- e) Utilizar el conocimiento adquirido, para obtener un mayor grado de eficiencia.

El diseño organizacional permite adaptar la estructura de una entidad sobre la base del análisis organizacional.

### 1.2.3 Características del Diseño Organizacional.

(Daft, 2007), menciona: El diseño organizacional reúne y compatibiliza cuatro características principales: Diferenciación, Formalización, Centralización e Integración en las diversas organizaciones, donde cada una de estas características son diferentes originando diseños organizacionales heterogéneos, por esta razón no existen dos empresas, organizaciones o entidades con iguales diseños. (Pág. 34).

- a) **Diferenciación:** consiste en la división de trabajo en departamentos o subsistemas o en partes de niveles jerárquicos, la diferencia puede ser: que la vertical, en niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad. Y la horizontal, en departamentos o divisiones mediante la departamentalización.
  
- b) **Formalización:** se refiere a la existencia de estatutos y reglas que establecen cómo, cuándo y porque se realizan las tareas. Son las que detallan explícitamente como gobernar el comportamiento de los mismos de la empresa. Cuando mayor es la formalización, mayor es la existencia de normas de conductas, rutinas y procedimientos, formularios y documentos, con la finalidad de comprobar las actividades, métodos y procedimientos rígidos para acatar la legislación vigente.
  
- c) **Centralización e Integración:** se refiere a la distribución y localización de la autoridad para la toma de decisiones, es decir en el nivel institucional, con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio. En centralización, todas las decisiones deben ser llevadas hacia la máxima autoridad para que este apruebe o diga si se efectúa o no dicha decisión.

## **1.2.4 Modelos de diseño organizacional**

Existen muchos modelos de diseño organizacional, que se modifican de acuerdo al tipo de necesidad en las diferentes organizaciones, el cual se debe de utilizar dependiendo los problemas y necesidades que se tenga en las organizaciones con un previo análisis se identificara de una manera eficaz el mejor modelo a aplicar.

Para la elaboración de este diseño organizacional de la investigación se analizará dos tipos de modelos, fundamentados en la perspectiva de Richard L. Daft (2007), y Ailed Labrada Sosa (2012).

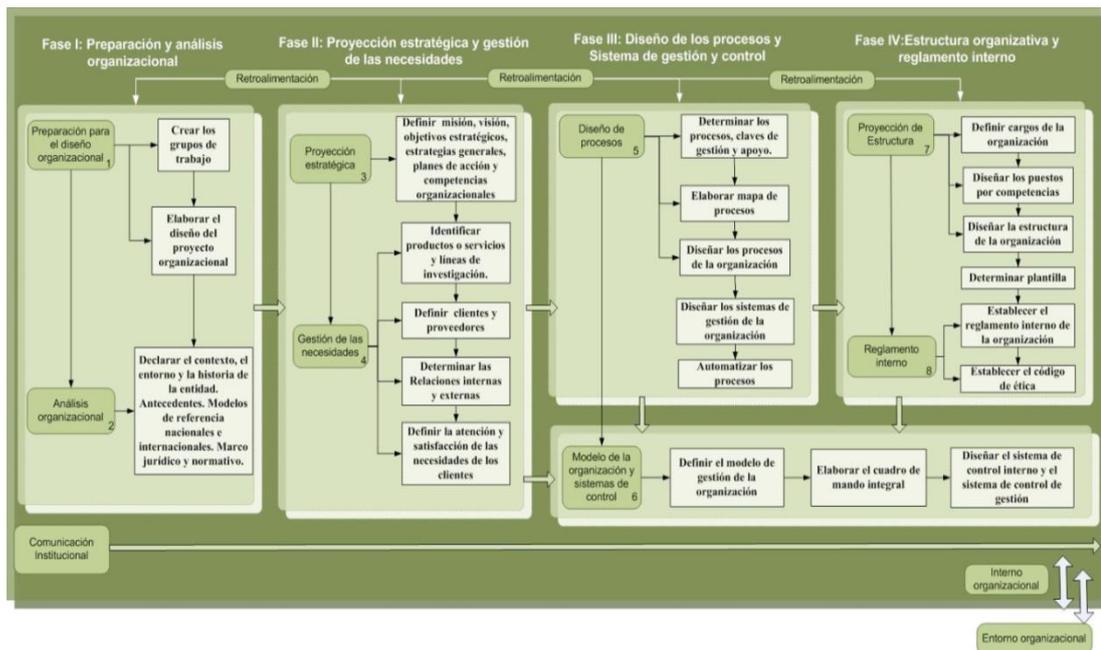
### **1.2.4.1 Modelo de Ailed Labrada Sosa**

Es un tipo de modelo un poco más amplio y se entiende que es completo donde determina con precisión todas las estrategias que se debe de implementar en cada área que se lo necesite, debido a que en este modelo se muestra las cuatro fases, que son de gran apoyo para la correcta aplicación (Ver Gráfico No. 1).

- 1) Preparación y análisis organizacional, se lo identifica con diagnósticos internos y externos realizados dentro de la empresa.
- 2) Proyección estratégica y gestión de las necesidades, se debe tener muy en claro cuáles son los objetivos que persigue la organización, donde se establece cuál es su misión y cuál es su visión.
- 3) Diseño de los procesos y sistema de gestión y control, en cada decisión y procesos que se realice debe de efectuarse un monitoreo y control de los procesos para comprobar si se cumple con los cambios que han sido establecidos.

- 4) Estructura organizativa y el reglamento interno, en todas las organizaciones deben de cumplirse y respetarse los reglamentos ya establecidos de manera interna de la empresa para un correcto funcionamiento de las tareas.

**GRÁFICO No. 1: Modelo Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Labrada Sosa Ailed (2012) “Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica”

La primera fase del proyecto está enfocada en la preparación y en el análisis organizacional donde se inicia el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la idea de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se ejecuta el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la empresa (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales).

También se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes, entre otros.

La tercera fase permite lograr establecer el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En esta misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo que se utilizarán. Además deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización.

En la cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, logrando como resultados la identificación de los puestos de trabajo de los integrantes de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética de la empresa.

#### **1.2.4.2 Modelo de Richard Daft**

Richard Daft, en su libro, el menciona que para determinar y diagnosticar los problemas en la organización se lo debe de realizar de dos diferentes maneras la primera es el factor interno, donde se estudia el entorno interno de toda la organización y la segunda es el entorno externo, donde se evalúa la competencia, clientes, proveedores, entre otros factores que se presenten e influyan en la empresa.

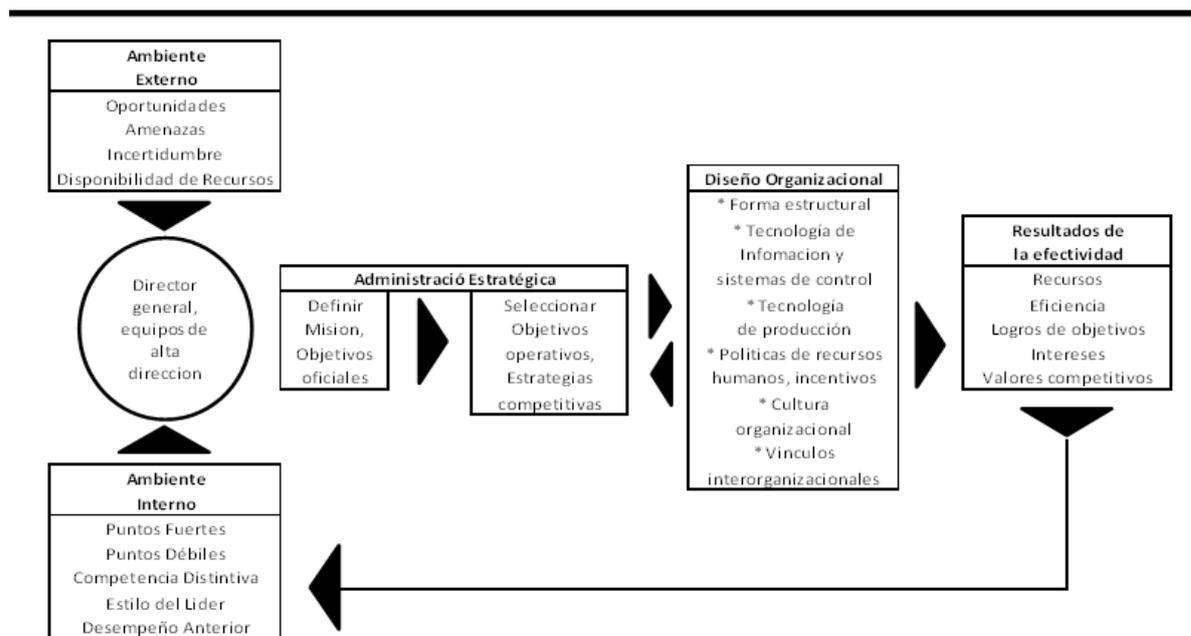
También habla sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad donde se medirá la eficiencia, el logro de objetivo y la utilización de los recursos de la organización en un determinado tiempo.

En lo que comprende al diseño organizacional se analiza la forma estructural de la organización, lo que corresponde a la tecnología de información, sistemas de control, cultura organizacional, políticas entre otras.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se indican los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación para poder no volver a cometer los mismos errores.

**GRÁFICO No. 2: Modelo Richard Daft**

**MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.**



**Fuente:** DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición

Para la elaboración de la propuesta de investigación se va a considerar como muestra en donde se elaborará y analizará el de Labrada Sosa y Richard Daft, para realizar el modelo de diseño organizacional, para la Estación de Servicios Coechan, se diseñara un modelo basado en los dos modelos, el cual implica analizar los diferentes factores que inciden en el proceso del mismo.

## **1.2.6 Componentes del Diseño Organizacional.**

### **1.2.6.1 Análisis Situacional**

El análisis situacional es una medida que brinda diferentes tipos de modelos para el tratamiento de los problemas que existen en los sistemas organizativos, de acuerdo con las características propias de la misión, de la cultura, de las personas, del trabajo y del contexto externo de que posee cada organización.

Este modelo estudia todos los factores de la organización, del entorno y de su evolución en el tiempo, puede servir de base para un diagnóstico de la situación en que se encuentre y del funcionamiento que posee la organización. Por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas que tienen los distintos factores del entorno y examinar las fortalezas y debilidades de cada uno de los elementos con la que componen la organización.

#### **1.2.6.1.1 Análisis externo**

El análisis externo que también se lo conoce como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de los hechos, acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno que rodea una empresa y que están más allá de su control.

##### **a) Oportunidades**

Las oportunidades son todas aquellas posibilidades externas de la empresa que tienen un impacto favorable en las actividades que se realizan.

##### **b) Amenazas**

Las amenazas son todas aquellas fuerzas externas que pueden tener una influencia desfavorable o que afecten en las actividades de la empresa.

### **1.2.6.1.2 Análisis Interno**

Un análisis interno se refiere a la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una organización. Al elaborar un análisis interno se procede a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, es aquí donde el gerente tiene que establecer algún grado de control.

#### **a) Fortalezas**

Son todos los factores positivos con los que cuenta la organización, esos constituyen los recursos para el cumplimiento de los objetivos claros y realizables, constitución adecuada, capacitación obtenida, motivación, seguridad, entre otros.

#### **b) Debilidades**

Son todos los elementos negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la organización sea más competitiva.

### **1.2.6.2 Proyección Estratégica**

#### **1.2.6.2.1 Misión**

(Matilla, 2009 Pág. 79), dice: “Que se fundamenta en un esquema de conducta por el que se deben regir a lo largo de un proceso, que debe de ser amplia, concreta, motivadora y posible, por lo tanto también debe ir de la mano con la visión y los valores con los que cuenta una organización.

La misión es la razón de ser de una empresa, relacionada con la realidad que nos ayuda a gestionar la estrategia más adecuada para la misma, teniendo en consideración que tenemos que ser flexibles y adaptarnos a los cambios que se presenten en el entorno, sabiendo quienes somos y de dónde venimos.

#### **1.2.6.2.2 Visión**

(María del Rosario Campos, 2007 ). Menciona: “ Que es una muestra clara que indica hacia donde se dirige la organización a largo plazo en que se va a convertir en un futuro, la cual impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la misma.

La visión es el camino hacia donde la empresa quiere llegar, es decir que es el lugar hacia donde nos dirigimos, además fomenta el entusiasmo y el compromiso de todos los integrantes de la organización. Una visión bien definida evita que le hagan cambios o modificaciones, que provoquen inseguridades en todos los integrantes de la empresa, ya que no contarán con una guía fija para poder cumplirla.

#### **1.2.6.2.3 Objetivos**

(Díaz, Pág. 86), establece: “Que es el cumplimiento específico de los trabajos existentes que se deben de cumplir a cabalidad por la alta dirección, desempeñando con responsabilidad y trabajando de forma ordenada, para el propósito de cumplir cualquier actividad que se realice dentro de la empresa.

Los objetivos que posee la organización se deben definir y establecer de manera fija ya que nos mostraran el camino hacia donde la empresa quiere llegar a largo plazo mediante la realización de los procesos que se desarrollan constantemente para la obtención de los resultados. Los objetivos están divididos en objetivos generales y específicos. Los objetivos generales son los resultados que se van a obtener a largo plazo que mejoraran las condiciones de la empresa en el entorno donde se maneje. Los objetivos específicos son los resultados a corto plazo que deben de irse cumpliendo para que a través de ellos se logre la obtención del objetivo general.

#### **1.2.6.2.4 Principios y Valores**

(María del Rosario Campos, 2007 ), manifiesta: “Es el compromiso con el trabajo, sus compañeros, clientes, proveedores entre otros, en la participación de proyectos y programas tanto en lo económico, social, familiar y cultural. Para la fusión de responsabilidades y beneficios en el desarrollo de un bien en común. (Pág. 28-40).

Los principios son los conjuntos de valores, creencias, normas que guían y rigen la vida de una organización, gracias a estos las personas involucradas en la organización se regularan a estas normas, de tal manera que el clima organizacional este en armonía en todas las empresas. También se podría decir que son la base principal de la misión, visión, la estrategia y los objetivos, los cuales se manifiestan y se hacen realidad en nuestra cultura, en nuestra forma de ser, pensar y conducirnos.

#### **1.2.6.2.5 Estrategias**

(Porter, 2009), dice: “Que son los aspectos o acciones que se plantean para lograr los objetivos constituidos por la empresa, las mismas que están planificadas y ajustadas para ser capaces de superar las necesidades de un fin determinado. Dichas decisiones que se toman para brindar nuevos cambios y sacrificar a otros por el bienestar de la organización en general.

Las estrategias son las acciones que se crearán para cumplir con las metas que la organización se ha propuesto en un determinado tiempo. Las estrategias están relacionadas con los objetivos ya que mediante estos se elaboraran las acciones que se utilizaran para desarrollar las mismas. Una estrategia es un plan de acción que describe como distribuiremos las actividades y los recursos que se utilizaran para la obtención de los resultados y alcanzar las metas organizacionales.

### **1.2.6.3 Gestión de las Necesidades**

#### **1.2.6.3.1 Clientes**

Un cliente es aquel individuo que recibe cierto bien o servicio, a cambio de alguna compensación ya sea monetaria o cualquier otro objeto de valor. Quien compra, es el comprador y quien consume es el consumidor. Normalmente el cliente comprador y consumidor son la misma persona. Un cliente puede ser definido en dos categorías principales, como cliente final quien es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo; o como cliente intermedio, que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia por la venta del mismo

De igual manera a la hora de catalogar a los clientes de una empresa o negocio podemos encontrar tres tipos:

- El cliente complacido: es aquella que ha tenido una experiencia con el producto que ha superado sus expectativas y que es muy probable que no desee cambiar de empresa o de producto en el corto o mediano plazo.
- El cliente satisfecho: es aquel que encontró un producto a la altura pero que podría cambiar de empresa si se le ofrece un producto mejor.
- El cliente insatisfecho: es aquella persona que tuvo una experiencia mala con el producto y que hará lo posible por no volver a repetirla.

La importancia del cliente radica en que es el principal protagonista de la acción comercial. Dar una buena respuesta a sus demandas y resolver cualquier tipo de sugerencias o propuesta es imprescindible.

El cliente es, por muchos motivos la razón de existencia y garantía del futuro de la empresa en todos los aspectos a las que esta relacionados mutuamente tato la empresa como el cliente.

### 1.2.6.3.2 Servicio al Cliente

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con la finalidad de que el cliente obtenga el producto o servicio en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso adecuado del mismo.

También se podría mencionar que es la suma total de lo que hace una organización para satisfacer las expectativas de los clientes y producir su satisfacción logrando establecer un vínculo entre las partes.

1. **Que servicios se ofrecen:** Para determinar cuáles son los productos que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que verificar la importancia que le da el consumidor a cada uno. Debemos tratar de identificarnos con nuestros competidores más cercanos así determinaremos verdaderas oportunidades para adelantarnos y ser los mejores en relación a la competencia.
2. **Qué nivel de servicio se debe ofrecer:** Ya se conoce que servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos deseen, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, entre ellos; compras por comparación, encuestas periódicas a consumidores, buzones de sugerencias y sistemas de quejas y reclamos.
3. **Cuál es la mejor forma de ofrecer servicios:** Se debe decidir sobre el precio y el suministro de servicio, de manera que se capten a los clientes a través de los mismos de esta manera se lograra captar la atención de los posibles clientes hacia nuestros productos ya que de esto depende la existencia de la organización en el entorno donde se encuentren.

### **1.2.6.3.2 Satisfacción de las Necesidades de los Clientes**

Por satisfacción del cliente se conoce que es el conocimiento que la empresa posee de los clientes, sus sistemas de servicio, su capacidad de respuesta y su aptitud para la satisfacción de los requerimientos y las expectativas del cliente.

Se examinan los niveles actuales y las tendencias futuras, es la percepción que el cliente tiene sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos y expectativas que tiene sobre el producto o servicio al que van a acceder.

La satisfacción del cliente y su fidelidad son componentes primordiales para incrementar la competitividad y el desarrollo económico de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de los clientes son fundamentales para alcanzar su satisfacción y que se comprometa con la institución.

**Las necesidades y expectativas del cliente:** Los tipos de necesidades de los clientes se corresponden con tres expectativas de calidad:

**La calidad requerida:** Corresponde a los atributos indispensables que el cliente pide al expresar sus necesidades y que la empresa puede conocer en todos sus términos para satisfacerlas.

**La calidad esperada:** Se refiere a aquellos atributos del bien que contemplan los atributos indispensables no siempre explícitos, pero que el cliente desea y que suelen tener un fuerte componente subjetivo. Se denominan expectativas.

**La calidad potencial:** Son las posibles características del bien que desconoce el cliente, pero que, si se las ofrecemos, valora positivamente y está dispuesto a comprarlo.

## **1.2.6.4 Proyección del Diseño Organizacional**

### **1.2.6.4.1 Estructura Organizacional**

(Stephen Robbins, 2004), define seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización:

#### **Especialización Laboral**

Se lo denomina también división del trabajo, es el estado en el que las labores de la organización están divididas en puestos de trabajo. En las empresas tiene que existir una cantidad de personas especializadas en áreas específicas que existan dentro de la organización efectuando trabajos profesionales y técnicos. A medida que la organización crece debe contar con más personal especializado para que se cumplan con los cambios que se presentan en el entorno.

(Stephen Robbins, 2004), sostiene que “La esencia de la especialización laboral está en que, en lugar de que un solo persona haga todo el trabajo, éste se divide en varios pasos para que cada uno lo complete una persona por su cuenta. Los individuos se especializan en una parte de una actividad específica y no en toda”. (pág. 426)

La especialización surge como consecuencia de la división del trabajo, y también del tamaño de la organización. Esta describe el grado en el que las actividades de una empresa están divididas en trabajos independientes. La especialización consigue que los individuos se vuelvan hábiles y ágiles en una tarea, para que la realicen mejor y más rápido, mejorando sus habilidades que los vuelven más competitivos y eficaces en su trabajo logrando de esta manera la eficiencia en los procesos que realizan dentro de la organización. Un personal especializado aportará con una mayor producción en su puesto de trabajo porque conoce todo el manejo de su área.

## **Departmentalización**

(Stephen Robbins, 2004), menciona que “Después de dividir las tareas mediante la especialización, hay que reunir las o agruparlas de modo que se puedan coordinar y clasificar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se denomina departamentalización”(pág. 427).

