



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES
INTRAPROVINCIAL TRANSCISA S.A.
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR:

Sra. Inés Jimena Nieto Salvatierra

TUTORA:

Econ. Karina Isabel Bricio Samaniego, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL TRASCISA S.A.
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013”

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTORA:

Sra. Inés Jimena Nieto Salvatierra

TUTORA:

Econ. Karina Isabel Bricio Samaniego, MSc

LA LIBERTAD – ECUADOR
2013

La Libertad Junio del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL TRANSCISA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” elaborado por la Sra. Inés Jimena Nieto Salvatierra, egresada de la Carrera Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente,

Econ. Karina Isabel Bricio Samaniego, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

A Dios Todo Poderoso que sin su santa luz y su guía me hubiese perdido en mi camino.

A mi tutora, por sus enseñanzas que día a día me guiaron para la culminación de mi trabajo de grado.

A mi Madre, que sin importar nada siempre ha estado allí para mí y con su ejemplo de lucha incansable y trabajo duro me dirigió hacia un gran camino. Sin ti no estaría aquí, eres mi mejor ejemplo a seguir. Te Amo.

A mi Familia Celestial, ya que sus hermosos recuerdos han sembrado en mí un espíritu valiente lleno de ganas de salir adelante, los recuerdos siempre.

A mi Hija, esa personita que me hace sentir la mujer más orgullosa del Mundo y que hace grande a mi corazón por ser la luz de mis ojos, la mayor motivación de cada una de mis metas, Te Amo.

A mis Hermanos, Hermanas, que con sus buenos consejos y su apoyo me empujaron para seguir adelante y a nunca decaer. Los Amo Mucho.

A mi Esposo, que con su amor, su apoyo y su ayuda en todos los aspectos, tampoco hubiese podido llegar aquí. Te Amo.

Jimena

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es principalmente para Dios porque sin él nada de esto hubiera sido posible.

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena y a cada uno de los profesores, cuyas enseñanzas me servirán en la vida personal y profesional.

A mis tutoras Econ. Karina Bricio Samaniego e Ing. Sofía Lovato Torres quienes con sus conocimientos y experiencias supieron guiarme para el desarrollo de la tesis y a todos mis amigos (a) quienes de una u otra manera me brindaron su apoyo para la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

A la Compañía de Transporte de Pasajeros En Buses Intraprovincial Transcisa S.A. por toda la colaboración prestada en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Jimena

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Econ. Karina Bricio Samaniego, MSc.
PROFESORA TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE
DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL
TRANSCISA S.A.DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

Autora: Inés Jimena Nieto Salvatierra.
Tutora: Econ. Karina Bricio S., MSc.

RESUMEN

El objetivo de este estudio es elaborar un diseño organizacional en base al análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A del Cantón Salinas. La presente investigación se fundamenta en un marco teórico, que analiza el diseño organizacional como un proceso relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente, cultura y clima organizacional de la empresa. Y la gestión administrativa como un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva. El fin del estudio es que, el diseño organizacional para la Compañía Transcisa S.A., sirva para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. El diseño de la investigación se encuentra dentro del enfoque no experimental, se observaron los fenómenos tal y como ocurrieron en el medio natural, sin intervenir en su desarrollo para luego analizarlo. El diseño de la investigación empleado fue el Transversal, se recolectaron los datos en un sólo momento. La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, que tuvo por objetivo indagar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la compañía Transcisa S.A. ubicada en el Cantón Salinas. Los métodos utilizados fueron el inductivo y deductivo; con el fin de analizar las causas y efectos que incidieron en el problema; se emplearon las técnicas de las entrevistas y las encuestas, las mismas que permitieron dar respuestas a la problemática presentada en la compañía Transcisa S.A., como es la implantación de una cultura organizacional como la suma de valores y normas que son compartidos por todo el personal que labora en la organización

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	II
APROBACIÓN DEL TUTOR	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESUMEN	vii
ÍNDICE DE CUADROS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
2.- Planteamiento Del Problema	3
3.- Formulación del Problema	5
4.- Justificación	5
5.- Objetivos	7
5.1- Objetivo General	7
5.2.- Objetivos Específicos	7
6.- Hipótesis	8
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1.1.- Antecedente	9
1.2.- Fundamentación Teórica.	11
1.2.1.- Diseño Organizacional.	11
1.2.1.1.- Importancia del Diseño Organizacional.	12
1.2.1.2. Principio de Organización	13
1.2.1.3.- Elementos del Diseño Organizacional.	15
1.2.1.3.1. Organización Informal	15
1.2.1.3.2. Organización Formal	16

1.2.1.4.- Dimensiones del Diseño Organizacional:	17
1.2.1.5.- Modelo de Henry Mintzberg	19
1.2.1.6.- Definición Estructura Organizacional	24
1.2.1.7.-Tipos de Estructura Organizacional.	25
1.2.1.7.1.- Objetivo de la Estructura Organizacional	26
1.2.1.7.2 Políticas Organizacionales	26
1.2.1.7.3 Manuales Organizacionales	27
1.2.1.7.4. Tipos de Manuales	28
1.2.1.8.- Organización.	29
1.2.1.9.- Comunicación en la Organización	31
1.2.1.10.- Eficiencia Organizacional	32
1.2.1.11.- Departamentalización.	33
1.2.1.12.- Diagnóstico Organizacional	34
1.2.1.12.1.- Matriz de evaluación de factor interno MEFI	34
1.2.1.12.2.- Matriz de evaluación de factor externo MEFE	35
1.2.1.12.2.- Matriz Foda	37
1.2.1.12.3.- Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral – BSC	39
1.2.2.- Gestión Administrativa	42
1.2.2.1.- Definición de Gestión.	42
1.2.2.2.- Recursos de la Gestión Administrativa.	42
1.2.2.4.- Importancia de la Gestión.	43
1.2.2.5.- Objetivo de la Gestión.	43
1.2.2.6.- Proceso del Análisis de Gestión.	44
1.2.2.7.- Administración.	44
1.2.2.8.- Los Principios Generales de la Administración.	45
1.2.2.9.- La Administración y sus funciones.	49
1.2.2.10.- El Proceso de la Administración.	49
1.3.- Fundamentación Legal.	50
1.3.1.- Constitución del Estado Ecuatoriano 2008	50
1.3.2.- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial - 2011	51
1.3.3.- Ley de Compañía	53

1.3.4.- Reglamento Interno de la Compañía de Transporte TRANSCISA S.A	54
1.4.- Teoría Situacional de la Compañía Transcisa S.A	59
1.4.1.- Diseño Organizacional de la Compañía TRANSCISA S.A.	61
1.4.2.- Descripción de Funciones.	62

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Diseño de la Investigación	71
2.2.- Modalidad de la Investigación	72
2.3.- Tipo de Investigación	72
2.4.- Métodos de la Investigación	73
2.5.- Técnicas de Investigación	74
2.6.- Instrumentos de la Investigación	76
2.7.- Población y Muestra	77
2.7.1.- Cálculo del Tamaño de la Muestra	77
2.8.- Procedimientos de la Investigación	79

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1.- Análisis de Resultados de la Encuesta	80
3.2.- Análisis de Entrevistas Dirigidas a Expertos.	96
3.3.- Discusión de los Resultados.	97
3.4.- Comprobación de la Hipótesis	99
3.5.- Conclusión y Recomendación	103
3.5.1.- Conclusión	103
3.5.2.- Recomendación	104

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL TRANSCISA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA

4.1.- Presentación	105
4.2.- Objetivos	107
4.2.1.- Objetivo General.	107
4.2.2.- Objetivos Específicos.	107
4.3.- Diagnóstico Organizacional	108
4.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	113
4.4.1.- Matriz de Evaluación de Factores Internos	114
4.4.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	115
4.4.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos	116
4.5.- Foda Estratégico	117
4.6. - La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group	118
4.7.- Lineamientos de Acción.	121
4.7.1.- Modelo Organizacional para la Compañía Transcisa S.A.	122
4.7.- Implantación de una Cultura Organizacional	123
4.7.1.- Misión	123
4.7.2.- Visión.	123
4.7.3.-Objetivos Corporativos	123
4.7.4.-Valores y Compromisos para la Compañía Transcisa S.A.	124
4.7.5.-Principios Cooperativos	125
4.8.- Políticas:	126
4.8.1.- Política de Calidad	126
4.9.- Estructura Organizacional de la Compañía Transcisa S.A.	128
4.9.1- Objetivo de la Estructura Organizacional	129
4.9.3.-Descripción de Puesto y Perfil.	131
4.6.2.- Capacitación orientada al servicio al cliente	157
5.- Manual del Conductor	158