En las empresas cada individuo tiene que saber cuáles son sus funciones y actividades específicas que debe de realizar, la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas se basan en reunir los trabajos que son similares o que poseen una relación lógica para estar juntas en una misma área. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización para beneficio de la empresa,

## **Cadena de Mandos**

Es una línea continua de autoridad que se desarrolla de la parte superior de la empresa hasta el último peldaño y demuestra quien informa a quien. Aclara inquietudes respecto a quien se acude ante un problema o de qué se es responsable.

**Autoridad:** Se refiere a los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y llevar un control de sus objetivos establecidos en la empresa.

**Responsabilidad:** Es la obligación que asumen los empleados para llevar a cabo una tarea asignada, y debe de cumplirse en los tiempos determinados logrando de esta manera la eficiencia en las tareas.

**Unidad de mando:** Principio de administración que afirma que cada persona debe informar a un solo gerente, y seguir la línea jerárquica de la empresa para que de esta manera la toma de decisiones en la empresa sea más rápidas.

## **Tramo de Control**

Una forma de conseguir la integración es a través del tramo o amplitud de control, esto establece la cantidad de subordinados que un directivo puede supervisar de manera eficaz y eficiente. Para determinar el tamaño de control hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, ya que cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos a supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas.

## **Centralización y Descentralización**

La centralización describe el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. Si los gerentes de alto nivel toman las decisiones claves en una organización con una participación escasa o nula de niveles inferiores, entonces esta organización está centralizada. En contraste, cuanto más información proporcionen o las decisiones sean tomadas por los empleados de niveles inferiores, habrá más descentralización consiguiendo más alternativas para cualquier problema.

## **Formalización**

La Formalización se refiere al grado en el que las tareas de una organización están estandarizadas, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los individuos. Si un trabajo está muy formalizado, entonces los colaboradores que lo ejecutan tienen muy poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuando se hará y como lo hará dicha solución establecida por el gerente.

En las organizaciones con un alto grado de formalización existen delineaciones de trabajo explícitas, muchas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo en la organización.

#### **1.2.6.4.2 Orgánico Funcional**

(Conti, 2009), considera que el organigrama: “Es la representación gráfica de los departamentos, áreas, secciones y sectores de la organización donde se agruparon las actividades correspondientes, la línea de autoridad y los niveles jerárquicos que están identificados y definidos en dicho gráfico.” (Pág. 121).

En si el organigrama muestra las diferentes departamentos que integran la institución, así como de los rangos o niveles jerárquicos los cuales deben ser respetados por los miembros que la integran, de manera que se pueda crear una cultura colaboradora y más efectiva, ordenando las actividades a través del esclarecimiento de funciones y delimitaciones de cada una de las áreas.

#### **Funciones del Organigrama**

Considera que las funciones del organigrama son:

- A los integrantes de la organización les permite conocer su ubicación dentro de la misma y las relaciones que existen con otros miembros.
- Permite conocer los niveles de jerarquía.
- Es un medio de información para las personas ajenas a la organización.
- Puede detectar fallas en la estructura de los departamentos de delegación de control, etc.

En el organigrama de una organización se muestran las funciones y responsabilidades que tiene cada individuo para mejorar el desempeño de sus actividades, además de conocer la manera en que la empresa se ha distribuido y coordinado, los departamentos deben establecer objetivos y estos contribuyen al de la empresa.

Además, que cada uno de los miembros de la organización conozca sus puestos de trabajo y los objetivos sean alcanzados. La Estación de Servicios Coechan se debe establecer qué tipo de organigrama se va a emplear acorde a sus requerimientos y el entorno en el que se desenvuelva, para que el gerente la acepte y se organicen de mejor manera.

#### **1.2.6.4.3 Cultura Organizacional**

El aprendizaje organizacional implica lo que es la cultura organizacional, ser relacionado con el compromiso de asegurarse de que la entidad puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro.

También implica un proceso de selección sistemática de informes, de retroalimentación y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje. En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende.

Es indispensable que los miembros de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del sistema que se llama empresa, puesto que ambos conforman una unidad. La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones o empresas.

#### **1.2.6.4.4 Clima organizacional**

El clima organizacional está compuesto por muchos factores institucionales, sobre todo influye en las condiciones, las situaciones y la dinámica que se forma al interior de una entidad u organización que ya sea para impulsar al desarrollo u obstaculizar el buen funcionamiento de la misma en todo su entorno. En la mayor parte depende mucho del empleador mantener un buen clima organizacional dentro de la empresa,

(Mendoza, 2005), el clima organizacional es también la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los integrantes de esta. Además es la influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización.

#### **1.2.6.4.5 Tecnología de la información**

(Cosin Ochaita, 2007), sostiene que los recursos tecnológicos comprenden o conforman tanto el stock de tecnologías disponibles para la empresa como los recursos que pueden dedicarse a la innovación de los productos o servicios que brinda una organización. (Pág. # 463).

Un recurso tecnológico es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos son una parte indispensables de las empresas, puesto que el uso de la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de actividades. Una organización que cuente con computadoras modernas, acceso a internet y redes informáticas internas estarán en condiciones de competir con éxito en el mercado, más allá de las características propias de sus productos o servicios que posean.

## **1.2.6.5 Resultado de la Efectividad**

### **1.2.6.5.1 Eficiencia**

Podemos definir la eficiencia como la relación que se da entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos a través del mismo. Se entiende que la eficiencia se logra cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Algunas muestras aplicadas a la organización de una empresa serían:

- Realizar correctamente las cosas.
- Resolver problemas.
- Cumplir con las tareas y obligaciones asignadas.
- Capacitación a los empleados.
- Conservación de las máquinas.

### **1.2.6.5.2 Eficacia**

La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos haciendo bien las cosas. Ejemplos aplicados a la organización de una empresa serían:

- Énfasis en los resultados.
- Hacer las cosas correctas.
- Lograr los objetivos.
- Utilizar los insumos de manera óptima.
- Obtener buenos resultados.
- Máquinas disponibles.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes dentro de la organización.

### **1.2.6.5.3 Evaluación**

(Mahoney, 2007), define: La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para crear una unidad de producto o servicio, si una organización puede alcanzar un determinado nivel de producción con menos recursos que otra, se describirá como más eficiente. Para medir los resultados de la efectividad, se evalúa el grado en el cual se alcanzan múltiples metas, ya sean estas oficiales u operativas.

La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto o servicio, se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas. Las organizaciones son grandes, diversas y fragmentadas, llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados y otros no intencionados. (Pág. # 30).

La evaluación a menudo se la utiliza para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

Entonces la evaluación de los resultados de la efectividad, consiste en identificar las metas de una organización y evaluar qué tan bien se las está logrando, debido a que las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción, ingresos o la satisfacción del cliente en base a la eficiencia y eficacia de los empleados.

### 1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Para (Caldas, Carrion , & Heras, 2009). La gestión administrativa de la organización, se encarga de que dicho proceso se haga de la manera más eficaz y eficiente posible, para lo que ha de cumplir una serie de premisas y objetivos en la empresa, con lo cual tiene que ver con los procesos administrativos que se efectúan dentro de las organizaciones.

- El proceso ha de ser oportuno; es decir no han de producirse demoras o retrasos en otros departamentos como consecuencia de una inadecuada gestión administrativa de la organización.
- El proceso ha de minimizar los costes; para ello, se buscaran la simplificación y la utilidad de la información generada dentro de la empresa.
- El proceso ha de ser rigurosa y seguro, tanto en el contenido de la información como en la confidencialidad de los datos que se recolectaron.

Los diferentes departamentos o áreas funcionales de la organización realizaran diferentes procesos administrativos, en el cual cada uno tiene que cumplir sus objetivos, y respetar las líneas jerárquicas de la empresa, para que se pueda evidenciar los resultados a corto plazo.” (Pág. 236).

La gestión administrativa consiste en un conjunto de acciones mediante las cuales el gerente de la organización desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las etapas del proceso administrativo: planear organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gracias a esto el gerente puede identificar los parámetros adecuados para el correcto funcionamiento de la empresa y así lograr el cumplimiento de los objetivos de manera integral por medio de los integrantes que están estrechamente relacionados con todos los procesos y las actividades de la empresa.

### **1.3.1 Recursos**

Es necesario destacar los todos los recursos que las organizaciones poseen, a través los cuales pueden desarrollar las actividades que se realizan dentro del entorno en el que se desenvuelven, ya que conociéndolos nos permite analizar una parte de la situación actual de la institución sujeto de estudio y determinar que recursos poseen y cuáles no, sean estos: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

#### **1.3.1.1 Humano**

(Chiavenato, 2000), menciona que son personas que ingresan, permanecen y participan dentro de una organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea que se encomienda. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización que es la dirección, en el nivel intermedio se encuentra la gerencia y asesoría y en el nivel operacional están los técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea. El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Las personas aportan a la organización habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones; sin importar el cargo que ocupen.” (Pág. 126).

La Estación de Servicio Coechan ésta conformada por 25 personas las cuales realizan sus actividades dentro de las instalaciones de la empresa que está ubicadas en el Cantón Santa Elena, se encuentran distribuidas en diferentes áreas debido a que el servicio que se ofrece es la venta de gasolina, además de los servicios adicionales que se ofrecen y que son realizados por los mismos trabajadores ya capacitados.

### 1.3.2.2 Materiales

Para (Chiavenato, 2000), considera que se requieren los recursos materiales ya que son sumamente necesarios para efectuar las operaciones básicas dentro de la organización, ya sea para prestar servicios especializados o para producir bienes o productos.

El espacio físico, los terrenos y edificios, los predios, el proceso productivo, la tecnología que la orienta, los métodos y procesos de trabajo dirigidos a la elaboración de los bienes y los servicios producidos para la organización constituyen los recursos materiales. (Pág. 126)

En toda organización los recursos materiales son de suma importancia puesto que gracias a ellos se puede cumplir con todas las acciones, funciones y actividades a realizar para el logro de los objetivos ya establecidos. Son los instrumentos fundamentales para la realización de las actividades de la empresa. Los recursos materiales son:

- Instalaciones de la empresa (área administrativa y market; el área de despacho de gasolina, baños, área de lavado de automóviles.
- dos escritorios.
- Sillas y mesas.
- Surtidores electrónicos de gasolina.
- Conos de señalización.
- Equipos de computación.
- Surtidor de agua y de aire para los vehículos.
- Caja registradora.
- Equipos contra la prevención de accidentes.
- Generador propio.

### **1.3.2.3 Tecnológicos**

Son todos los recursos tecnológicos con los que cuenta la organización y que le dan las ventajas competitivas con las demás organizaciones: Software, cámaras de seguridad, máquinas para debidos de tarjetas de crédito.

Mediante el recurso tecnológico que posee la empresa se permite llevar un mayor control del personal y de la cantidad de venta de gasolina y sus derivados, además de los productos adicionales como aceites para vehículos y ventas de los productos que se expenden en el Market.

En el ámbito organizacional, la tecnología comprende el conocimiento aplicado a la creación, producción, comercialización, distribución y uso o consumo de bienes o servicios.

### **1.3.3 Servicio**

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente, que están desempeñadas por un grupo de individuos. Los servicios son bienes que a diferencia de los productos ya que estos no son tangibles, estos se encuentran en casi todas las actividades económicas de cada organización.

La Estación de Servicio Coechan ha venido creciente significativamente en el mercado peninsular debido a la calidad del servicio que brindan a los consumidores, además de los servicios adicionales que se ofrecen como; el cambio de aceite y lavado de autos sin ningún costo adicional para los clientes, venta de lubricantes y aceites al por menor, además de la venta de productos de consumo inmediato y bebidas (Market).

## **1.4. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.4.1 Constitución del Estado Ecuatoriano 2008**

Que los servicios públicos están sometidos al régimen jurídico que fije la ley, son inherentes a la finalidad social del Estado y es deber de este asegurar la prestación eficiente de los mismos para todos los habitantes del territorio nacional; Que el artículo 58 del Decreto 1056 de 1953 (Código de Petróleos) señala que la refinación del petróleo es libre dentro del territorio nacional; en consecuencia, las personas interesadas en adelantar dicha actividad deben cumplir con las condiciones y requisitos que la normatividad aplicable establece para el efecto; Que en virtud del artículo 212 del Código de Petróleos, el transporte y distribución de petróleos y sus derivados constituyen un servicio público, razón por la cual las personas o entidades dedicadas a esas actividades deberán ejercerlos de conformidad con los reglamentos que dicte el Gobierno, en guarda de los intereses generales.

**Art. 85.-** La formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo con las siguientes disposiciones:

1. Las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos, y se formularán a partir del principio de solidaridad.
2. Sin perjuicio de la prevalencia del interés general sobre el interés particular, cuando los efectos de la ejecución de las políticas públicas o prestación de bienes o servicios públicos vulneren o amenacen con vulnerar derechos constitucionales, la política o prestación deberá reformularse o se adoptarán medidas alternativas que concilien los derechos en conflicto.

3. El Estado garantizará la distribución equitativa y solidaria del presupuesto para la ejecución de las políticas públicas y la prestación de bienes y servicios públicos. En la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

#### **1.4.2 Plan del buen vivir**

#### **Objetivo 7. Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.**

- A. Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y posconsumo.
- B. Desarrollar e implementar normas técnicas y estándares de calidad ambiental en el manejo integral de todo tipo de residuos, especialmente desechos peligrosos, aceites, minerales usados, hidrocarburos, desechos especiales, eléctricos y electrónicos, sustancias químicas y radioactivas, emisiones y vertidos y los contaminantes orgánicos persistentes.
- C. Desarrollar y aplicar tecnologías limpias y buenas prácticas sociales y ambientales, especialmente en las zonas de concesiones petroleras y mineras otorgadas por el Estado ecuatoriano.

#### **Objetivo 9: Garantizar un trabajo digno en todas sus formas:**

Para alcanzar este objetivo debemos generar trabajo en condiciones dignas, buscar el pleno empleo priorizando a grupos históricamente excluidos, reducir el trabajo informal y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

Hay que establecer la sostenibilidad de las actividades de autoconsumo y autosustento, así como de las actividades de cuidado humano, con enfoque de derechos y género.

El fortalecimiento de los esquemas de formación ocupacional y capacitación necesita articularse a las necesidades del sistema de trabajo y a la productividad laboral.

## **LINEAMIENTO**

**9.3.** Profundizar el acceso a condiciones dignas para el trabajo, la reducción progresiva de la formalidad y garantizar el cumplimiento de los derechos laborales.

**b.-** Asegurar el pago de remuneraciones justas y dignas sin discriminación alguna que permitan garantizar la cobertura de las necesidades básicas del trabajador y su familia, y que busque cerrar las brechas salariales existentes entre la población.

## **LINEAMIENTO**

**9.5.** Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral.

**a.-** Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como del personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo de su realización personal.

Garantizar la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.

### **1.4.3 Reglamento a las reformas a la ley de hidrocarburos, 2010.**

**Art. 24.-** Atribuciones.- Corresponde al Director de la Agencia de Regulación y Control hidrocarburíferas, ejercer las atribuciones establecidas en la Ley de Hidrocarburos y en los reglamentos; además de las siguientes:

1. Ejecutar las regulaciones de las actividades técnicas y operacionales, en las diferentes Fases de la industria hidrocarburífera, que realicen las empresas públicas o privadas, nacionales, extranjeras, empresas mixtas, consorcios, asociaciones, u otras formas contractuales y demás personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que ejecuten actividades hidrocarburíferas en el Ecuador.
2. Ejecutar las regulaciones para garantizar el abastecimiento de los combustibles en condiciones normales y emergentes, así como para establecer interrelaciones entre los diferentes actores y mercados de la industria hidrocarburífera, para evitar prácticas que distorsionen la libre competencia.
3. Dictará los instructivos, que sean necesarios para el normal funcionamiento de la agencia y para la aplicación del modelo de gestión.
4. Ejercerá el control de todas las actividades relacionadas con el uso, manejo, tratamiento, exploración, producción, comercialización, almacenamiento y transporte de hidrocarburos, para cuyo efecto, todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras son sujetos de control.

**Art. 25.-** Información.- Las operadoras de exploración, explotación, refinación, industrialización, transporte y almacenamiento de hidrocarburos, así como las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, dedicadas a las actividades de importación, exportación, comercialización y distribución de los combustibles, están obligadas a entregar la información en tiempo real, vía captura y acceso a la base de datos de los administrados.

#### **1.4.4 Ley de compañías**

Esta Ley establece que los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, sólo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales.

##### **De la Administración:**

**En el art. 45**, se establece que el administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

**En el Art. 46**, Salvo estipulación en contrario, los administradores podrán gravar o enajenar los bienes inmuebles de la compañía solo con el consentimiento de la mayoría de los socios

**En el art. 47**, el administrador que diere poderes para determinados negocios sociales será personalmente responsable de la gestión que se hiciera. Pero para delegar su cargo necesitará, en todo caso, la autorización de la mayoría de los socios. La delegación deberá recaer en uno de ellos.

**En el Art. 48**, El nombramiento del o de los administradores se hará ya sea en la escritura de constitución o posteriormente, por acuerdo entre los socios y, salvo pacto en contrario, por mayoría de votos.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

El presente trabajo se desarrolló determinando un estudio a través de la investigación cuantitativa y cualitativa, por el cual el análisis de los datos se los desarrolla de una manera más profunda, lo que nos permite obtener respuestas a cada una de las interrogantes planteadas en el proyecto, en donde se realizaremos y desarrollaremos estrategias para generar una información exacta e interpretable, además se procederá a realizar encuestas y entrevistas en profundidad tanto al gerente de la empresa, a los colaboradores y los clientes, para describir todas sus necesidades y mediante dichas estrategias dar soluciones a los problemas planteados para de esta manera dar a conocer y poder interpretar sus características reales del problema de investigación en la Estación de Servicios Coechan.

Sin embargo las investigaciones de estos dos tipos nos permiten entender de una mejor manera cómo debemos preparar a nuestros colaboradores para que puedan desempeñar eficiente y eficazmente las actividades y funciones, se utilizará para esto:

- Utilización de técnicas cuantitativas.
- Instrumentos de investigación (cuestionarios).
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio, entrevistas en profundidad.
- La investigación será más objetiva, se elaborará una guía de preguntas para los entrevistados.

El conocer todos los aspectos importantes dentro del ámbito laboral en donde se analizaran los sentimientos de las personas que trabajan dentro de una organización, la mala distribución de actividades, y la poca comunicación entre directivos estos factores crean un ambiente negativo en el trabajo.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Este proyecto se caracteriza por ser factible, ya que, lo que se quiere lograr es conocer la problemática de la estructura organizacional para poder mejorar su gestión administrativa, y así poder desempeñar las funciones y actividades de la manera más eficientemente y eficazmente de todos los individuos que conforman la Estación de Servicio Coechan.

La estructura o formato tradicional en el desarrollo de esta investigación está conformado por las siguientes etapas:

- Estudio de mercado.
- Estudio actual de la problemática
- Estrategias de mejoras
- Planes de acciones

Es importante mencionar que para el levantamiento de la información se elaborara un cuestionario con sus guías de preguntas con el fin de obtener respuestas a las interrogantes que se han planteado, para proceder a tomar decisiones de cambio para la organización. La modalidad de investigación debe presentarse en forma organizada, clara y precisa, para conocer cómo se conseguirán cada uno de los objetivos específicos propuestos. La estructura lógica y el rigor científico del proceso de investigación, diseñando la muestra, hasta la forma como se va interpretar, analizar y presentar los resultados de esta investigación de la estructura organizacional.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Existen diferentes tipos de investigación. La investigación, de acuerdo con (Sabino, 2000), la define como un esfuerzo que se emprende para resolver un determinado problema, claro está, un problema de conocimiento investigativo. (Pág. 47)

(Baptista, 2010), lo define: Como el tipo de investigación que determina cuales son los pasos que se deben de seguir en el objeto de estudio, las técnicas y métodos que puedan emplearse, en general determina todo el enfoque de la investigación incluyendo los instrumentos, y la manera de cómo se analizan los datos recaudados por él investigador. Los tipos de investigación constituyen un paso importante en la metodología, pues determina el enfoque del mismo. (Pág. 120)

### **2.3.1 Según el Propósito**

#### **Investigación Aplicada**

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Es empleada porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se van adquiriendo a lo largo del tiempo. La investigación aplicada se encuentra estrechamente relacionada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última.

La investigación aplicada se la utilizada para conseguir información sobre mercados, competidores y clientes, como por ejemplo la investigación ayuda a buscar el mejor lugar donde ubicar el negocio y el tamaño del mercado. También puede ser utilizada para controlar las acciones competitivas. La investigación de clientes determina lealtad, satisfacción y preferencias de uso del usuario hacia nuestra compañía.