6.- Presupuesto de la Propuesta	162
7.- Conclusión y Recomendación	167
7.1. CONCLUSIÓN	167
7.2. RECOMENDACIÓN	168
BIBLIOGRAFÍA	169

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1	Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG	21
Cuadro N° 2	Cuadro Comparativo sobre la Eficiencia Organizacional	32
Cuadro N° 3	Ubicación de la Compañía Transcisa S.A.	60
Cuadro N° 4	Población y Muestra	77
Cuadro N° 5	Matriz de Marco Lógico- MML	111
Cuadro N° 6	Determinación interna y externa de la Compañía Transcisa S.A. FODA	112
Cuadro N° 7	Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)	114
Cuadro N° 8	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	116
Cuadro N° 9	FODA Estratégico	117
Cuadro N° 10	Matriz BCG	118
Cuadro N° 11	Balance Score card Cuadro de Mando Integral	119
Cuadro N° 12	Lineamientos de Acción	121
Cuadro N° 13	Modelo Organizacional para la Compañía Transcisa	122
Cuadro N° 14	Estructura Organizacional de la Compañía Transcisa	128
Cuadro N° 15	Estructura Funcional	130
Cuadro N° 16	Departamentalización por funciones Transcisa S.A	131
Cuadro N° 17	Descripción de Puesto y Perfil del Gerente General	133
Cuadro N° 18	Diagrama de flujo del proceso del Gerente	134
Cuadro N° 19	Descripción de Puesto y Perfil del Secretaria	135
Cuadro N° 20	Diagrama de flujo del proceso de Secretaria	136
Cuadro N° 21	Diagrama del Departamento Financiero	137
Cuadro N° 22	Descripción de puesto y perfil del Contador	138
Cuadro N° 23	Descripción de puesto y perfil auxiliar de contabilidad	140
Cuadro N° 24	Diagrama de flujo del proceso de Contabilidad	141
Cuadro N° 25	Diagrama del Departamento Administrativo	142
Cuadro N° 26	Descripción de puesto y perfil del Coordinador de Desarrollo Humano	144
Cuadro N° 27	Diagrama de flujo del proceso de Selección del personal	145

Cuadro N° 28	Diagrama del Departamento Comercial	146
Cuadro N° 29	Descripción de puesto y perfil del Coordinador Comercial y Ventas	147
Cuadro N° 30	Diagrama de flujo del proceso del Coordinador Comercial	148
Cuadro N° 31	Diagrama del Departamento Operaciones	149
Cuadro N° 32	Descripción de puesto y perfil del Coordinador de Rutas	150
Cuadro N° 33	Descripción de puesto y perfil del Inspector de Ruta	151
Cuadro N° 34	Diagrama del Departamento de Mantenimiento	151
Cuadro N° 35	Descripción de Puesto y Perfil del Jefe del Taller	152
Cuadro N° 36	Diagrama de flujo del proceso de Jefe de Taller	153
Cuadro N° 37	Descripción de Puesto y Perfil del Auxiliar Del Taller	154
Cuadro N° 38	Diagrama de flujo del proceso de Auxiliar del Taller	155
Cuadro N° 39	Capacitación orientada al servicio al cliente	156
Cuadro N° 40	Descripción de la revisión del vehículo	157
Cuadro N° 41	Instrumentos y Mecanismos Auxiliares del Vehículo	158
Cuadro N° 42	Comprobación de la documentación de vehículo	159
Cuadro N° 43	Durante la prestación del servicio	160
Cuadro N° 44	Inversión Total	162
Cuadro N° 45	Equipos De Oficina de Administración y Ventas	162
Cuadro N° 46	Equipos De Computación de Administración y Ventas	162
Cuadro N° 47	Muebles De Oficina de Administración y Ventas	163
Cuadro N° 48	Gastos Administrativos de Administración	164
Cuadro N° 49	Gastos de Oficina En Administración	164
Cuadro N° 50	Servicios Básicos para Administración	164
Cuadro N° 51	Gastos De Ventas	166
Cuadro N° 52	Gastos De Oficina en Ventas	166
Cuadro N° 53	Servicios Básicos para Ventas	166
Cuadro N° 54	Depreciaciones	166
Cuadro N° 55	Costos Proyectados	166

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Dimensiones del Diseño Organizacional	19
Gráfico N° 2	Estructura Organizacional	61
Gráfico N° 3	Satisfacción de las necesidades	80
Gráfico N° 4	Dificultad en el servicio que presta la compañía	81
Gráfico N° 5	Capacitación en atención al cliente	82
Gráfico N° 6	Funciones del conductor	83
Gráfico N° 7	Capacitación	84
Gráfico N° 8	Capacitación para mejorar el servicio	85
Gráfico N° 9	Cooperación	86
Gráfico N° 10	Objetivos de la compañía	87
Gráfico N° 11	Comunicación	88
Gráfico N° 12	Toma de decisiones	89
Gráfico N° 13	Comunicación formal	90
Gráfico N° 14	Especialización del perfil	91
Gráfico N° 15	Estructura organizacional	92
Gráfico N° 16	Valores corporativos	93
Gráfico N° 17	Gestión administrativa	94
Gráfico N° 18	Diseño organizacional	95
Gráfico N° 19	Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	113
Gráfico N° 20	Construcción de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1	Satisfacción de las necesidades	80
Tabla # 2	Dificultad en el servicio que presta la compañía	81
Tabla # 3	Capacitación en atención al cliente	82
Tabla # 4	Funciones del conductor	83
Tabla # 5	Capacitación	84
Tabla # 6	Capacitación para mejorar el servicio	85
Tabla # 7	Cooperación	86
Tabla # 8	Objetivos de la compañía	87
Tabla # 9	Comunicación	88
Tabla # 10	Toma de decisiones	89
Tabla # 11	Comunicación formal	90
Tabla # 12	Especialización del perfil	91
Tabla # 13	Estructura organizacional	92
Tabla # 14	Valores corporativos	93
Tabla # 15	Gestión administrativa	94
Tabla # 16	Diseño organizacional	95

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS I Operanizaciòn de las Variables	171
ANEXOS II Encuesta Dirigida A Usuarios De La Compañía Transcisa S.A	171
ANEXOS III Encuesta Dirigida A Choferes De La Compañía Transcisa S. A...	175
ANEXOS IV Encuesta Dirigida A Los Socios De Compañía Transcisa S.A.....	176
ANEXOS V Encuesta Dirigida A Personal De La Compañía Transcisa S.A.....	177
ANEXO VI Nómina de Señores Accionistas Cia. Transcisa S.A	179
ANEXO VII Listados de Compañías y Cooperativas	180
ANEXO VIII Carta Aval	181
ANEXO IX Acta de Compromiso	182
ANEXO X Fotografías	183
ANEXO XI Fotografías De Gerentes y Presidentes de las Diferentes Compañías de la Península de Santa Elena	185
ANEXO XII Certificado del gramatologo	185

INTRODUCCIÓN

El contenido de la presente tesis es un tema de gran importancia que brinda la oportunidad a la Compañía Transcisa S.A. organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional para la compañía Transcisa S.A. es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr resultados mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

La organización es parte del sistema administrativo ya que a través de aquélla, permite coordinar los esfuerzos de los individuos que componen a una empresa, de manera que se entienda y comprenda con eficiencia y eficacia para obtener la efectividad con los objetivos planteados de la organización. El desarrollo de una estructura organizacional permite a los integrantes de la empresa que se sientan comprometidos y responsables para desempeñar sus actividades. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El objetivo de la investigación fue elaborar un Diseño Organizacional en base al análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A del Cantón Salinas. Provincia de Santa Elena.

El estudio presenta un esquema basado en capítulos, cuya estructura es la siguiente:

Capítulo I. Este capítulo corresponde al marco teórico, el cual sustenta las bases que orientaron la investigación, el mismo describe las variables: como son el diseño organizacional y la gestión administrativa. El diseño organizacional como elemento fundamental del manejo de la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para llegar a una meta o fin común, buscando el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización. Se desglosa los componentes legales en la que se fundamenta el estudio.

Capítulo II. El presente capítulo, establece las estrategias metodológicas que fueron utilizadas en el estudio. La metodología que se consideró fue cuantitativa que nos da a conocer de forma general de la investigación, así mismo con la utilización de los diferentes tipos de investigación documental y de campo, en el que se pudo obtener información relevante para la comprobación de la hipótesis, los instrumentos que se emplearon fueron la encuesta y la entrevista.

Capítulo III. Muestra el análisis de los resultados, llegando a conclusiones que demuestran que existe en la compañía Transcisa S.A. una estructura organizacional, pero lamentablemente ésta no se adapta a los cambios dinámicos que tiene la compañía. La organización posee muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a un fin común, pero, ¿cómo se llevaría? si no existe un diseño organizacional que maneje a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva.