### **2.3.2 Según el Lugar**

#### **Investigación Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación científica donde se explora y consigue qué es lo que se ha escrito sobre un determinado tema o problema identificándolos dentro de una organización para que de esta manera se proceda a empezar la investigación. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

La investigación bibliográfica permitió determinar los detalles profundamente de las informaciones primarias y secundarias en este caso lo que se quiere saber y lograr, en donde investigaremos la historia, antecedentes y otros datos que nos ayuden a verificar la realidad en la que se encuentra la Estación de Servicios Coechan.

#### **Investigación de Campo**

La investigación de campo corresponde a un modelo de diseño de investigación, además el proceso de investigación señala que se basa en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse y verificar las condiciones reales en que se han conseguido los datos recolectados dentro del objeto de investigación.

En el caso de las investigaciones de campo, se realiza el levantamiento de la información el cual el investigador extrae los datos de la realidad mediante técnicas de recolección de datos, a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Las entrevistas en profundidad que se realizaron se los hicieron al gerente de la empresa, que nos proporcionó datos que no se lo obtendrían mediante una encuesta ya que él es el único que sabe que es lo que pasa dentro de la Estación de Servicio de Coechan y los colaboradores de la organización.

### **2.3.3 Por el Nivel**

#### **Investigación Descriptiva**

(Anders, 2000), Establece: que la investigación descriptiva se enfoca sobre las realidades de hecho, su característica principal es la de presentar una interpretación correcta, no hay ninguna manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se muestra en su ambiente natural, su metodología puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos de la investigación. (Pág. 50).

En la investigación descriptiva buscaremos correlacionar estadísticamente cada uno de los elementos con el factor llamando prejuicio racial, y esto determina cuando constatamos ciertas correlaciones lo suficientemente significativa para sospechar la existencia de un vínculo causal entre las partes involucradas en la investigación.

### **2.3.4 Por la Dimensión**

#### **Investigación Transaccional o Transversal**

Los diseños de investigación trasversal recolectan los datos en un solo momento y en un tiempo único. Tiene como propósito describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado en la investigación.

La investigación transversal es aplicada cuando la investigación se centra en analizar cuál es el nivel o estado de una o más variables en un momento determinado o también cuando es la relación que existe entre un conjunto de variables en un punto del tiempo, es decir es el tipo de estudio observacional y descriptivo.

## **2.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Método Deductivo**

(Carlos, 2006) Menciona: El método deductivo se lo define como un proceso de conocimiento que se produce por medio de la observación e identificación de los fenómenos generales que se estudian, con el fin de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general”. (Pág. 236).

Ya identificadas las causas de la presente investigación, a través de este método se procederá a diseñar la propuesta de la implementación de un diseño organizacional para mejorar la competitividad y productividad en los procesos de la Estación.

### **Método Analítico**

(Paredes Wilson, 2009). Menciona: Diferenciamos los elementos de un fenómeno y para luego proceder a realizar la revisión de una manera clara y ordenada cada uno de elementos encontrados por separado. La física la química, y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis del gran número de casos se establecen leyes universales. Además consiste en la extracción de ciertas partes de un todo en general con el objetivo de estudiarlas y examinarlas cada una por separados, para verificar, por ejemplo las relaciones que existen entre las sus partes.

Este método nos involucra más del tema de investigación, con el cual podremos identificar mejor el funcionamiento y comportamiento del hecho a investigar para establecer nuevas teorías, por medio de este método conoceremos como se encuentra la Estación de Servicio Coechan en su entorno, así como todo lo relacionado a los factores que la integran sean estos de manera interna como externa.

## **2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Existen varias técnicas de investigaciones, más que nada la recolección de los datos es utilizada para comprobar los métodos empleados en el objeto de estudio, nos permite llegar a la verdad dentro de la investigación, con las pruebas obtenidas y una serie de pasos que se deben de llevar a cabo para comprobar la hipótesis planteada.

### **2.5.1 La Entrevista**

Es una técnica que es utilizada para la recolección de datos, que consisten en un dialogo que se realiza entre dos personas para conocer algo de ésta: El entrevistador que es el investigador de la problemática y el entrevistado que es el proporciona los datos, este proceso se lo realiza con el fin de obtener información de parte de este, por lo general es una persona entendida de la materia de la investigación.

La entrevista es una antigua técnica, pues ha sido implementada desde hace mucho en la psicología y, desde su notable desarrollo en otros campos de acción. Así también se la puede utilizar cuando se desea obtener cierta información específica de la organización, es decir aquella que no está plasmada en eventos históricos, comportamiento en el pasado, conceptos, sentimientos, intención eso logros organizacionales. Las cuales estarán dirigidas al gerente de la Estación de Servicio.

Si la entrevista persigue el objetivo de obtener información acerca de las variables de estudio, el entrevistador debe tener clara la hipótesis de trabajo, las variables y las relaciones que se quieren demostrar en la investigación, de esta manera se procederá a elaborar un cuestionario con las preguntas adecuadas que son imprescindibles para esclarecer el trabajo de investigación al fin de alcanzar un fin.

### **2.5.2 La Encuesta**

La encuesta es una herramienta que se utiliza en estudios de campo, en donde nos permite obtener y recolectar la información de varias personas cuyas opiniones y declaraciones nos servirán para plantear estrategias de cambios y en donde determinaremos con exactitud el problema que se tiene dentro de la organización para su respectiva corrección. La diferencia de la encuesta con la entrevista es que el encuestado lee de manera anticipada el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de la persona o de los que colaboran en el trabajo de investigación con preguntas cortas.

Una vez elaborado el cuestionario de la encuesta, esta no requiere de personal calificado a la hora de hacerlas llenar el contenido del mismo. A diferencia de la entrevista la encuesta no cuenta con una estructura lógica, rígida, que no es alterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos y gráficos.

La información que se obtenga será de utilidad para relacionar la variables, esta encuesta se denominará encuesta muestral ya que se le realizará a una parte de la población que es la muestra y a todos los colaboradores que integran la organización. Se trata de obtener datos de las personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación dentro de la Estación de Servicios Coechan para luego identificar las estrategias a seguir. La encuesta se fundamentó a través de cuestionarios con preguntas de tipo abiertas, cerradas para que faciliten su codificación e interpretación, puesto que se les indicaran a las personas encuestadas que elijan una respuesta en una lista de opciones que desglosaran en escala de tipo Likert; valorando las diferentes opciones en un rango del uno al cinco.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.2 La Guía de Entrevista**

(Baptista, 2010), define: Como un instrumento funcional que es utilizado tanto como para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección del personal que ingresara a la empresa; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar la información destinados a la elaboración de planes de mejora y procesos de análisis de problemas que se puedan dar dentro de las organizaciones. (Pág. 78).

Se entrevista cuando se quiere conocer algo de alguien que no se puede obtener por medio de la vía numérica. Se conduce una entrevista cuando se requiere información específica, especialmente cuando ésta no se encuentra en eventos históricos.

### **2.6.3 El Cuestionario**

El cuestionario es una herramienta útil, que es elaborada dependiendo de los requerimientos de la investigación científica. Por medio de este instrumento de investigación se recolectaran los datos que servirán para probar la hipótesis, que ya están planteadas en el objeto de estudio. Esta herramienta nos va servir para poder obtener información relevante, que utilizaremos en nuestro proceso investigativo.

Esta herramienta permitirá conocer con mayor relevancia y constancia todas las opiniones de las personas para conocer cada una de sus perspectivas acerca de la investigación objetiva. El cuestionario, que es un documento que recoge en forma organizada los indicadores de las variables implicadas en el objetivo de la encuesta, que será la población de Santa Elena, y todos los que trabajan en la Estación de Servicio Coechan.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

Según (Tamayo y Tamayo, 1997), La población se la define como la totalidad del fenómeno que se va a estudiar donde las unidades de población poseen una característica en común la cual se estudia y analiza de esta manera daremos origen a los datos de la investigación que se van a requerir. (Pág.114).

La población para el presente estudio estará conformada por la parte interna de la empresa que son todos los que trabajan dentro de la Estación de Servicio Coechan con un total de 25 personas, y en la parte externa conformada por la población de la Provincia de Santa Elena, que es un total de 308.693 habitantes según datos del último censo de población y vivienda que se realizó en el año 2010 por el INEC.

El universo del presente trabajo está conformado por 308.718 personas, como lo demuestra el siguiente cuadro.

**CUADRO # 1 POBLACIÓN**

<b>Ítem</b>	<b>Elementos</b>	<b>Población (N)</b>
1	<b>Personal Administrativo</b>	25
2	<b>Clientes</b>	308.693
	<b>Total</b>	<b>308.718</b>

Fuente: INEC.

## 2.7.2 Muestra

(Fuente, Gallego, Icartisern, & Pulpón Segura, 2006). La muestra es una parte de los elementos extraídos dentro de una población, los que realmente se va a necesitar de todos los individuos de la población, es decir un grupo representativo que nos ayude a definir el porcentaje que se va a analizar.

Ya se ha comentado la imposibilidad práctica de estudiar a toda la población y lo que se hace es estudiar una cierta parte de ella. La muestra es un grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población que se quiere investigar.

Para que se logre generalizar estos resultados obtenidos a través de la recolección de datos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Para que sea representativa, se han de definir muy bien los criterios de inserción y excepción y sobretodo utilizar las técnicas del muestreo apropiado para el trabajo. (Pág. # 55).

1. Para el personal administrativo se trabajara con un muestreo no probabilístico, por criterios por considerar su población pequeña.
2. Para los clientes se trabajara con un muestreo probabilístico aleatorio simple: el cuál es el siguiente:

La muestra es la parte más representativa de la población del objeto de investigación en nuestro caso es el total del personal que labora dentro de la organización y la parte proporcional es la población de la Provincia de Santa Elena, que se tomaran como referencia para recolectar la información que se requiere para la investigación.

A continuación mostraremos detalladamente el número total de las personas que van a ser partícipes de la investigación.

Muestreo Aleatorio Simple.

Ítem	Elementos	Población (N)
1	<b>Personal Administrativo</b>	25
2	<b>Clientes</b>	308.693
	<b>Total</b>	<b>308.718</b>

Fuente: Holger Morales Muñoz.

**Datos para el cálculo de la muestra para los clientes.**

N= 308.693  
k<sup>2</sup>= 1.96  
p= 0.5  
q= 0.5  
e= 5%

$$n = \frac{k^2 \times p \times q \times N}{e^2 N - 1 + k^2 \times p \times q}$$

$$n = \frac{296468.7572}{772.6904}$$

$$n = 384$$

## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **2.8.1. Procedimiento**

El procedimiento a utilizar para examinar y conocer la confiabilidad del instrumento de investigación, en el presente trabajo consistió en realizar un proceso de revisión y búsqueda de información de datos dentro de la organización.

- Búsqueda de la información.
- Elaboración del Problema.
- Formulación del Problema.
- Planteamiento de la Investigación.
- Elaboración del Marco Teórico.
- Formulación de la Metodología.
- Elaboración del Instrumento de Investigación.

### **2.8.2 Procesamiento**

Los procesos que se desarrollaron en el presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Aplicación de Instrumentos.
- Recolección de Datos.
- Ordenamiento de los Datos.
- Organización y Tabulación de los Datos.
- Elaboración de Tablas y Gráficos Estadísticos.
- Análisis e Interpretación de los Datos.
- Realización de la Conclusiones.
- Realización de las Recomendaciones.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA**

El análisis de los resultados de la entrevista es considerada como el proceso por medio del cual ordenamos, clasificamos y presentamos los resultados obtenidos de la investigación en cuadros estadísticos, graficas elaboradas y sistematizadas a base de técnicas y herramientas estadísticas con la finalidad de hacerlos comprensibles y entendibles para las personas que requieren el trabajo de investigación.

La entrevista fue dirigida al gerente de la Estación de Servicio Coechan y a sus colaboradores, donde se pudo constatar la disponibilidad de parte de ellos su colaboración para con la investigación, ya que son ellos la parte fundamental que nos brindaran la información real y verdadera de cómo se encuentra en estos momentos.

Terminada la recolección de información se procedió luego a realizar la tabulación de los resultados de la entrevista con sus respectivas preguntas y respuestas con la finalidad de dar comprensión a todas las opiniones vertidas por parte de los entrevistados.

Luego se procedió a interpretar dicha información con la finalidad de analizar y a entender todos los datos obtenidos a través del instrumento de investigación como lo es la entrevista, para de esta manera determinar e identificar cuáles son los problemas reales que posee la organización, que posteriormente se darán sus respectivas soluciones con la propuesta del diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan.

**1.- ¿Existe cooperación entre cada uno de los jefes de áreas y sus colaboradores de la empresa estación de servicios de Coechan?**

Si la hay, pero la gestión administrativa no es eficiente los perfiles de los colaboradores no están de acuerdo con las actividades ni funciones que se desarrolla en la empresa, la verdad es que no se ha contratado a ningún especialista en estas áreas pero la empresa está creciendo y se requiere de procesos y gestión más eficiente.

Con la poca comunicación que existe, las estrategias que se pueden tomar en caso de problemas van a ser pocas, puesto que entre los colaboradores y los directivos la comunicación no se da de manera ágil, además se nota que entre los integrantes de la organización la colaboración es muy poca lo que produce molestia, desagrado e inconformidad generando un clima organizacional inestable.

**2.- ¿Se comunican las decisiones que toman los directivos con los jefes de áreas de la Estación de Servicio Coechan?**

Si, generalmente si están comunicados frecuentemente tratan asuntos de presupuestos, gastos administrativos, y problemas que se tiene día a día con los clientes, trabajadores y en relación con los servicios que se ofrecen dentro de la empresa, de esta manera se informan de cómo va el manejo y realización de las actividades diarias que se realizan.

Además se realizan reuniones una vez al mes para evaluar, explicar y conocer todo lo acontecido dentro del mes, escuchando las inquietudes, novedades y problemas que se presentan en las labores diarias de los colaboradores, para así poder tomar correctivos y dar soluciones que ayuden a mejorar los procesos de la empresa en beneficio de los clientes.

### **3.- ¿Recibe usted capacitación por parte de la Estación de Servicio Coechan?**

Como gerente trato en lo posible de capacitarme en temas de procesos administrativos, para estar al día con las nuevas tendencias en el campo gerencial, cabe mencionar que la empresa nos manda a ciertas cursos en relación a nuestros puestos de trabajo pero no es suficiente puesto que uno como gerente debe de estar al día en los cambios que se dan en lo que se refiere a la administración de empresa. Además no existe un presupuesto para poner en marcha este tipo de estrategia.

Es necesario que todo el personal reciba ciertos tipos de capacitaciones en periodos determinados para que estén acorde a los cambios que se van dando en el entorno de nuestro mercado y así poder ser más competitivos y mejores que nuestra competencia.

### **4.- ¿Considera usted necesario que se lo capacite para mejorar la atención a los clientes que ofrecen el producto?**

El personal si necesita capacitarse, y en especial en el tema de atención al cliente, de una u otra manera nuestros clientes son el motor de nuestra empresa, y se necesita que estén bien capacitados para brindarles una excelente atención a nuestros clientes, con ideas innovadoras y atención personalizada, para cada uno de ellos, sin embargo se está preparando al personal para que asistan a una ciertos cursos de capacitación para que mejoren la calidad del servicio dentro de la organización.

En cuanto a la atención al cliente considero que si es necesario capacitar al personal puesto que de estos dependen que los clientes regresen, un buen trato hacia ellos generará que los clientes atraigan nuevos clientes hacia nuestra organización de manera que se incrementaran la captación de clientes.

**5.- ¿Cómo considera usted la participación de la Estación de Servicio Coechan, en el mercado de la provincia?**

Aquí en la provincia si hay mucha demanda de nuestro servicios, ya que uno de los sectores de desarrollo económico son instalaciones encargadas de adquirir, almacenar y distribuir combustibles, de tal manera que visionamos a futuro acaparar con todo el mercado, cabe indicar que si tenemos buena acogida en el mercado actual.

Nuestros clientes crecen a medida que ofrecemos nuevos servicios, en la actualidad la fluencia de los turistas hacia nuestra provincia se ha incrementado y de esta manera nuestra participación en este mercado se ha incrementado, cabe mencionar que las instalaciones de la empresa cuentan con un sector privilegiado ya que se encuentra en las vía principal que dirigen a los sectores de los balnearios más visitados como lo es el Cantón Salinas y la ruta del sol.

**6.- ¿Cree usted que es necesario las reuniones entre gerentes y jefes de áreas en la Estación de Servicio Coechan?**

Sí, claro que si estamos realizando un plan estratégico para poder definir en qué días y horarios se pueden realizar, como mencioné se lo hace pero no hay organización ahora buscamos mejorar todo eso, y esperamos que con la implementación del diseño organizacional todo se mejore y los resultados sean los más óptimos, para poder mejorar el servicio al cliente y que nuestros empleados se sientan muy contentos de trabajar y pertenecer a esta empresa.

Se deben de realizar reuniones periódicas para conocer los inconvenientes y problemas que surgen en la Estación de Servicio, esta comunicación nos permitirá establecer las medidas correctivas que deberán tomarse en caso de problemas.

**7.- ¿Es necesario la implementación de un modelo organizacional innovador para que mejore la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena?**

Sí es necesario y estamos convencidos que será de gran utilidad, para llevar todos los procesos de manera óptima dentro de la organización logrando de esta manera que los objetivos y metas establecidas sean cumplidas en los periodos determinados.

La implementación de un modelo organizacional ayudará a toda la organización, el gerente de la organización se mostró de acuerdo ya que de esta manera contribuirá a que todos conozcan cuales son los objetivos que se tienen y los colaboradores mejoraran su desempeño laboral ya que conocerán cuales son las actividades que deben de realizar.

**8.- ¿Usted considera que existe una mala gestión administrativa en la Estación de Servicio Coechan del cantón Santa Elena?**

No, lo que pasa es que no existe un correcto orden en la organización que ayude a que todos los procesos estén integrados de manera, es por ello la necesidad de implementar un modelo de diseño organizacional donde se establezcan las funciones y divisiones de trabajo por áreas, y con el manual de funciones las personas tendrá muy en claro cuáles serán las tareas específicas en cumplir a cabalidad y en los tiempos establecidos.

Cabe mencionar que la empresa ha venido creciendo significativamente a lo largo de todos estos años en la manera como se ha manejado, pero implementando este modelo crecerá aún más, puesto que se aplicaran nuevos métodos y procesos en toda la organización que nos llevaran a ser más competitivos en el entornos peninsular.

**9.-¿Usted considera que existe conflicto entre compañeros de trabajo en la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena?**

Si lo hay, es por ello que en el presupuesto de este año se desea incorporar un determinado valor para que se pueda realizar cursos de cultura organizacionales y relaciones interpersonales, como son los cursos de coaching, el cual ayudan a mejorar estos tipos de conflictos que los resultados son un ineficiente desempeño en las labores que cada colaborador realiza en la empresa.

Se evidencio además que entre los trabajadores existen conflictos ya que no existe un clima organizacional adecuado, las molestias se dan porque no existe colaboración en ciertos tipos de actividades que se dan en el día a día. Es necesario establecer poder desaparecer estos conflictos para que todas las actividades se puedan cumplir de manera más eficiente y sin inconvenientes.

**10.- ¿Tienen en consideración algún proyecto para mejorar o ampliar la estación de Servicios Coechan?**

Sí, tenemos en mente un proyecto que es él de mejorar la infraestructura de la organización, remodelar ciertas áreas que necesitan de atención para beneficio de los clientes, implementar nuevos servicios además de los que ya se posee para que los clientes tengan más opciones a la hora de abastecerse en nuestras instalaciones como los son el de agua y aire, cambio de aceite, limpieza de parabrisas que son sin costo.

Otro proyecto que se tiene en mente es el de abrir otra sucursal, pero este se lo ésta definiendo bien ya que aún se están haciendo las respectivas evaluaciones para definir donde es la mejor ubicación y si nos da el presupuesto establecido para la ejecución de este proyecto.

### **3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.**

El objetivo principal de este capítulo es analizar e interpretar la información recolectada a través de las encuestas y en base a esos resultados realizar una representación gráfica que permita presentar de forma entendible los resultados.

Para el análisis de los datos se procede a utilizar el programa de cálculo de Excel que es una importante herramienta que cuenta con amplias imágenes gráficas. El análisis de los datos de esta investigación es de tipo cuantitativa en donde se procederá a analizar cada una de los datos para su respectiva interpretación.

En la representación gráfica emplearemos gráficos en vez de las tabulaciones, para mostrar los resultados de la encuesta e identificar los hechos más importantes que se proporcionan los clientes. Los gráficos utilizados para estas representaciones de los datos son las figuras de barras debido a que son utilizadas frecuentemente y adecuadas para presentar los resultados en un amplio número de hechos que se dan.

Debidamente realizado la recolección de los datos obtenidos por parte de los colaboradores y como de los clientes, se analizarán los resultados para proceder a determinar cuáles son los verdaderos problemas e inconvenientes que presenta la organización, de esta manera lograremos identificarlos para posteriormente darles su debida corrección, análisis y soluciones pertinentes a estas problemáticas.

Es necesario determinar cuál es el grado de magnitud de los problemas encontrados para ayudar a que la organización mejore en cada uno de estos aspectos, esto permitirá que la Estación de Servicio Coechar sea más competitiva y eficiente en cada uno de las actividades que realiza, tanto de manera interna que son los colaboradores y de manera externa que son los clientes, enfocándose más en los clientes que son la razón de ser de la empresa.

### 3.3.1 Cuestionario dirigido al personal Administrativo de la Estación de Servicio Coechan.

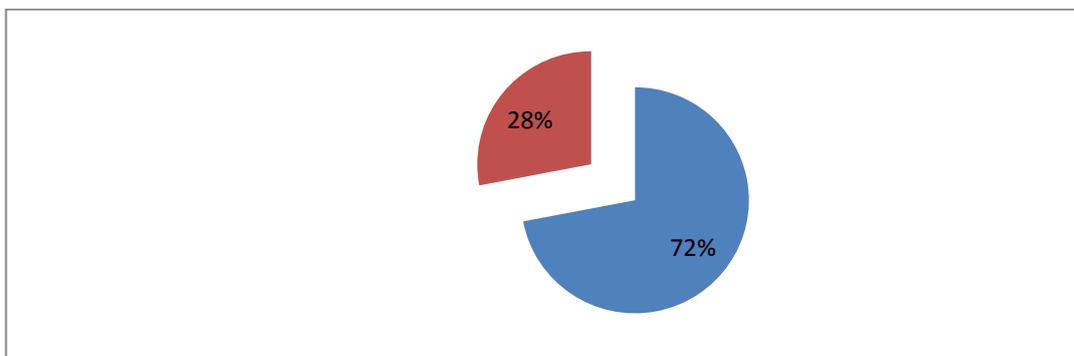
#### 1.- Género

**TABLA # 1Género**

<b>Género</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Masculino	18	72%
	Femenino	7	28%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 1 Género**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Como podemos identificar en el gráfico, del personal administrativo encuestado, el 72% ellos pertenece al género masculino, y un 28% corresponde al género femenino. La mayor parte de las personas encuestadas son del género masculino, existen más hombres porque ellos se desenvuelven en diversas actividades dentro de la empresa.

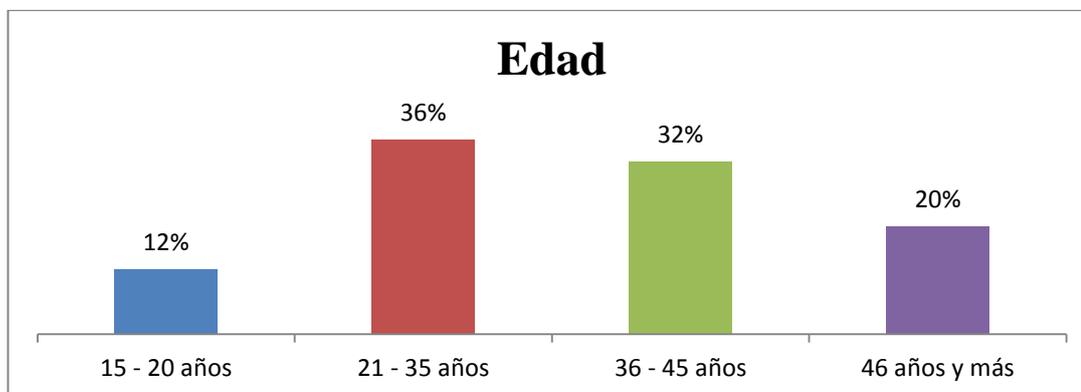
## 2.- Edad

**TABLA # 2 Edad**

<b>Edad</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
2	15 - 20 años	3	12%
	21 - 35 años	9	36%
	36 - 45 años	8	32%
	46 años y más	5	20%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 2 Edad**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Del personal administrativo encuestado en la Estación de Servicio Coechan, el 36% ellos se encuentran entre edades de 21 a 35 años, el 32% entre edades de 36 a 45 años, el 20% entre edades de 46 y más años, y el 12% entre edades de 15 a 20 años respectivamente. Se puede evidenciar que la mayoría del personal está entre la edad de 21 a 35 puesto que ellos cumplen con la actividad de despacho del combustible en las islas y en los tres horarios de trabajo que existen.

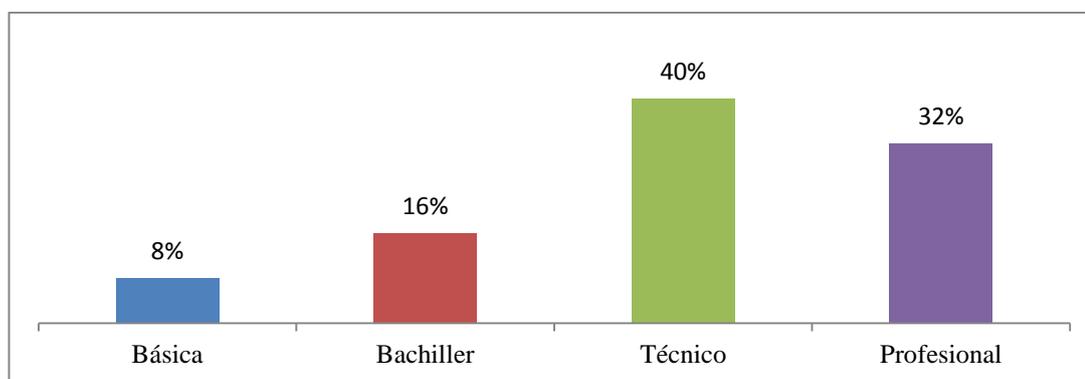
### 3.- Nivel de Instrucción.

**TABLA # 3 Instrucción**

<b>Instrucción</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
3	Básica	2	8%
	Bachiller	4	16%
	Técnico	10	40%
	Profesional	8	32%
	<b>Total</b>		<b>25</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 3 Instrucción**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Del total del personal administrativo encuestado de la Estación de Servicio Coechan, el 32% ellos son profesionales, el 40% son técnicos, el 16% son bachilleres, y el 2% tienen instrucción básica. Se puede constatar que el nivel de instrucción dentro de la organización la mayor parte ésta en el nivel técnico, no existe un nivel profesional muy alto en la organización.

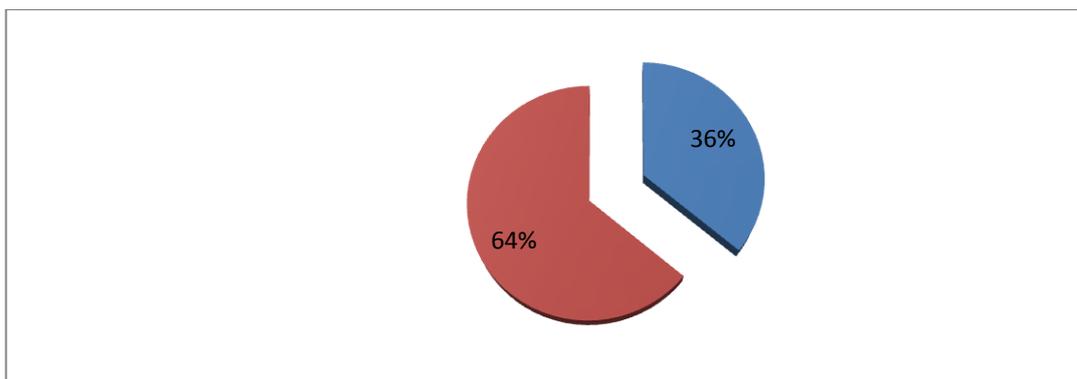
**4.- ¿Conoce usted, el objetivo por el cual se ha creado la Estación de Servicio Coechan?**

**TABLA # 4 Objetivo de la empresa**

<b>Objetivo de la empresa</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
4	Si	9	36%
	No	16	64%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 4 Objetivo de la empresa**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

De los resultados obtenidos al personal administrativo en la Estación de Servicio Coechan, un 64% no conocen los objetivos de la empresa, y un 36% si conocen los objetivos de la empresa. Podemos mencionar que la mayoría de las personas que trabajan en la organización desconoce el objetivo principal de la misma por lo que es necesario que se tomen las medidas correctivas para que todo el personal conozca el mismo y de esta manera se puedan cumplir con las metas y estrategias establecidas para lograr cumplir el mismo.

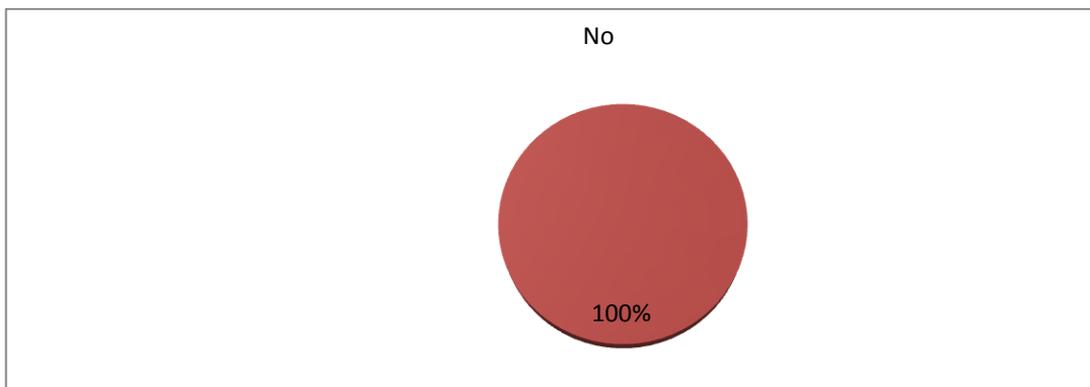
**5.- ¿Conoce usted si la Estación de Servicio Coechan cuenta con un diseño organizacional?**

**TABLA # 5 Diseño organizacional**

<b>Diseño organizacional</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5	Si	0	0%
	No	25	100%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan.  
 Autor: Holger Morales Muñoz.

**GRÁFICO # 5 Diseño organizacional**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Esta pregunta se la realizó con la finalidad de conocer si los colaboradores conocen si existe un diseño organizacional en la empresa. Por lo que del total de las personas encuestadas de la empresa Coechan el 100% ellos respondieron que no cuenta con un diseño organizacional. Es por ello que se propone la elaboración de dicha propuesta para mejorar la gestión administrativa y la proyección empresarial de la empresa, logrando de esta manera que sea más competitiva en el entorno en donde se desenvuelve.

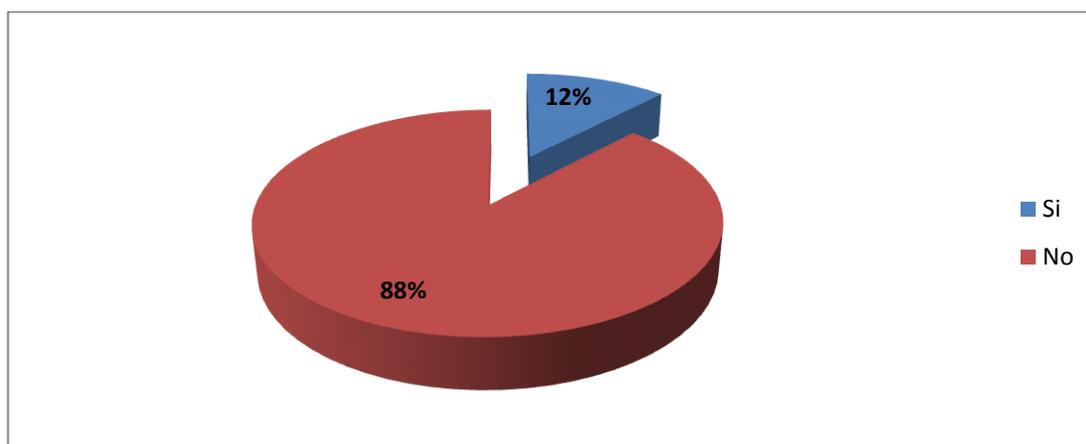
**6.- ¿Conoce usted el organigrama estructural de la Estación de Servicio Coechan?**

**TABLA # 6 Organigrama Estructural**

<b>Organigrama estructural</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
6	Si	3	12%
	No	22	88%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 6 Organigrama Estructural**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada al personal administrativo de la Estación de Servicio Coechan, el 88% mencionó que no conoce el organigrama estructural de la empresa, y el 12% menciona que si conoce el organigrama estructural de la empresa se puede evidenciar que más de la mitad desconoce cuál es el organigrama de la empresa por lo que hay que establecerlo y darlo a conocer a todos los colaboradores de la empresa para que vean quienes son sus superiores.

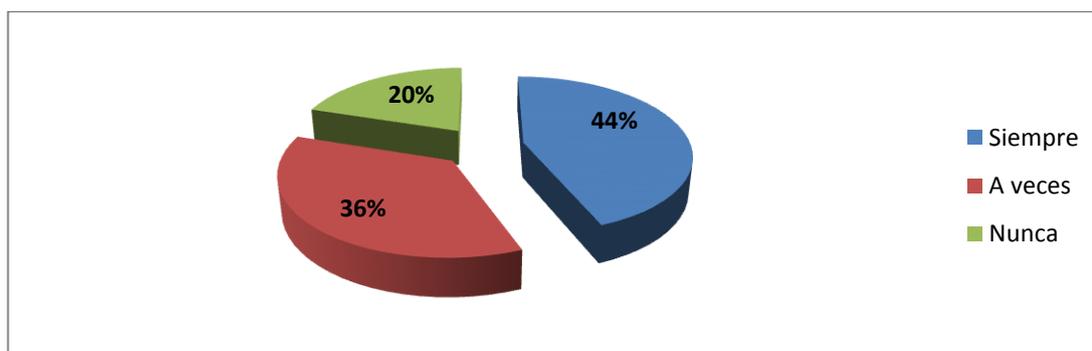
**7.- ¿Considera usted que una buena gestión administrativa permite que los equipos de trabajo, tengan bien en claro los objetivos de la empresa Coechan?**

**TABLA # 7 Gestión Administrativa**

<b>Gestión administrativa</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
7	Siempre	11	44%
	A veces	9	36%
	Nunca	5	20%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 7 Gestión Administrativa**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Del total de personas encuestadas de la empresa Coechan, el 44% menciono que siempre consideran que una buena gestión administrativa permite que los equipos de trabajo, tengan bien en claro los objetivos de la empresa, el 36% considera que a veces una buena gestión administrativa permite que los equipos de trabajo, tengan bien en claro los objetivos, y finalmente el 20% menciono que nunca una buena gestión administrativa permite que los equipos de trabajo, tengan bien en claro los objetivos de la empresa.

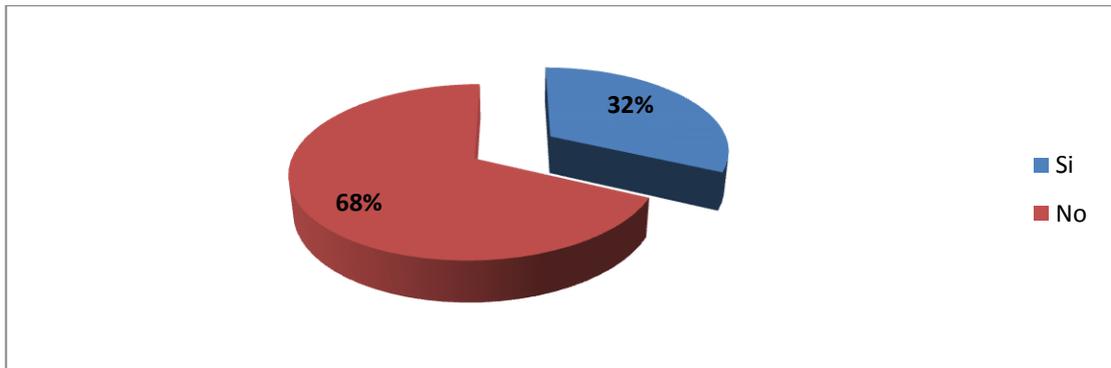
**8.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es oportuno para desarrollar las labores en la Estación de Servicio Coechan?**

**TABLA # 8 Ambiente de Trabajo**

<b>Ambiente de trabajo</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
8	Si	8	32%
	No	17	68%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 8 Ambiente de trabajo**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

En cuanto a lo que se refiere al ambiente de trabajo dentro de la Estación de Servicio Coechan, se evidencio el 68% considera que el ambiente de trabajo no es oportuno para desarrollar las labores, el 32% considera que el ambiente de trabajo si es oportuno para desarrollar las labores en la empresa. En su mayoría de identifico que el ambiente de trabajo no es el oportuno para que las actividades se desarrollen con normalidad por lo que hay que realizar las medidas correctivas necesarias para solucionar este tipo de inconveniente dentro de las instalaciones de la empresa y se puedan realizar las labores con normalidad.

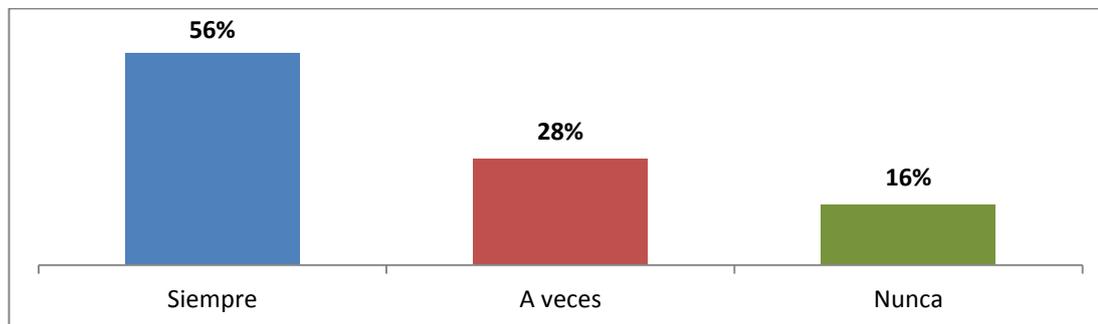
**9.- ¿Usted, como parte administrativa de la empresa Coechan asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?**

**TABLA # 9 Cambios Internos y Externos**

<b>Cambios Internos y Externo</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
9	Siempre	14	56%
	A veces	7	28%
	Nunca	4	16%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 9 Cambios Internos y Externos**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Del total de personas encuestadas de la empresa Coechan, el 56% menciono que como parte administrativa de la empresa Coechan siempre asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos de la empresa, el 28% menciono como parte administrativa de la empresa Coechan a veces asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos, y finalmente el 16% manifestó como parte administrativa de la empresa Coechan nunca asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos, siempre se habla de lo mismo y nunca se hace.

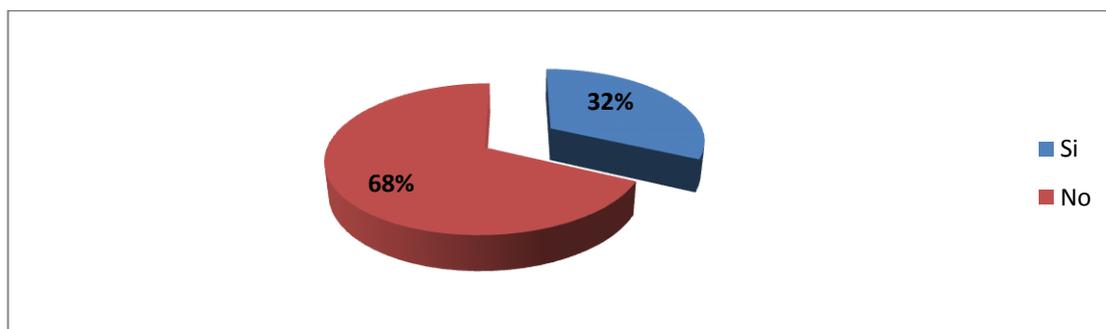
**10.- ¿En la gestión administrativa existen formularios que evidencien sus actividades de la empresa Coechan?**

**TABLA # 10 Evidencias de actividades**

<b>Evidencias de actividades</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
10	Si	8	32%
	No	17	68%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 10 Evidencias de actividades**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Del total de personas encuestadas de la Estación de Servicio Coechan, el 68% respondió que en la gestión administrativa no existen formularios que evidencien sus actividades, y el 32% manifestó que en la gestión administrativa existen formularios que si evidencian sus actividades dentro de la empresa. Se puede constatar que más de la mitad respondió que no existen formularios en donde se detallan las actividades del personal por lo que es necesario que se aplique esta modalidad para así todos los que integran la organización conozcan sus actividades dentro de la empresa.