El capítulo IV: Este capítulo se refiere a la solución del problema como es el diseño organizacional para la compañía de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, cuyo objetivo es dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad, para lograr una coordinación efectiva en la Organización

MARCO CONTEXTUAL

1.- TEMA

Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte de Pasajeros en Buses Intraprovincial Transcisa S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013.

2.- Planteamiento Del Problema

En la actualidad las empresas están presentando diversos cambios en el desarrollo organizacional a consecuencia de los factores económicos y sociales en el mundo, hoy más que nunca, todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad deben competir en un entorno global la manera de cómo administrar las empresas y deben estar acorde a sus necesidades para que les permita ser competitivas en el mercado.

Dentro del territorio ecuatoriano las empresas pequeñas, medianas y grandes afrontan el reto de definir las líneas de actuación que van a guiar su funcionamiento interno y que van a favorecer o limitar su crecimiento.

La Compañía Intraprovincial Transcisa S.A. tiene como actividad la atención de servicio público de transporte urbano realizando la ruta Chulluipe - la Libertad (Buenaventura Moreno)- Santa Rosa- Salinas y viceversa, además cuenta con la prestación de servicio de lubricadora y venta de producto para todo tipo de vehículo.

Existen empresas en la Provincia de Santa Elena que carecen de un tipo de estructura organizativa que encamine su gestión administrativa a obtener resultados eficientes de manera sostenible. La mayoría de las empresas tienen problemas en la forma de cómo organizar el trabajo diario, esto se puede observar en negocios donde los trabajadores asumen tareas que no les competen, obstaculizando muchas veces el proceso para llegar a cumplir los objetivos planteados por la organización

Dentro de su infraestructura posee dos locales comerciales, se ha evidenciado que en la compañía Transcisa S.A. los colaboradores cumplen con diferentes actividades que no se encuentran dentro de sus funciones, que existe en la organización dificultad en la forma de organizar el trabajo diario, que la compañía no cuenta con un organigrama que le ayude a definir los puestos de trabajo, como tampoco existe una adecuada estructuración de cargos.

Las causas de estos problemas se presentan porque la compañía carece de una administración formal, no dispone de descripciones de puestos, lo que dificulta la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos, debido a la falta de una estructura organizacional se carece de un sistema de toma de decisiones y responsabilidades; y de una cultura organizacional que encauce el comportamiento del personal en la organización, como es la misión y visión que son herramientas fundamentales para una organización, además la compañía no tiene definidos políticas y lineamientos que le permitan distribuir las funciones a los trabajadores y que éstos deben desempeñar en cada departamento.

Los efectos que tienen estas causas son las falencias en el proceso de cumplir con las funciones establecidas, la inadecuada comunicación ocasiona distorsión en las labores realizadas, además de que no se cumple con el objetivo organizacional de manera eficiente.

3.- Formulación del Problema

¿Cómo influye un diseño organizacional en la compañía de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A. ubicada en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013?

4.- Justificación

El presente estudio de investigación se realiza con el fin de analizar las formas en que un Diseño Organizacional aplicado a la Compañía de Transporte de pasajeros en buses Intraprovincial Transcisa S.A. del Cantón Salinas, permitirá implementar métodos que logren el mejoramiento de esta organización, aplicando correctamente las reglas para lograr su desarrollo, conseguir los objetivos deseados y ser más competitiva; con el fin de encontrar soluciones a la problemática existente como la carencia de comunicación y coordinación por parte de los colaboradores lo que trae como consecuencia una inadecuada realización de las actividades.

El diseño organizacional propuesto es necesario para solucionar los problemas existentes en la compañía Transcisa S.A. ya que optimizará los recursos para que cada colaborador desempeñe bien sus funciones y responsabilidades a través de una estructura organizacional eficiente.

El Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte permite desarrollar estrategias para lograr el éxito esperado por la directiva, accionista y colaboradores de la empresa, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al usuario y lograr a través de la gestión administrativa el óptimo funcionamiento de la Compañía.

La utilidad teórica del estudio está dada por las teorías y conceptos básicos acerca de los diferentes enfoques de la empresa como organización, los diseños de la estructura organizacional y los modelos organizativos, con el fin de encontrar explicaciones a entornos internos y externos que afectan a la compañía Transcisa S.A.