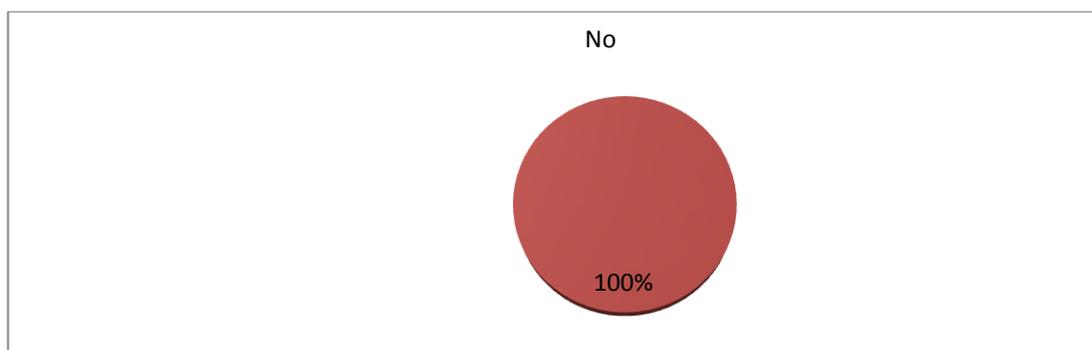
**11.- ¿La Estación de Servicio Coechan capacita a su personal continuamente?**

**TABLA # 11 Capacitación**

<b>Capacitación</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
11	Si	0	0%
	No	25	100%
	<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 11 Capacitación**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Como podemos identificar en el gráfico del total del personal administrativo encuestado de la Estación de Servicio Coechan, el 100% manifestó que no se los capacita en temas que ayudarían a mejorar a la organización y ser más productiva a nivel provincial, esto genera inconformidad entre ellos porque quieren superarse y ser mejores en todo aspecto para así poder aportar en el desarrollo de la empresa. Es necesario considerar que este aspecto es de suma importancia puesto que gracias a la capacitación de los colaboradores se podrá mejorar en casi todos los procesos de la organización ya sea en sus funciones como en lo que corresponde a la atención al cliente.

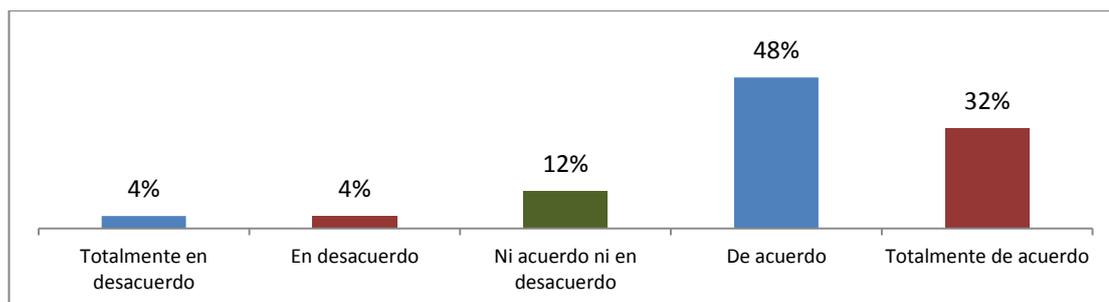
12.- ¿Qué tan de acuerdo está Ud. Que se implemente un Diseño Organizacional para la empresa Coechan y de esta manera mejorar su estructura organizacional?

**TABLA # 12 Implementación del diseño organizacional**

Implementación del diseño organizacional			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
12	Totalmente en desacuerdo	1	4%
	En desacuerdo	1	4%
	Ni acuerdo ni en desacuerdo	3	12%
	De acuerdo	12	48%
	Totalmente de acuerdo	8	32%
	<b>Total</b>		<b>25</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 12 Implementación del Diseño Organizacional**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Del total de personas encuestadas de la empresa Coechan, el 48% manifestó que está de acuerdo, y el 32% manifestó que está totalmente de acuerdo, y el 4% manifestó que totalmente en desacuerdo y en desacuerdo que se implemente un diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan.

### 3.3.2 Análisis de las encuestas dirigida a los clientes

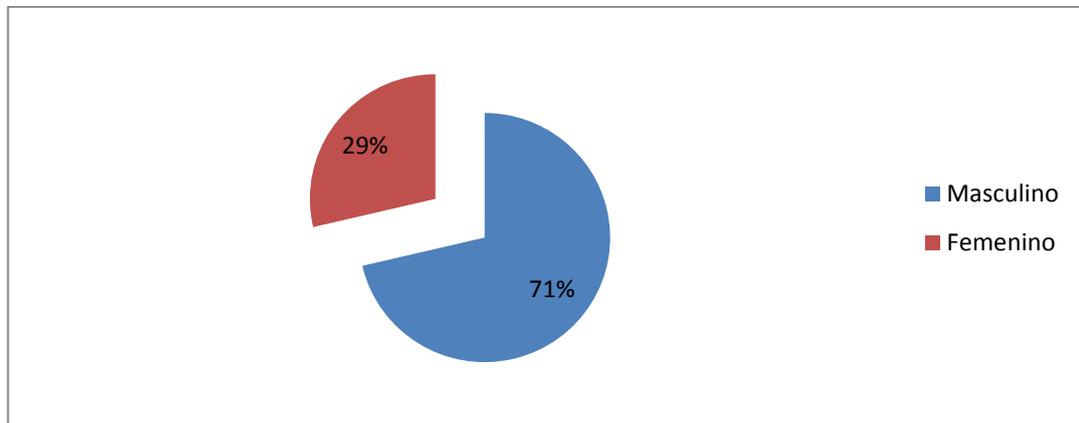
#### 1.- Género

**TABLA # 1 Género**

<b>Género</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Masculino	274	71%
	Femenino	110	29%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 1 Género**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Como podemos apreciar en el gráfico del total de los clientes encuestados de la Estación de Servicio Coechan, el 71% ellos pertenece al género masculino, y un 29% corresponde al género femenino. La mayor parte de sus compradores son de género masculino, ya que ellos son trabajadores de empresas de transporte urbano de la Provincia de Santa Elena, de turistas y de las personas nativas de la misma.

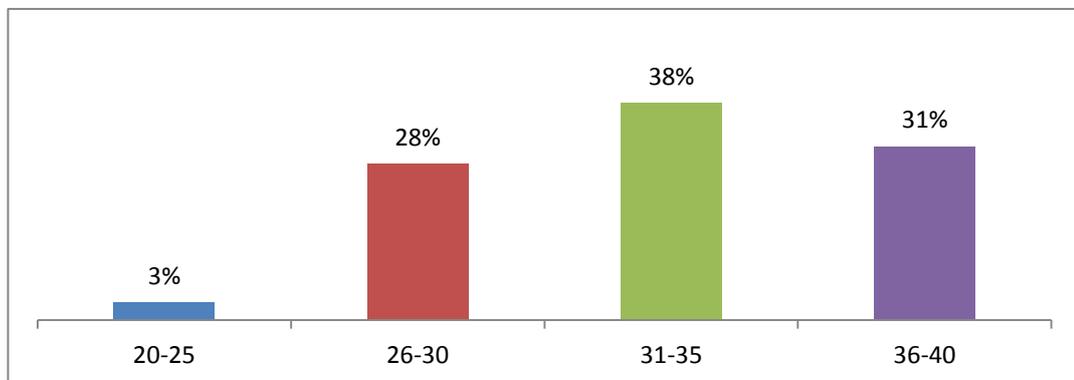
## 2.- Edad.

**TABLA # 2 Edad**

Edad			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	20-25	14	4%
	26-30	76	20%
	31-35	184	48%
	36-40	110	29%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 2 Edad**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Como se evidencia en el gráfico del total de los clientes encuestados de la Estación de Servicio Coechan, el 38% ellos se encuentran entre edades de 31 a 35 años, el 28% entre edades de 26 a 30 años, el 31% entre edades de 36 y 40 años, y el 3% entre edades de 20 a 25 años respectivamente. Por lo que se puede identificar que la mayor parte de los clientes de la empresa son de edades de 31 a 35 años.

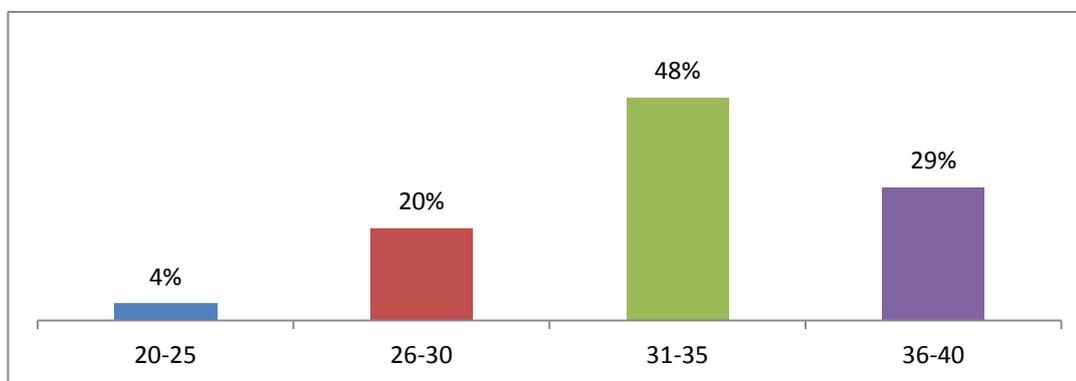
### 3.- Nivel de Instrucción

**TABLA # 3 Nivel de Instrucción**

Nivel de instrucción			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	Básica	14	4%
	Bachiller	76	20%
	Técnico	184	48%
	Profesional	110	29%
	<b>Total</b>		<b>384</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 3 Nivel de Instrucción**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Como podemos identificar en el gráfico del total de los clientes encuestados de la Estación de Servicio Coechan, el 48% ellos son técnicos, el 29% son profesionales, el 20% son bachilleres, y el 4% tienen instrucción básica. La mayor parte de los encuestados son profesionales, ya que ellos se han realizados estudios para poder ejercer la profesión de choferes en las cooperativas, y otras son conductores normales.

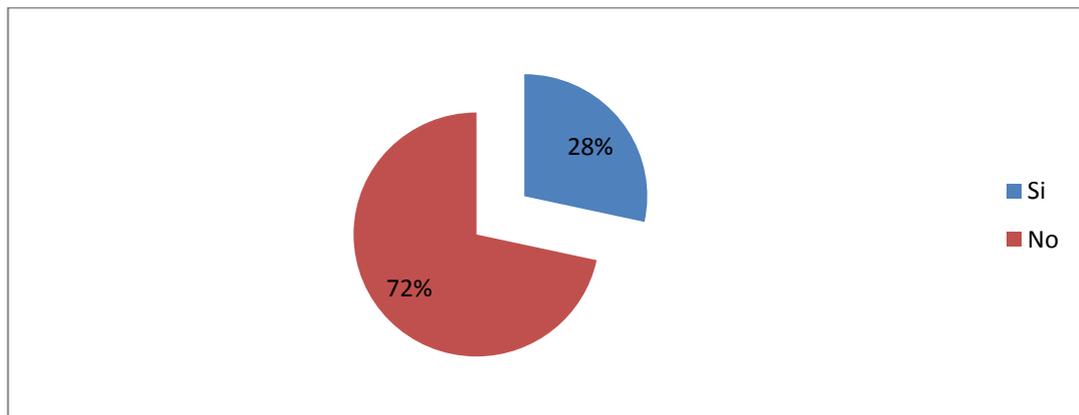
#### 4.- ¿Considera Ud. que al momento de ser atendido se lo hace con rapidez?

**TABLA # 4 Se lo atiende con rapidez**

<b>Se lo atiende con rapidez</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	Si	109	28%
	No	275	72%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 4 Se lo atiende con rapidez**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Como se observa en el gráfico # 4, los clientes encuestados de la Estación de Servicios Coechan, el 72% considera que no se lo atiende con rapidez, 28% considera que al momento de ser atendido si se lo hace con rapidez. Por lo que se deduce que la mayoría de los clientes de la estación consideran que falta agilidad al momento de despachar el combustible, es necesario considerar que se debe de agilizar el despacho puesto que así los clientes se sentirán satisfechos de la calidad de servicio que se ofrece y beneficiara tanto a los clientes como a la empresa.

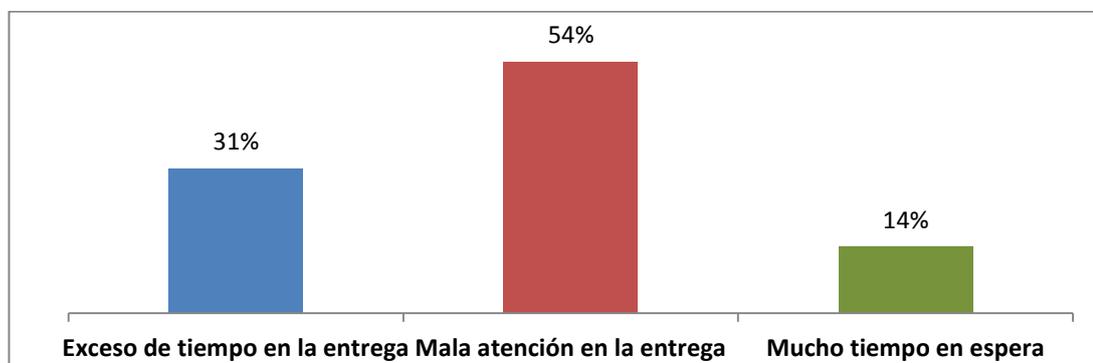
5.- ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado Ud. al momento que le ofrecen el servicio? (Elija máximo 1).

**TABLA # 5 Ofrecen el servicio**

Ofrecen el Servicio			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	Exceso de tiempo en la entrega	120	31%
	Mala atención en la entrega	209	54%
	Mucho tiempo en espera	55	14%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 5 Ofrecen el Servicio**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Como podemos apreciar en la gráfica del total de clientes encuestados de la Estación, el 54% menciona que la principal dificultad que ha encontrado al momento que le entregan el servicio es la mala atención, 31% menciona que es el exceso de tiempo en la entrega del producto, y el 14% menciona que la principal dificultad que ha encontrado al momento que le ofrecen el servicio tienen que esperar mucho tiempo.

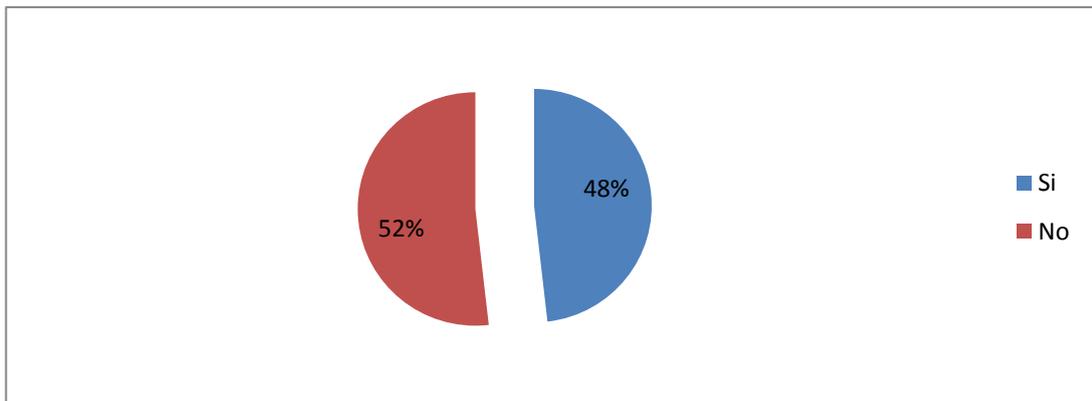
## 6.- ¿Usted, se encuentra satisfecho con el servicio que la empresa Coechan?

**TABLA # 6 Satisfacción**

Satisfacción			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	Si	185	48%
	No	199	52%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 6 Satisfacción**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

Con los datos proporcionados por los clientes de la Estación y como se muestra en el gráfico # 6, se pudo establecer que el 52% menciono que no se encuentra satisfecho con el servicio que presta la empresa, y el 48% mencionó que si se encuentra satisfecho con el servicio que presta la Estación de Servicio Coechan. Por lo que se considera que la mayoría de la los clientes no están satisfechos con el servicio y que es necesario que se mejore en este aspecto.

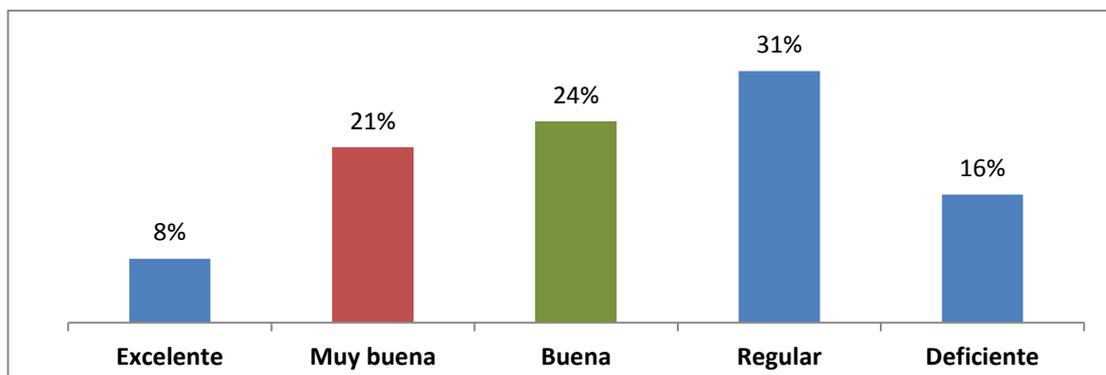
7.- ¿Según sus expectativas cómo califica usted el nivel de la calidad del servicio que brinda la empresa Coechan?

**TABLA # 7 Calidad de servicio**

Calidad de servicio			
ÍTEM	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	Excelente	30	8%
	Muy buena	82	21%
	Buena	94	24%
	Regular	118	31%
	Deficiente	60	16%
	<b>Total</b>		<b>384</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 7 Calidad de servicio**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Como vemos en la gráfica del total de clientes encuestados de la empresa Coechan, el 31%, lo califica de regular, el 24% de buena, el 21% de muy buena, un 16% deficiente y el 8% califica a la calidad de servicio de excelente respectivamente.

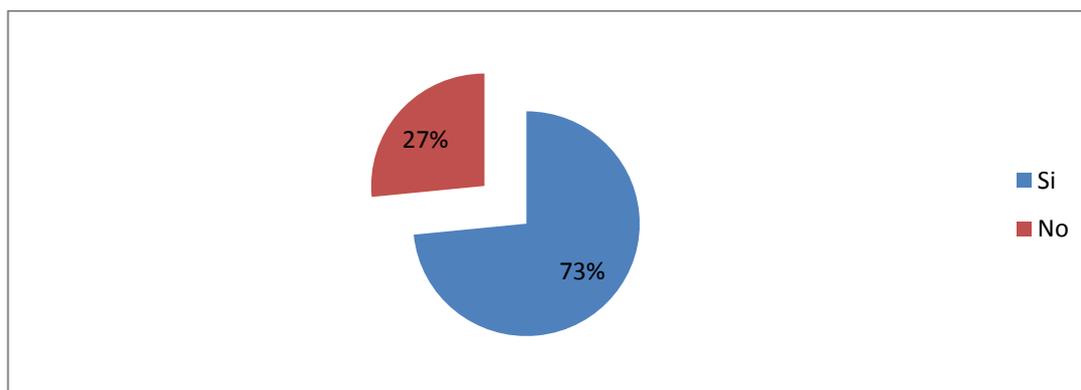
8.- ¿Recomendaría Ud. a otras personas que adquieran los servicios de la empresa Coechan?

**TABLA # 8 Recomendaría el Producto**

<b>Recomendaría el Producto</b>			
<b>ÍTEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
8	Si	282	73%
	No	102	27%
	<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

**GRÁFICO # 8 Recomendaría el Producto**



Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

Como nos muestra el gráfico de los clientes encuestados de la Estación de Servicio Coechan, el 73% recomendaría a otras personas que adquieran el servicio en la empresa Coechan, y el 27% no recomendaría a otras personas que adquieran el servicio que ofrece en la empresa Coechan. Por lo tanto la mayoría de los encuestados menciono que si recomendaría el producto siempre y cuando se agilice la atención y el tiempo de despacho del combustible, por lo que lo demás considera que es una empresa que funciona de manera excelente.

### **3.3. Conclusiones**

1. Con los resultados obtenidos en la investigación se ha podido evidenciar la necesidad de implementar un modelo de Diseño Organizacional para la Estación de Servicios Coechan, para que de esta manera la empresa pueda mejorar en todos sus procesos debido a que está creciendo en el mercado y necesita que todo su personal se encuentre ya sea capacitado o sean todos profesionales.
2. El desarrollo de las actividades y funciones se limitan debido a que los trabajadores conocen poco o cuál es el objetivo que persiguen la estación de Servicio Coechan, y esto produce que sus esfuerzos se desperdicien.
3. Todos los colaboradores han manifestado que reciben poca capacitación por parte de la empresa en aspectos que son necesarios para poder desarrollar sus actividades con normalidad.
4. En los resultados obtenidos de la investigación, el personal manifestó que la empresa desconoce que se cuenta con un diseño organizacional, y es por ello que la gestión administrativa es ineficiente, entre los procesos estructurales en la división de trabajos y las demás áreas.
5. Los clientes manifestaron que existe dificultad en la entrega del producto por la mala atención que reciben por parte de los empleados, hacen tres cosas a la vez y su atención está en tres situaciones diferentes, esto incomoda a los clientes, ocasionando que tenga una mala imagen de la estación de la empresa Coechan.
6. Plantear nuevas estrategias a utilizar que permitan la elaboración de una propuesta orientada a la estructura organizacional de la Estación de Servicio Coechan.

### **3.4 Recomendaciones**

1. Es necesario realizar las debidas modificaciones y nuevas estrategias a seguir en la administración de la Estación de Servicio Coechan, que permitan direccionarla a consecución de los objetivos, estrategias, reglas y responsabilidades que deben de tener los integrantes para cumplir con todo lo propuesto por parte de la empresa.
2. La implementación de un orgánico funcional permitirá establecer las actividades y funciones de los colaboradores, logrando de esta manera que se los procesos sean más eficientes y eficaces para la consecución de los objetivos establecidos.
3. La Estación de Servicio Coechan, debe destinar un cierto presupuesto para establecer las debidas capacitaciones a todos los colaboradores en todas las áreas en la que ellos se desenvuelven logrando el éxito deseado por la empresa.
4. Elaborar enfoques de diseños organizacionales, para realizar todas las tareas administrativas y procesos, brindando una comunicación entre todas los miembros de la organización
5. Llevar controles sobre los procesos, para mantener una gestión de calidad y obtener la satisfacción de los clientes, logrando la eficiencia de los objetivos planteados mejorando la gestión administrativa de la empresa.
6. La Estación de Servicios Coechan, debe elaborar el diseño organización que evidencien estrategias de capacitaciones para promover el desarrollo de la institución en todos los ámbitos permitiendo la eficiencia y eficacia en todos sus procesos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIO COECHAN, DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2015.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN.**

Por medio del análisis de la situación actual de la Estación de Servicio Coechan, se estableció la necesidad de elaborar un diseño organizacional, en el área administrativa dentro de la organización, con la finalidad de proponer soluciones a la problemática que la misma enfrenta, la cual le impide tener un eficiente desarrollo institucional.

De acuerdo al modelo de Richard Daft que nos manifiesta; que el diseño organizacional es la forma en que se implementan las metas y estrategias dentro la empresa. Este diseño implica la ejecución y administración del plan estratégico. La dirección organizacional se implementa por medio de las decisiones acerca de la estructura, si la organización será enfocada como una organización que aprende o tendrá una orientación hacia la eficiencia.

En este capítulo se presenta el diseño organizacional para la Estación de Servicio Coechan, con el propósito de maximizar sus recursos y lograr sus objetivos planteados. Para ello se elaboró un estudio general de todas las actividades que la organización realiza para efectuar sus labores diarias, por lo que se estableció tomar como base el diseño propuesto por los autores Richard Daft en su libro Teoría y Diseño Organizacional, el cual fue adaptado a las necesidades de la Estación de Servicio.

#### **4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.**

La Estación de Servicio Coechan está ubicada en la Provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, vía a la Costa, calle 18 de agosto, Guayaquil – Salinas.

Razón Social: “Estación de Servicios Coechan” PRIMAX COMERCIAL DEL ECUADOR S.A.

Actividad: Venta de productos derivados del petróleo como gasolina SÚPER, EXTRA, DIESEL y, venta de productos de consumo inmediato y bebidas (Market).

Los colores distintivos de la organización son anaranjado oscuro con líneas gruesas.

Propietario: Sr. Nino Cuello que es el gerente general de la organización cuenta con un personal aproximadamente de 25 trabajadores.



Números de teléfono: convencional 04-2940-464 y el celular 0994271792.

Correo Electrónico de la Estación de Servicio Coechan:  
[www.coechan@hotmail.com](mailto:www.coechan@hotmail.com).

Facebook: [www.facebook.com/Coechan](http://www.facebook.com/Coechan).

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

El presente diseño organizacional fue elaborado en función de todas las necesidades y requerimientos que no posee la Estación de Servicio Coechan, a través de la realización de una investigación de campo datos que se obtuvieron a través del gerente y de los colaboradores, además se procedió a determinar por medio de un análisis situacional basado en el entorno de la Estación las oportunidades y amenazas que poseen; los lazos que la Estación debe fortalecer para mejorar sus condiciones de trabajo; además de ello contiene un análisis interno que permita conocer las fortalezas, debilidades, recursos, niveles jerárquicos y las proporciones del personal para obtener una información que servirá como base de la empresa para poder conocer y desarrollar sus alternativas en los aspectos que se requiera.

También se estableció la dirección estratégica de la organización que contenga la misión y visión que son necesarias en una empresa para que conozcan su razón de ser y hacia donde se quiere llegar, la cual toda organización debe de poseer así como los objetivos que aporten al cumplimiento de los mismos, determinando las estrategias que se requieren para ayudar a conseguir las metas y objetivos en el tiempo determinado por la empresa. Se considera la proyección organizacional para establecer un organigrama estructural de la Estación de Servicio, delineando por las funciones que cada uno de los miembros debe cumplir respetando las políticas y reglas que aporten a crear una cultura organizacional de respeto para con la empresa y entre los trabajadores; guiándonos a través de los medios de evaluación del desarrollo de las actividades para la corrección de las fallas y a su vez retroalimentándonos. El diseño organizacional se lo elaboró para realizar una reorganización de las actividades de manera que se lleve un control adecuado de los mismos, permitiendo a la organización aumentar su efectividad y, aprovechar todos los recursos con los que se cuente mejorando a su vez la cultura organizacional de la Estación para ser más competitiva en el mercado y se mejore los procesos administrativos.

#### 4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN SERVICIO COECHAN.



Fuente: Estación de Servicio CoeChan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

### **4.5.1 Análisis Organizacional.**

#### **4.5.1.1 Análisis Interno.**

Dentro de este proceso identificaremos y evaluaremos todos los elementos que existen dentro de la Estación de Servicios Coechan, para así determinar cuáles son las fortalezas y las debilidades, a través de este análisis nos permitirá establecer cierto tipo de control por parte del gerente

#### **Fortalezas**

- Infraestructura, cómodas y amplias estructuras diseñadas a las necesidades de los clientes y trabajadores.
- Calidad del producto (derivados del petróleo EXTRA, SUPER)
- Personal capacitado.
- Cuentan con capital propio.
- El servicio que se brinda se da las 24 horas.
- Convenio con instituciones públicas y privadas.

#### **Debilidades**

- limitada comunicación entre el personal y los directivos.
- Estructura organizacional inadecuada.
- Sobrecarga de trabajo (un trabajador realiza diferentes actividades).
- Escaso control administrativo
- Desconocimiento de los objetivos de la empresa.

#### **4.5.1.2 Análisis Externo**

Son los cambios en el entorno organizacional que puedan afectar o beneficiar a la empresa los identificaremos dentro de este análisis, a través de la recolección de datos de todo lo que rodea a la Estación de Servicio Coechan, en el entorno que se desenvuelve para conocer sobre ellos y estar pendientes a los cambios que se den.

Dentro de estos factores podemos considerar a los demográficos, ambientales, gubernamentales, políticos y económicos se estudiarán para su debida comprensión, además se establecerán las posibles alternativas que se implementaran en caso de que se presente alguna, considerando que no podremos establecer algún control.

#### **Oportunidades**

- Establecer o crear servicios adicionales a los que ya cuenta.
- Convenios con instituciones públicas y privadas.
- Localización de la empresa en un área estratégica.
- Incremento de turista en la Provincia.
- Subsidio en los productos derivados del petróleo.

#### **Amenazas**

- Incremento en el precio de los productos (combustibles).
- Aparición de nuevos competidores.
- Eliminación del subsidio en la gasolina.
- Políticas y leyes gubernamentales.
- Cambios climáticos.

#### 4.5.1.3 Matriz FODA

<b>Matriz FODA</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Creación de nuevos servicios.</li> <li>2) Alianzas con instituciones públicas o privadas.</li> <li>3) Ubicación de la empresa.</li> <li>4) Incremento de turistas.</li> <li>5) Subsidios en el producto.</li> </ol>	<p>F1-O3) Diseño de un esquema de publicidad en medios de comunicación (hojas volantes, radio, etc.).</p> <p>F3-O4) Reutilización de materiales (hojas de papel) para la disminución de los costos de la organización.</p>	<p>D1-O1) Inclusión de ideas de los trabajadores en la toma de decisiones, además de mejoramiento de la comunicación.</p> <p>D5-O2) Asistencia a cursos para capacitación de los trabajadores y establecimiento de grupos de trabajo en el área administrativa.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Aumento de precios.</li> <li>2) Nuevos competidores</li> <li>3) Eliminación del subsidio.</li> <li>4) Leyes gubernamentales</li> <li>5) Cambios climáticos.</li> </ol>	<p>F6-A1-A4) Cumplimiento de todas las leyes estatales y provinciales.</p> <p>F1-A4-A5) detalle de las normas de seguridad en el área de trabajo para su correcta aplicación.</p>	<p>D2-A2) Servicios personalizados a los clientes para mantenerlos fieles a la institución.</p> <p>D1-D5-O2) Seguimiento y control de las actividades que realizan los colaboradores de la estación de servicios Coechan y motivación de la mejora del servicio.</p>

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
 Autor: Holger Morales Muñoz

## **4.5.2 Proyección Estratégica.**

### **4.5.1 Misión**

Mantener la satisfacción de nuestros clientes en la provincia de Santa Elena por medio de personal altamente capacitado, con el fin de impulsar el desarrollo de la Estación y ser más competitivos en el mercado.

### **4.5.2 Visión**

Ser líderes en el mercado peninsular, brindando la excelencia en el servicio y la calidad de nuestros productos de manera eficiente y eficaz, con el fin de alcanzar la satisfacción de los clientes generando ingresos para la organización y contribuyendo al desarrollo de la Provincia.

### **4.5.3 Objetivos**

Brindar productos y servicios de calidad a los consumidores de la Provincia de Santa Elena y a los turistas que nos visitan, a través de una herramienta organizacional para mejorar la gestión administrativa que facilite la satisfacción de los clientes.

### **4.5.4 Objetivos Específicos**

- Crear un ambiente cultural, social y de participación de todos los integrantes de la Estación de Servicio a través de cursos de capacitación con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en sus puestos de trabajo.
- Establecer estrategias por medio del análisis situacional de la empresa con el fin de fijar las acciones que nos ayuden al cumplimiento del objetivo general.

- Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, por medio de reuniones semanales que ayuden a identificar los problemas que se originen para su inmediata solución.
- Brindar un excelente servicio a los clientes de la Estación de Servicios Coechan.
- Promover alianzas estratégicas que ayuden al crecimiento de la institución, para mantener el posicionamiento en el mercado.

#### **4.5.6 Principios y Valores**

##### **4.5.6.1 Principios**

- **Integridad:** Tanto personal como profesionalmente siempre es necesario hacer lo correcto.
- **Liderazgo:** Impulsar la capacidad y habilidad de establecer un liderazgo que conlleve a la realización de las estrategias organizacionales de la empresa.
- **Trabajo en Equipo:** Unión, cooperación e integración del talento humano de manera eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Calidad:** Seguir con los estándares de calidad de los productos que se expenden y del servicio brindado.
- **Espíritu de Pertenencia:** Cooperación en el cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo respaldados en la lealtad y el talento de los colaboradores.
- **Innovación:** Generación de ideas creativas y reales por parte de los colaboradores.

#### 4.5.6.2 Valores

- **Puntualidad:** Nuestro compromiso para con la organización, refleja el cumplimiento del horario de trabajo por parte tanto de los niveles superiores como la parte operativa que son los colaboradores.
- **Responsabilidad:** En la realización de las tareas de cada colaborador debe reflejarse en su trabajo cumpliendo con los estándares establecidos para cada tarea.
- **Honestidad:** Transparencia en todos los procesos tanto laborales como institucionales que caracteriza a la organización y que permita ganarse la confianza de los clientes, proveedores y de los colaboradores.
- **Respeto:** Trato correcto entre las partes clientes, trabajadores y directivos que ayuden a que la empresa se desarrolle y contribuya al fortalecimiento institucional.
- **Innovación:** Contribuir con ideas creativas e innovadoras que conlleven a la implementación de estrategias que beneficien al crecimiento institucional y del entorno donde se desenvuelven.
- **Lealtad:** Mantener nuestro compromiso con la sociedad y el bienestar de todos los que conformamos la organización propietario, clientes, proveedores y colaboradores.
- **Compañerismo:** Integración de toda la organización manteniendo el espíritu de ayuda entre cada uno de ellos que mejore la comunicación y se logren el cumplimiento de los objetivos.

#### **4.5.7 Estrategias y cursos de Acción**

- Estrategia de publicidad.
  - Anuncios publicitarios en frecuencias de radio.
  - Hojas volantes donde se detallan lo más importante de la organización.
  - Anuncios en programas de televisión.
  
- Estrategias de ahorro y gastos.
  - Ahorro de materiales de oficina (reimpresión de hojas de lado a lado).
  - Mantenimiento de los todos los utensilios de limpieza.
  - Venta de materiales de reciclaje como papel, plástico, cartón.
  
- Estrategia de comunicación.
  - La comunicación recíproca entre los gerentes y colaboradores.
  - Mayor participación de los colaboradores en las reuniones de trabajo, aportando con ideas innovadoras.
  - Recepción de las inquietudes y malestares de todos los trabajadores.
  
- Estrategias de capacitación
  - Cursos de capacitación en lo relacionado con el servicio al cliente para los colaboradores de la empresa.
  - Observación de los equipos de trabajo puestos en acción.
  - Participación activa de los colaboradores.

- Estrategias de servicio al cliente.
  - Continuar con la entrega de códigos a los clientes.
  - Manejo de equipos para el pago con tarjetas de crédito.
  - Limpieza y lavado de ventanales de los vehículos, revisión de aceite y el aire de las llantas.
  
- Estrategia de monitoreo, seguimiento y control
  - Encuestas.
  - Charlas motivacionales.
  - Interacciones de los colaboradores en integraciones.

### **4.5.3 Gestión de las Necesidades**

#### **4.5.3.1 Clientes**

Como es de conocer para toda organización lo más importante dentro de ella son los clientes que son la razón de ser de la misma, es por ello que buscamos siempre la excelencia en nuestro servicio, mejorándolo continuamente y prestando nuevos servicios para que de esta manera podamos satisfacer todas las demandas de los mismos. En esta innovación la Estación de Servicio Coechan proporciona lo siguiente:

- Infraestructuras acordes y bien estructuradas capaces de cubrir el número de vehículos que ingresan diariamente a la empresa.
- Cuenta con el stock necesario de combustibles que se destinan a la venta.
- Cuentan con un generador propio que se utiliza en casos de emergencias eléctricas.

La Estación de Servicios Coechan, se enfoca siempre en la captación de nuevos clientes y la fidelización con los que ya cuenta es por esta razón que está en la búsqueda continua de innovar y mejorar en todos los aspectos que se encuentran dentro del entorno tanto institucional como laboral.

Es necesario poder identificar a los clientes ya que a través de ellos podremos diferenciarlos y aplicaremos la manera correcta de cómo se los trata, identificando la forma de ser, su conducta, sus aptitudes beneficiándonos mutuamente tanto los clientes como la Estación de Servicio Coechan como empresa.

#### **4.5.3.2 Servicio al Cliente.**

En la Estación de Servicio Coechan, lo más importante es el servicio que se le ofrece a los clientes, de esta manera garantizamos que ellos regresen y que nuestra empresa se posicione mucho más en la mente de los clientes y en el mercado, generando tanto beneficios para ellos como para la empresa.

Es necesario que todo el personal se encuentre bien capacitado en este ámbito de tal manera que puedan brindar el servicio esperado por los clientes, también es necesario tener en consideración los comentarios expresados por ellos en cualquier detalle que ayude a mejorar la calidad de servicio que se está ofreciendo.

Un buen trato genera que los clientes se sientan satisfechos en el lugar donde se encuentran, es por ellos que se busca establecer cierto tipo de relación entre los clientes y los colaboradores, de esta manera mostraremos como la Estación de Servicio Coechan se compromete con sus clientes.

#### **4.5.3.3 La Satisfacción de las Necesidades de los Clientes.**

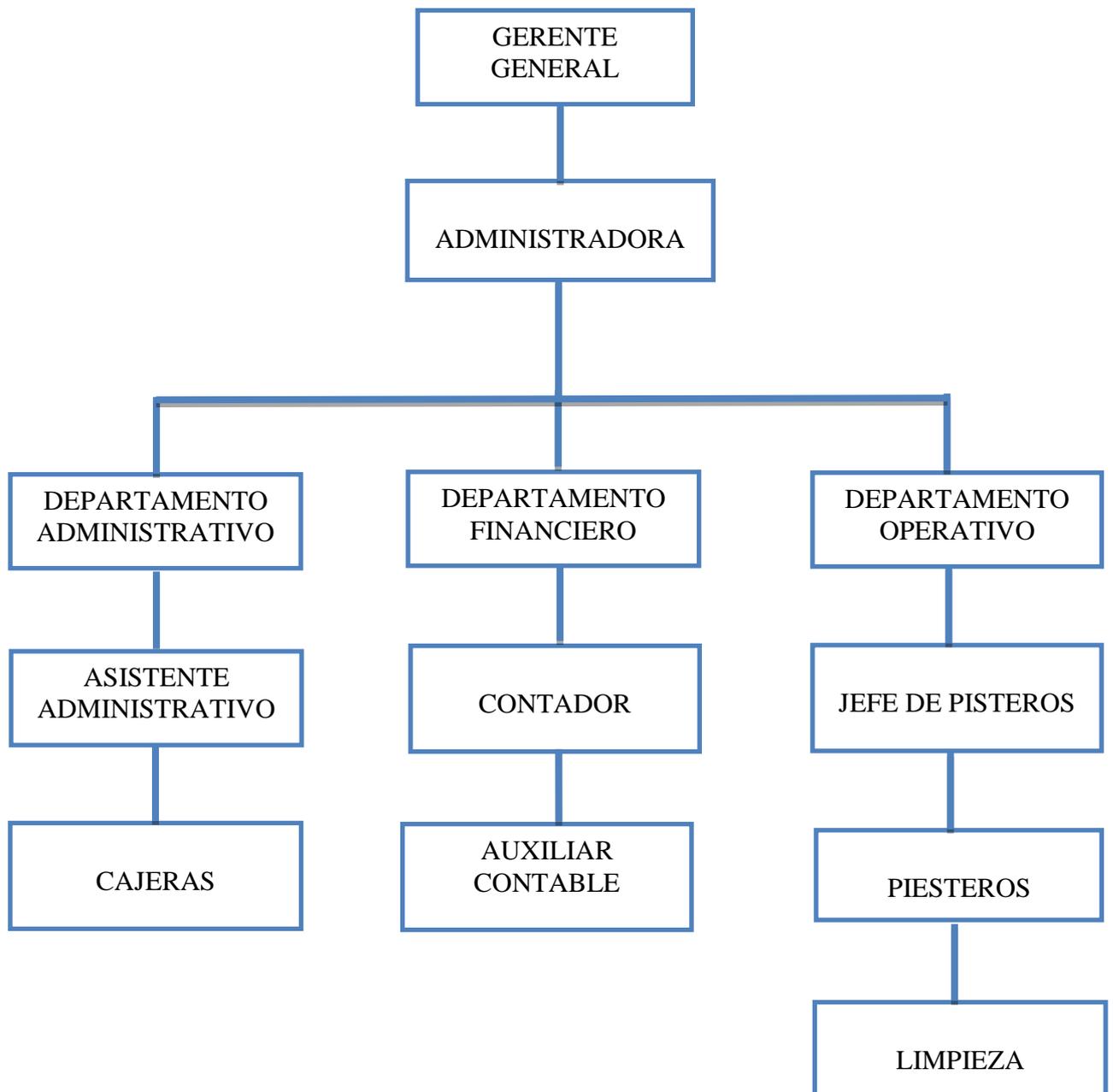
Como es de conocer mientras más satisfecho se encuentre el cliente mucho mejor será para la organización, de esta manera generaremos que el cliente regrese por el servicio de calidad que se ofrece y por la atención brindada. Es por ello que gracias a la aplicación del diseño organizacional buscaremos e identificaremos cuales son las necesidades de los clientes para que de esta manera se logre su satisfacción.

La Estación de Servicio Coechan en busca de la satisfacción de los clientes, tanto del mercado peninsular como nacional (turistas) ha llevado a ofrecer lo siguiente:

- El cambio de aceite de los vehículos de nuestros clientes, dicho servicio es gratis y se lo realiza de manera rápida y en poco tiempo.
- Lavado de los ventanales de los vehículos, servicio que se aplica cuando el cliente lo desea.
- Venta al por menor de lubricantes y aceites para motor.
- Venta de productos de consumo inmediato y bebidas, que se expenden en el local ubicado dentro de las mismas instalaciones.
- Adecuadas instalaciones para la rápida atención de nuestros clientes.
- Facilidades de pago ya sean en efectivo como tarjetas de crédito, que facilita el despacho de combustible para los turistas y clientes del mercado local.
- Promociones por la compra de combustibles (combos colas con empanadas o tortas de verde).

#### 4.5.4 Proyección Estratégica

##### 4.5.4.1 Estructura Organizacional.



#### **4.5.4.2 Orgánico Funcional.**

### **GERENTE GENERAL**

#### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 3 año mínimo.

**Requisitos:** Masculino o Femenino.

**Estado civil:** Casado.

**Edad:** 30 a 40 años.

**Instrucción:** Título universitario en el área de administración, marketing, comercialización y carreras afines.

**Competencia:** Liderazgo, orientación al servicio, habilidad de comunicación, negociación, trabajo a presión, líder participativo, destrezas en las negociaciones.

**Actitudes:** Acostumbrado a trabajar en equipo, ser objetivo, actitud de líder, tener don de mando, iniciativa propia, capacidad de toma de decisiones.

#### **FUNCIONES**

- Se encarga de planificar, dirigir, controlar y ejecutar todas las operaciones y actividades de la Estación de Servicio Coechan.
- Autorizar los gastos e inversiones de la empresa y pago a los empleados y proveedores.
- Evaluar periódicamente el diseño anual de las actividades de Estación de Servicio Coechan y proponer las acciones pertinentes para el cumplimiento de las tareas propuestas.
- Capacidad de comunicar y motivar a todos los niveles de la organización y a su vez delegar funciones y responsabilidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para ejecutar los planes y estrategias determinados.

## **ADMINISTRADOR**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 2-5 años de experiencia

**Requisitos:** Femenino o masculino.

**Estado civil:** Soltero o Casado

**Edad:** 27 a 35 años

**Instrucción:** Título universitario en el área de administración, marketing, y carreras afines.

**Competencia:** Habilidad de comunicación, trabajo en equipo, iniciativa, tener liderazgo, trabajo bajo presión, disponibilidad de tiempo.

**Actitudes:** Facilidad de comunicación, actitud de líder, capacidad de toma de decisiones, honestidad, habilidad en los negocios.

### **FUNCIONES**

- Controlar que todas las actividades dentro de la empresa sean cumplidas y realizadas con normalidad y responsabilidad.
- Proporcionar acompañamiento jurídico o administrativo.
- Realizar reuniones de trabajo las veces que el considere necesario en los departamentos de la empresa.
- Asesorar en la toma de decisiones al gerente general.
- Se encarga de la compra de los productos destinados para la venta en el área operativa y del market.
- Mantener un buen clima laboral dentro de la organización.
- Establecer sanciones entre los colaboradores y realizar los correctivos necesarios en caso de necesitarlos.
- Aportar con ideas innovadoras y creativas para beneficio de toda la organización.

## **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 1-3 años de experiencia

**Requisitos:** Femenino.

**Estado civil:** Soltero o Casado

**Edad:** 23 a 30 años

**Instrucción:** Título universitario en el área de administración, marketing, y carreras afines, o estudios en los últimos semestres de su carrera.

**Competencia:** Habilidad de redacción, manejo de equipos de computación, conocimientos en el área de contabilidad, envío y recepción de documentos.

**Actitudes:** Honestidad, trabajo en equipo, fácil adaptación y compromiso con la empresa, disponibilidad de tiempo.

### **FUNCIONES**

- Ser puntual y responsable en todas las actividades y funciones que realice.
- Planificar y organizar los compromisos del administrador y las tareas a realizar en los tiempos determinados.
- Realizar y atender llamadas de proveedores y los clientes de las compañías con las que se tienen convenios.
- Realizar trámites de aspecto jurídico y administrativo de la empresa.
- Realizar informes de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas y funciones, verificar si no hay novedades de los mismos.
- Recepción de inquietudes y reclamos por parte de los colaboradores y de los clientes.
- Manejo de equipos de computación y de todos los programas de Microsoft office.

## **CONTADOR**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 1-3 años

**Requisitos:** Femenino.

**Estado civil:** Soltero o Casado

**Edad:** 25 a 40 años

**Instrucción:** Título universitario, Contador (Comercio y Administración).

**Competencia:** Conocimientos contables, envío y recepción de documentos, control de caja chica, elaboración de roles de pago, control de elaboración de presupuestos.

**Actitudes:** Responsable, puntual, creativo para poder adaptarse a los cambios, ayude en la toma de decisiones, efectuar cálculos con rapidez y precisión.

### **FUNCIONES**

- Asistir a las reuniones realizadas por parte del administrador con todos los los colaboradores de la empresa.
- Manejo de ingresos de los depósitos hechos por los pisteros de las islas.
- Manejo de programas básicos de Microsoft office (Word, Excel, Access, entre otros.)
- Presentar mensualmente los ingresos y egresos de la Estación de Servicios Coechan.
- Realizar los roles de pago de los colaboradores de la organización.
- Manejo de presupuestos.
- Recepción y manejo de las facturas por las compras de los productos.
- Manejo de inventario del área del market.
- Realización de los trámites de pago de impuestos de la organización.
- Presentación de balances anuales de la organización.

## **AUXILIAR CONTABLE**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 1 año

**Requisitos:** Masculino o Femenino.

**Estado civil:** Soltero.

**Edad:** 19 a 25 años.

**Instrucción:** Título bachiller en Contabilidad o carreras afines, estudios universitarios en contabilidad o auditoría.

**Competencia:** Conocimientos contables, conocimientos básicos de computación, ayuda en la preparación de presupuestos y movimientos económicos..

**Actitudes:** Puntual, realizar cálculos con precisión, buena presencia, responsable, disponibilidad de tiempo.

### **FUNCIONES**

- Preparar, clasificar y registrar cuentas, estados financieros, roles de pago a través de sistemas manuales o informáticos.
- Revisión y ajuste de ingresos y egresos de la organización.
- Ayudar en la elaboración de estados contables y financieros en forma detallada para evaluar los resultados y la rentabilidad del negocio.
- Elaborar declaraciones de impuestos y el pago de los mismos.
- Realizar transacciones con los bancos que se tiene convenios.
- Realizar los roles de pago de los colaboradores.
- Mantener a disposición los informes contables para los asesores o gerente de la empresa para cualquier trabajo que requiera de información contable dentro de la organización.
- Responsable de balances contables.

## **CAJERAS**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 1 año

**Requisitos:** Femenino.

**Estado civil:** Soltera

**Edad:** 19 a 25 años.

**Instrucción:** Título bachiller en Contabilidad o carreras afines.

**Competencia:** Conocimientos contables, envío y recepción de documentos, control de inventarios.

**Actitudes:** Responsable, puntual, realizar cálculos con rapidez y precisión, buena presencia

### **FUNCIONES**

- Brindar una buena atención y servicio de calidad a todos los clientes de la organización.
- Mantener una presencia impecable y ser cordiales con los clientes.
- Recepción y ordenamiento de las mercaderías para el local de market.
- Verificar el estado de los productos fecha de caducidad.
- Control del stock de las mercaderías.
- Presentación de los informes de ventas mensualmente.
- Realizar informes de las mercaderías por terminar para su respectiva realización de la orden del pedido.
- Realización del aseo de las perchas donde se encuentran los productos.
- Limpieza de los electrodomésticos utilizados para elaborar los productos que se expenden dentro del market.
- Cierre de caja.
- Aplicar los protocolos de bienvenida a los clientes.

## **JEFE DE PISTEROS**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** 2-5 años.

**Requisitos:** Masculino.

**Estado civil:** Soltero.

**Edad:** 27 a 35 años

**Instrucción:** Título universitario en el área de administración, carreras afines.

**Competencia:** Habilidad de comunicación, trabajo en equipo, tener liderazgo, trabajo bajo presión, disponibilidad de tiempo, don de mando.

**Actitudes:** Facilidad de comunicación, actitud de líder, capacidad de toma de decisiones, honestidad, habilidad en los negocios, compromiso con la institución.

### **FUNCIONES**

- Control del horario de entrada y salida de los trabajadores de las islas.
- Verificación de la correcta utilización del uniforme de trabajo.
- Supervisar que los colaboradores cuenten con todos los instrumentos para la realización de su trabajo.
- Asistir a las reuniones de trabajo realizadas por los administradores para comunicar las inquietudes de los colaboradores.
- Velar por el bienestar de los colaboradores en cuanto a la seguridad en el área de trabajo.
- Asistir a los cursos de capacitación en cuanto al manejo de las islas de despacho de combustible y seguridad de trabajo.
- Realizar charlas de motivación y de iniciación a los nuevos trabajadores que se incorporen a la empresa.
- Presentar informes mensuales del desempeño de los colaboradores.

## **PISTEROS**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** Con o sin experiencia

**Requisitos:** Masculino.

**Estado civil:** Soltero.

**Edad:** 18 a 35 años

**Instrucción:** Título de Bachiller o estudios universitarios.

**Competencia:** Facilidad de Comunicación, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, disponibilidad de tiempo.

**Actitudes:** compromiso con la institución, ganas de aprender, buena presencia, ser honesto y responsable.

### **FUNCIONES**

- Realizar el cobro de la gasolina a través de las cajas de registro instaladas en las islas.
- Limpiar los parabrisas de los vehículos de los clientes por iniciativa propia o cuando el cliente lo desee.
- Revisión del aceite del vehículo.
- Revisión del agua del motor y de la presión de las llantas.
- Responsable en el mantenimiento de los equipos de trabajo.
- Realizar los depósitos del dinero recaudado en los periodos de tiempo establecidos por la organización.
- Mantener el área de trabajo ordenada.
- Ayudar a los compañeros de trabajo en las islas cuando estos estén demasiados ocupados.
- Estar presentados y vestidos correctamente con el uniforme de trabajo.

## **LIMPIEZA**

### **PERFIL DEL PUESTO**

**Experiencia:** con o sin experiencia.

**Requisitos:** Masculino.

**Estado civil:** Soltero.

**Edad:** 18 años en adelante

**Instrucción:** Título de Bachiller.

**Competencia:** Trabajo en equipo, disponibilidad de tiempo.

**Actitudes:** ser puntual y responsable, compromiso con la organización.

### **FUNCIONES**

- Aseo y mantenimiento de las oficinas administrativas, del área del market, y de las instalaciones alrededor,
- Mantenimiento de las áreas verdes de la organización.
- Limpieza de los baños.
- Manipulación y manejo de suministros de limpieza.
- Recolección de los desechos de oficina y de las islas de despacho.
- Verificación de los suministros de higiene en los baños de las oficinas y de los baños de las instalaciones en general utilizadas por los clientes (papel higiénico, jabón de manos, ambientador, etc.)
- Mantener ordenado y sin desechos las áreas de trabajo.
- Asistir a las reuniones realizadas por la organización.
- Clasificación de los desechos vaciar los tachos de basura.
- Presentación de informes donde detalle en estado de los equipos de oficina.
- Utilizar los equipos de protección dispuestos para el cumplimiento de sus actividades

#### **4.5.4.3 Cultura Organizacional.**

La Estación de Servicios Coechan acostumbra realizar actividades que involucren tanto a los altos directivos como a los colaboradores en general que ayudan a que interactúen más entre ellos, dentro de los cuales tenemos:

- Utilizar de manera correcta el uniforme de trabajo.
- En las fiestas de conmemoración de la organización se realizan integraciones entre todos los colaboradores donde se efectúa una cena y fiesta por tal fecha.
- Celebrar el cumpleaños de los colaboradores, a través de la compra de una torta para compartir entre todos.
- Se realizan reuniones en las festividades como los son de navidad y de fin de año.
- Integración deportiva cada tres meses entre todos los que trabajan en la organización.
- Reconocimiento a los colaboradores por realizar su trabajo de manera excelente.
- Implementación de un protocolo de bienvenida a los trabajadores para la atención de los clientes.
- Trato cordial y de respeto de los colaboradores hacia los clientes.
- Puntualidad en el horario de trabajo y relevo de personal.
- La atención a los clientes enfocada a que ellos siempre tienen la razón.
- Jamás discutir con los clientes.
- Resolver los problemas que se presente y estén al alcance de los trabajadores, o si no llamar al supervisor.
- Interacción y ayuda entre colaboradores en actividades que conlleven a un mismo fin.
- Inculcar y motivar el trabajo en equipo.
- Socializar las ideas que ayuden a la organización.

#### **4.5.4.4 Sistema de Control**

En nuestra actualidad y con todos los avances tecnológico en el campo organizacional ha permitido en todo el mundo que las actividades que se realicen dentro de las organizaciones se regularicen de una manera más eficaz y eficiente, logrando optimizar los tiempos, los sistemas de control y los programas son los adecuados, en este caso para la Estación de Servicios Coechan utiliza el sistema denominado de obra que permite agilizar el sistema contable con relación a las actividades diarias que se realizan como:

#### **COMPRAS**

- Hay una mejor comunicación y relación organizada con los proveedores.
- Con este programa se controla de una mejor manera los procesos de compra y venta de gasolina, identificando y clasificando procesos de pago y cobro.
- Con la información que se nos proporciona se puede analizar la información de tallada del sistema, el cual nos permite determinar las ganancias y gastos de la estación de servicios Coechan.

#### **INVENTARIOS**

- Control de existencia por cantidad de gasolina que se compre y en unidades monetarias a través de códigos de barras.
- Establecer estadísticas de acuerdo al inventario mínimo y máximo.
- Establecer normas y políticas en el control de ingresos y egresos.
- Establecer normas y políticas en el control de ingresos y egresos.

Cabe mencionar que además utilizan un sistema de cámaras de seguridad en todas las instalaciones de la organización de que les permite estar pendientes de todo lo que sucede en las actividades diarias. Tanto para el personal que labora dentro de la empresa (oficinas), como del que labora fuera de ellas (islas de despacho de combustibles).

## **PERSONAL DE TRABAJO**

El ingreso del personal que trabaja dentro de la Estación de Servicio Coechan es controlado a través de un sistema biométrico que permite y ayuda al fácil control de las horas de entrada y de salida del personal administrativo y operativo de la organización.

## **MEDICION Y CONTROL DE LOS TANQUES DE COMBUSTIBLE**

Los combustibles son almacenados en tanques desde los cuales son impulsados por bombas sumergibles hasta las islas de venta por medio de tuberías enterradas, desde donde son entregadas al cliente final a través de surtidores.

La recepción de combustibles se la realiza en el patio de descarga desde los tanqueros cisternas hacia los tanques de almacenamiento. El combustible se descarga a través de mangueras flexibles con acoples herméticos hasta la boca de llenado de los tanques.

Las bocas de llenado de combustibles se encuentran debidamente pintadas e identificadas del tipo de combustible que receptan; cuentan con cubetos de recepción para goteo de combustible, todos estos procedimientos deben de llevarse a cabo para prevenir los accidentes y cuidar tanto a los colaboradores como a la comunidad a su alrededor.

#### **4.5.4.5 Tecnología de la Información.**

La Estación de Servicios Coechan, para estar acorde al mercado competitivo que hoy se presenta cuenta con sistemas que ayudan a la organización a que las actividades a realizar se las realicen de manera más rápida y eficientes.

Cuenta con cámaras de seguridad en todas las instalaciones para velar por la seguridad de los materiales y equipos de la organización, además de que estas cámaras ayudan a que el trabajador se sienta seguro puesto que de esta manera verifican si realizan depósitos de cantidades mayores y a veces no se acuerdan de cuantos han realizado al momento de hacer su desglose de dinero, ayuda también a prevenir robos de cualquier índole.

Los sistemas que utilizan de manera interna es un programa en línea donde toda la información se guarda para su debida documentación, los trabajos que realizan la parte administrativa son efectuados de manera más efectiva. En las islas de despacho los dispositivos están acordes a los cambios que se dan en las estaciones de servicio de todo el país, cuenta con Los surtidores tienen un sistema automático para el control de llenado que evita que se produzca derrames de combustibles.

Para el despacho de combustible es obligatorio el cumplimiento de ciertas reglas de seguridad, por ejemplo, se despacha únicamente a vehículos que tengan su motor y aire acondicionado apagado y a transporte público sin pasajeros, no fumar.

Además, se cuenta con generadores propios en caso de que se produzca un apagón los colaboradores puedan seguir con las actividades de trabajo con normalidad y de un sistema de alarma contra incendios y robo, que brinda seguridad y bienestar para toda la organización.

## **4.5.5 Resultados de Efectividad.**

### **4.5.5.1 Eficacia.**

La eficacia se lo puede definir como el grado en que se cumplen los objetivos, es decir que es lo que se logró realizar a través de lo efectuado dentro de la Estación de Servicio Coechan. Se la puede relacionar con la calidad donde podremos evaluar si lo que brindamos como producto y servicio es el adecuado para los clientes de tal manera que los objetivos de la organización sean alcanzados a través de los colaboradores en el tiempo determinado. A través de una capacitación continua de los colaboradores y a su vez monitorear cómo se desarrolla la atención del cliente en lo que se refiere al despacho de combustible a los usuarios.

Es necesario considerar de manera esencial a los clientes, las opiniones que nos brindan ellos son de mucha importancia, las quejas o cualquier inconveniente que se presente en el momento que ellos lo consideren se deberán solucionar de manera rápida e inmediata por parte de los colaboradores o de los administradores de la organización, haciendo de esta manera que el cliente vea que es atendido y que a sus problemas se le darán la debida atención.

- Iniciativa en el limpiado de los ventanales de los vehículos de todos los clientes que visitan la Estación de Servicio Coechan.
- Buen manejo y entendimiento en lo que se refiere al cambio de aceite de los vehículos.
- Rapidez en el despacho de combustible.
- La atención al cliente por parte de los colaboradores (cobro)
- Los depósitos realizados con su respectivo desglose y hora.
- Manejo de equipos para el despacho de combustible.

#### **4.5.5.2 Eficiencia.**

Todos los colaboradores realizarán sus funciones de trabajo de manera correcta, ágil, con habilidad y destrezas de manera que se logren cumplir con cada una de las tareas encomendadas en las áreas de trabajo, solucionando los problemas que se presenten de manera más efectivas y con soluciones rápidas, esto ayudará a que la Estación de Servicios Coechan crezca significativamente en lo laboral como en lo institucional, siendo competitiva en el mercado con estándares de calidad superiores a las demás Estaciones de Servicios que existen dentro de la Península de Santa Elena.

- Encuestas dirigidas al personal.
- Entrevistas estructuradas a supervisores.
- Registro control de actividades diarias
- Reportes de objetivos
- Reportes de cumplimientos de metas

#### **4.5.5.3 Evaluación y Seguimiento**

Todas las actividades y funciones que se realicen dentro de la Estación de Servicio Coechan necesariamente necesitan de una evaluación y seguimiento al momento de su realización, siempre con precaución y con el tiempo que se estime necesario para que los resultados obtenidos sean los correctos.

Es de suma importancia que las personas que conforman la Estación de Servicio Coechan comprendan y entiendan que su papel dentro de la organización es de gran importancia, pues son ellos de que dependerá el logro de los objetivos de la empresa considerando siempre que se debe de llevar un seguimiento de los mismos.

Es necesario destacar que la Estación de Servicio Coechan en base a la información proporcionada por los mismos, no manejan ningún programa que ayude a evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores, no existe ningún incentivo por el cumplimiento de las objetivos propuestos o por una actividad bien realizada, por lo contrario se percata más por las cosas malas que por un trabajo bien hecho, por esta razón los colaboradores están desmotivados en ciertas ocasiones.

El seguimiento se lo realiza a través de reportes mensuales que se entregan en las reuniones realizadas por la organización, pero dado las circunstancias es necesario que esta se la realice semanalmente, para así poder determinar cuáles son las inquietudes de los trabajadores y podremos conocer, además que es lo que necesitan los clientes en cuanto a mejoras en el servicio y la rapidez de cómo se atienden a los clientes.

Otra de las formas con las que se le puede dar seguimiento a las necesidades de los clientes es a través de la instalación de un buzón de sugerencias, donde se recolectaran las mismas para darles la atención necesaria y su respectiva solución a cada una de ellas.

Cabe mencionar que el cliente es la persona más importante dentro de toda organización, que busca el progreso económico de los dueños y del personal administrativo, su entorno en general.

Se puede implementar test o esquemas que puedan evaluar el desempeño de los colaboradores, a través de indicadores de medición como lo son; la orientación de resultados, la calidad en el trabajo, compañerismo, iniciativa que nos mostraran una puntuación destinada para cada indicador. Ver anexo 5.

#### 4.5.6 Presupuesto

<b>PRESUPUESTO</b>	
<b>PUBLICIDAD</b>	
Trípticos	800,00
Tarjetas de Presentación	300,00
Hojas Volantes	500,00
Camisetas	200,00
Gorras	100,00
<b>Total</b>	<b>1.900,00</b>
<b>CAPACITACIONES</b>	
Módulo 1	700,00
Módulo 2	700,00
<b>Total</b>	<b>1.400,00</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	
Infocus	800,00
Materiales Impresos	1200,00
Suministros de Oficina	1200,00
<b>Total</b>	<b>1.400,00</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	
Secretaria	400,00
Supervisor	900,00
Despachador	365,00
Despachador	365,00
<b>Total</b>	<b>2.030,00</b>

<b>TOTAL GENERAL</b>	
<b>PUBLICIDAD</b>	1.900,00
<b>CAPACITACIONES</b>	1.400,00
<b>RECURSOS MATERIALES</b>	3.200,00
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	2.030,00
<b>TOTAL</b>	<b>8.530,00</b>

#### 4.5.7 Plan de acción.

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS COECHAN					
¿Cómo influye la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Estación de Servicio Coechan del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2015?					
OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO
Crear un ambiente cultural, social y de participación de todos los integrantes de la Estación de Servicio tanto personal administrativo como el operativo a través de cursos de capacitación con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en sus puestos de trabajo.	Participación del 90% del talento humano	Estrategias de ahorro Y gasto.	Ahorro de materiales de oficina (reimpresión de hojas de lado a lado).  Mantenimiento de los utensilios de limpieza y franelas.  Venta de materiales de reciclaje como papel, plástico, cartón.	Gerente	\$700,00
Establecer estrategias por medio del análisis situacional de la empresa con el fin de fijar las acciones que nos ayuden en su cumplimiento.	Logro de estrategias en un 85%.	Estrategias de Comunicación	La comunicación recíproca entre los colaboradores. Mayor participación de los colaboradores.	Administrador	

Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones, por medio de reuniones semanales que ayuden a identificar los problemas que se originen para su inmediata solución.	Inclusión del 95% de los colaboradores	Estrategias de Publicidad	Anuncios publicitarios en frecuencias de radio. Hojas volantes. Anuncios en programas de televisión.	Gerente	\$700,00
Brindar un excelente servicio a los clientes de la estación de servicios Coechan.	Incremento de un 25% de nuevos clientes	Estrategias de Servicio al Cliente.	Protocolo de bienvenida Cursos en atención al cliente	Administrador	
Promover alianzas estratégicas que ayuden al crecimiento de la institución, para mantener el posicionamiento en el mercado.	Lograr Atraer un 25% de nuevas alianzas	Estrategias en Gestión para crear alianzas y convenios	Otorgación de créditos en el despacho de combustible.	Gerente	

Fuente: Estación de Servicio Coechan  
Autor: Holger Morales Muñoz

#### **4.5.8 Conclusiones de la propuesta.**

1. Se propuso mejorar los aspectos administrativos de la Estación de Servicios Coechan, por medio de las estrategias acordes a las necesidades que se presentan dentro de las mismas a través de la recolección de datos, estos datos nos mostraron tanto aspectos positivos como negativos que pueden afectar como favorecer en la toma de decisiones.
2. Es necesario establecer una cultura organizacional que permitan a los colaboradores desenvolverse de manera eficiente y efectivo en sus puestos de trabajo, permitiendo generar un ambiente de trabajo estable y de compañerismo para que de esta manera se pueden cumplir con los objetivos propuestos por la organización.
3. Establecer la estructura organizacional y el orgánico funcional con el propósito de que todos los que conforman la organización conozcan de manera específica sus funciones, jerarquías y responsabilidades para que de esta manera la comunicación y toma de decisiones sean realizadas de manera efectiva y ágiles.
4. El análisis de la Estación de Servicios Coechan nos proporciona las carencias y debilidades que presenta en cuanto al proceso administrativo que se realizan dentro de la organización, de esta manera no enfocamos que el personal se comprometa y tenga sentido de pertenencia que busque la superación tanto personal como institucional a través del cumplimiento de las tareas.
5. Realizar seguimientos y evaluaciones cada tres meses para recolectar información de cómo se ha ido desarrollando las actividades y funciones de los colaboradores a partir de la presentación de la propuesta, para tomar las medidas correctivas y dar soluciones de manera inmediata.

#### **4.5.9 Recomendaciones de la Propuesta**

1. Proponer un monitoreo y seguimiento del cumplimiento de las estrategias implementadas en el diseño organizacional, para lograr el cumplimiento de los objetivos trazados en el tiempo determinado, de esta manera se controlará las actividades y la forma en cómo se dieron los resultados.
2. Fomentar el trabajo en equipo, el compañerismo, y la integración del personal dentro de la organización para que las actividades se cumplan de mejor manera y favorezcan tanto a la empresa como a los colaboradores.
3. Presentar de manera formal la propuesta del modelo del diseño organizacional del presente estudio a la Estación de Servicios Coechan, para que les sirva y permita establecer los mecanismos adecuados para la realización de todas sus actividades dentro de la organización.
4. Formar la creación de grupos de trabajo que ayuden a resolver problemas e inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las actividades de trabajo, la generación de estas ideas brindará un amplio aspecto para elegir la opción más adecuada para el problema a trabajar.
5. Utilizar técnicas o instrumentos que faciliten el control de la realización de las actividades y la continua capacitación de los colaboradores en las áreas de atención al cliente y del manejo de los materiales e instrumentos de trabajo utilizados por el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albert, M. (2007) La Investigación Educativa. España. Editorial McGraw-hill.
- Bernardo, J., y Caldero, J.F. (2000). Investigación Cuantitativa (4); Métodos no Experimentales. En J. Bernardo, y J.F. Caldero, Aprendo a investigar en Educación (77-93). Madrid RIALP, S.A.
- CUMMINGS Thomas G., Worley Cristopher G. (2007). Desarrollo Organizacional y Cambio. Octava Edición. CengageLearning Editores S.A.
- Daft Richard L. (2007). Teoría y Diseño Organizacional. Edición. CengageLearning Editores S.A. Novena Edición (2007). México.
- Fernández –Ríos Manuel y Sánchez y José (2006). Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Editorial Díaz de Santos.
- Gilli Juan José, (2007). Diseño Organizativo Estructura y Procesos. Ediciones Granica S.A. (2007). Buenos Aires.
- Labrada Sosa Ailed, (2012). Modelo de Diseño Organizacional. Una Aplicación Práctica. Editores Acad Mia Espa Ola (2012).
- Méndez Álvarez Carlos E. (2006). Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso. Editorial Limusa S.A. Cuarta Edición.
- Robbins Stephen y Coulter mary (2005). Administración. Octava Edición. Editorial Pearson.
- Sampieri H. (2007). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mc. Graw Hill.

- Zambrano Barrios A. (2007). Planificación Estratégica. Presupuesto y Control de la Gestión Pública. Editores. Universidad Católica Andrés. Caracas.
- Gibson J y Ivancevich J. (2007). Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana S.A. E.E.U.U.
- Gómez Ceja Guillermo (2006). Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Editorial Mc. Graw Hill. México
- Herrescher Enrique (2009). Administración: Aprender y Actuar. Ediciones Granica. Argentina.
- Colunga Dávila (2007). Administración para la Calidad. Cómo hacer Competitividad a Nivel Mundial una Empresa Mexicana. Panorama.
- Sabino Carlos (2001). Metodología de la Investigación Mc. Graw Hill.

## OTRAS REFERENCIAS

- [gestiondeempresas.org/análisis-interno-externo-empresa/](http://gestiondeempresas.org/análisis-interno-externo-empresa/)
- [www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/.../EC/constitucion.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/.../EC/constitucion.pdf).
- [www.arch.gob.ec/index.../177-reformas-a-la-ley-de-hidrocarburos.html](http://www.arch.gob.ec/index.../177-reformas-a-la-ley-de-hidrocarburos.html).
- [www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ecu\\_comp.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf)
- [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_1832.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_1832.pdf)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administración y Finanzas

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **GUÍA DE PREGUNTAS, PARA LA ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD PARA LA ESTACIÓN DE SERVICIOS COECHAN.**

1. ¿Existe cooperación entre cada uno de los jefes de áreas y sus colaboradores de la empresa estación de servicios de Coechan?
2. ¿Se comunican las decisiones que toman los directivos con los jefes de áreas de la Estación de Coechan?
3. ¿Recibe usted capacitación por parte de la Empresa Coechan?
4. ¿Considera usted necesario que se lo capacite para mejorar la atención a los clientes que ofrecen el producto?
5. ¿Cómo considera usted la participación de la Empresa Coechan, en el mercado de la provincia?
6. ¿Cree usted que es necesario las reuniones entre gerentes y jefes de áreas en la Empresa Coechan?
7. ¿Es necesario la implementación de un modelo organizacional innovador para que mejore la gestión administrativa de la Empresa Coechan del Cantón Santa Elena?
8. ¿Usted considera que existe una mala gestión administrativa en la Empresa?
9. ¿Usted considera que existe conflicto entre compañeros de trabajo en Empresa Coechan del Cantón Santa Elena?
10. ¿Tienen en consideración algún proyecto para mejorar o ampliar la Estación de Servicio Coechan?

## ANEXO 2



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

### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO COECHAN.

#### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Tiene como objetivo determinar la problemática actual, y elaborar un diseño organizacional que permita administrar de manera eficiente la parte administrativa y financiera de la estación de servicios Coechan, favor contestar con la seriedad que el caso lo amerita, agradezco su colaboración.

#### DATOS GENERALES.

---

##### 1.- Genero

Femenino

masculino

##### 2.- Edad

15 - 20 años

21 - 35 años

36 - 45 años

46 años y más

##### 3.- Nivel de Instrucción:

Básica

Bachiller

Técnico

Profesional

Otro

##### 4.- ¿Conoce usted, el objetivo por el cual se ha creado la empresa Coechan?

Sí

No

##### 5.- ¿Conoce usted si la empresa Coechan cuenta con un diseño organizacional?

Sí

No

##### 6.- ¿Conoce usted el organigrama estructural de la empresa?

Sí

No

**7.- ¿Considera usted que una buena gestión administrativa permite que los equipos de trabajo, tengan bien en claro los objetivos de la empresa?**

Siempre   
A veces   
Nunca

**8.- ¿Considera que el ambiente de trabajo es oportuno para desarrollar las labores**

Sí  No

**9.-¿Usted, como parte administrativa de la empresa Coechan asume de manera ágil y oportuna los cambios internos y externos?**

Siempre   
Casa siempre   
Nunca

**10.- ¿En la gestión administrativas existen formularios que evidencien sus actividades**

Sí  No

**11.- ¿La empresa Coechan capacita a su personal?**

Sí  No

**12.-¿Qué tan de acuerdo está Ud. Que se implemente un Diseño Organizacional para la empresa Coechan y de esta manera mejorar su estructura organizacional?**

Totalmente en desacuerdo   
En desacuerdo   
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo   
De acuerdo   
Totalmente de acuerdo

ANEXO 3



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE  
LA ESTACIÓN DE SERVICIOS COECHAN.

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA**

Con el objetivo recopilar información sobre el interés que tienen las personas en comprar nuestro productos la estación de servicios Coechan con esta información permitirá mejorar la calidad de servicio que se ofrece.

**DATOS GENERALES.**

-----

**1.- Sexo**

Femenino

Masculino

**2.- Edad**

20-25

26-30

31-35

36-40

41 años y más

**3.- Nivel de Instrucción:**

Básica

Bachiller

Técnico

Profesional

Otro

\_\_\_\_\_

**DATOS DE INFORMACIÓN**

-----

**AYUDANOS A MEJORAR**

**4.- ¿Considera Ud. que al momento de ser atendido se lo hace con rapidez?**

SI ( )

NO ( )

**5.- ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado Ud. al momento que le ofrecen el servicio? (Elija máximo 1)**

Exceso de tiempo en la entrega ( )

Mala atención personalizada ( )

Mucho tiempo en espera ( )

**6.- ¿Usted, se encuentra satisfecho con el servicio que presta la empresa Coechan?**

SI ( )

NO ( )

**7.- ¿Según sus expectativas cómo califica usted el nivel de la calidad del servicio que brinda la empresa Coechan?**

Excelente ( )

Muy Bueno ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Deficiente ( )

**8.- ¿Recomendaría Ud. a otras personas que adquieran el producto de la empresa Coechan?**

SI ( )

NO ( )

## ANEXO 4

### ESTACIÓN DE SERVICIOS COECHAN Formato de evaluación de desempeño

**DATOS**

**Fecha de**

**Evaluación:**

**Evaluado:**

**Cargo o puesto:**

**Evaluador:**

Marque con una X el número que refleja su opinión

**Instrucciones**

1. En forma objetiva y de conciencia asigne el puntaje correspondiente.
2. Recuerde que en la escala para ser utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.

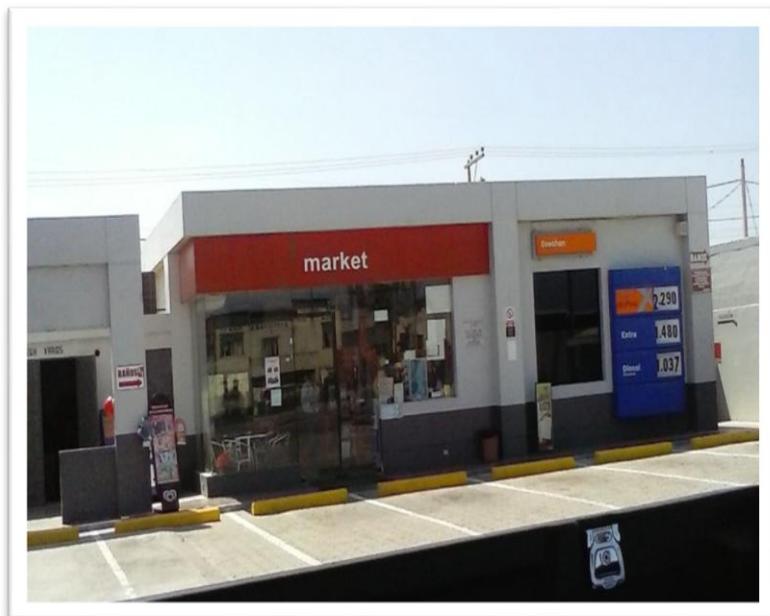
- Muy bajo: 1      Rendimiento laboral no aceptable.  
 Bajo: 2          Rendimiento laboral regular  
 Moderado: 3      Rendimiento laboral bueno.  
 Alto:4            Rendimiento laboral muy bueno  
 Muy alto:5        Rendimiento laboral excelente

3. No se olvide de firmar la hoja de evaluación.

Área de Desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
<b>Orientación de Resultados</b>						
Termina su trabajo oportunamente.						
Realiza un volumen adecuado de trabajo.						
Cumple con las tareas encomendadas.						
<b>Calidad</b>						
Hace uso racional de los recursos.						
Se muestra respetuoso y amable en el trato.						
No requiere de supervisión frecuente.						
Muestra profesionalismo en el trabajo.						
<b>Compañerismo</b>						
Muestra cortesía con sus compañeros.						
Evita conflictos dentro de la organización.						
Coopera con sus compañeros de trabajo.						
<b>Iniciativa</b>						
Muestra ideas nuevas en su área de trabajo.						
Se adapta a los cambios fácilmente						
Impulsa el desarrollo del trabajo						

## ANEXO 5

### ESTABLECIMIENTO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIOS COECHAN



## ANEXO 6

### ISLAS DE DESPACHO DE COMBUSTIBLE



## ANEXO 7



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CONSEJO ACADÉMICO  
AÑO 2014**



### RESOLUCIÓN

CA -019-DCA-789

**PARA** : Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc  
DOCENTE

**DE** : Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA

**ASUNTO** : Resolución Consejo Académico Septiembre 24/2014

**FECHA** : Octubre 01/2014



07 OCT 2014 16H00

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS

Por la presente, tengo a bien comunicar a usted, que el Consejo Académico de la Facultad de Ciencias Administrativas en su sesión realizada el 24 de septiembre de 2014, y dando cumplimiento a lo que estipula el Reglamento de Títulos y Grados, se analizó la denuncia del tema de tesis presentado por los egresados de la Escuela de Administración, Carrera de Administración de Empresas, por lo que resolvió: APROBAR la propuesta y designar a usted Tutor del trabajo de graduación con el siguiente tema:

*Lcdo Pico  
# 0999619094*

EGRESADO (A)	TÍTULO DE LA TESIS
GONZÁLEZ GRANJA ERIKA DEL ROCÍO	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL DISTRITO SCOUT SANTA ELENA, DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AO 2014
GONZÁLEZ GRANJA MARITZA ELENA	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FORTALAB, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014
MORALES MUÑOZ HOLGER OMAR	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACION COECHAN, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014-2015
TUMBACO CABANILLA HELLEN ANNABELL	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑIA DE SERVICIO DE TAXI CONVENCIONAL SERVISOLTA S.A, CANTÓN LA LIBERAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014
GARCÍA DEL PEZO XIOMARA RAFAELA	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESCUELA DE EDUCACIÓN BÁSICA EL VIGIA DE LA PARROQUIA JOSÉ LUIS TAMAYO, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014
DE LA ROSA MIELES MIREYA ROCÍO	DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA ALARMOVIL S.A CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

- ✓ El tutor en conjunto con los egresados deberán:
  - Consensuar, analizar y cumplir con lo establecido en el Reglamento del Trabajo de Titulación, Capítulo IV, artículos 21, 22, 23, 24, 25, 26 y 27.
  - Firmar el acta de compromiso de culminación del trabajo de titulación
- ✓ En caso de ausencia a dos días de tutoría quedarán suspendidas y el tema del trabajo de titulación quedará derogado.
- ✓ El trabajo de Titulación debe ser concluida hasta enero de 2014

Atentamente,

*[Firma manuscrita]*

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
DECANA

C.c. Director de Carrera de Administración de Empresas/ Archivo

*[Firma manuscrita]*  
9/OCT/2014  
15h15

## ANEXO 8

ESTACION DE SERVICIO  
**COECHAN S.A.**  
Av. Principal s/n • Teléfono: 2940464  
Santa Elena - Ecuador

La Libertad, Septiembre 2014

Sr.

JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE

DIRECTOR DE LA CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

Ciudad.

Por medio de la presente se autoriza al Sr. Holger Omar Morales Muñoz con cedula de ciudadanía 0926365602 para que desarrolle su tesis de grado en nuestra empresa, la misma que tiene como tema "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ESTACION DE SERVICIOS COECHAN DEL CANTON SANTA ELENA – PROVINCIA DE SANTA ELENA, quien desde ya tiene todas las facilidades y garantías para poder elaborar dicho proyecto.

Por constancia de lo actuado por los directivos de la empresa de la ESTACION DE SERVICIOS COECHAN le hacemos llegar este documento, el cual sirve de respaldo para el Egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena pueda pedir la información que requiera.

De usted muy atentamente,

**COECHAN S.A.**  
Santa Elena

Ing. NINO COELLO CHANG

GERENTE GENERAL