La utilidad metodológica de este estudio se observa en el logro de los objetivos de la investigación, con la aplicación de técnicas e instrumentos que permitan describir las condiciones de la compañía. Los resultados de la investigación, se apoyan en la aplicación de los métodos empleados en el estudio y su procesamiento.

La utilidad práctica, está dada por su resultado, el cual permite encontrar soluciones concretas a los problemas identificados en la compañía, y que actualmente inciden negativamente en su desenvolvimiento. Además los resultados pueden ser utilizados en cualquier otra organización con similares características, en la que se requiera mejorar su gestión administrativa.

5.- Objetivos

5.1- Objetivo General

Elaborar un diseño organizacional en base al análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del Cantón Salinas. Provincia de Santa Elena.

5.2.- Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente el objeto de estudio, mediante la investigación descriptiva que oriente el desarrollo de la investigación.
- Disponer de las estrategias metodológicas a emplearse en el estudio, en base a técnicas e instrumentos adecuados que aseguren el correcto procedimiento del trabajo de investigación.
- Examinar los resultados del estudio que proporcionen la información acertada para el desarrollo de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A.
- Diseñar un modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados en la administración de la compañía

6.- Hipótesis

La implementación de un diseño organizacional mejora la gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Variables:

V. Independiente: Diseño organizacional

V. Dependiente: Gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.- Antecedente

Mintzberg, 1991; y Robbins, 1990; manifiestan que el diseño organizacional se requiere de un proceso en la que construye o se cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tiene previstos. Los autores establecen que la definición de diseño organizacional se lo conciben como un proceso pero que es importante una imagen del diseño como suceso discreto, llevado a cabo por un grupo restringido de personas, focalizado en estructuras asumidas como estables a un conjunto de situaciones sometidas a continua transformación.

Si se quiere apostar por la comprensión del proceso continuo que pretende ser todo diseño organizacional, es importante observar las propuestas que parecen dibujar vías para avanzar en esta dirección. Por un lado, Weick (1993) contrapone la noción de diseño organizacional como improvisación frente a la concepción más “arquitectónica” del proceso y, por otro, Rico y Fernández-Ríos (2002) defienden la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; y 2) se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

El diseño organizativo ha venido manifestando un alto dinamismo, en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que, para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro el capital que poseen.

Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los diseños organizacionales establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización. Evitar esto, constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal.

La profundidad de las transformaciones es tal que, las organizaciones de avanzada se inclinan por favorecer la ambigüedad organizacional, dejando abolida la idea del organigrama fijo. Esto significa transformaciones en las normas y valores que implican, no sólo acciones de socialización, sino también, un amplio y profundo proceso de capacitación general que prepare a los humanos para desempeñarse en condiciones nuevas, del cual forma parte el conocimiento de las características de las organizaciones de nuevo tipo, diseñadas estas con el concurso de todos y con marcado énfasis en una concepción proactiva, que garantice la coherencia del diseño con la situación interna y externa, con la que y en la cual tiene que operar la organización. Con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que, para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro el capital que poseen. Cuando el ritmo de cambio supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los diseños organizacionales establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia de la organización. Evitar esto,

constituye una tarea esencial para el equipo de dirección, tanto en el reconocimiento de la necesidad del cambio como en ser su agente principal.

El fortalecimiento de la gestión administrativa de la Compañía Transcisa S.A. del cantón Salinas, requiere de la puesta en práctica de un diseño organizacional que permita llevar a cabo los objetivos planteados en la institución, y asumir compromisos de calidad en la prestación de su servicio

Un diseño organizacional para la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del cantón Salinas, constituye una herramienta esencial para la administración contable/financiera, y de recursos humanos, que debe ser elaborado con el propósito de facilitar procesos que ayuden a sustentar los esfuerzos de la compañía, en potenciar aquellas debilidades relacionadas con el manejo eficiente y eficaz de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de ingresos.

1.2.- Fundamentación Teórica.

1.2.1.- Diseño Organizacional.

Una empresa de rápido crecimiento y demanda ascendente del público, como es la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, requiere de un diseño organizacional moderno que le permita crear una estructura eficaz de servicio para satisfacción de su más exigente y numerosa clientela. La compañía encara importantes desafíos a medida que se intensifica el flujo turístico desde Guayaquil y otras regiones hacia la Península de Santa Elena y a medida que aumenta el número de residentes que trabajan o estudian en Guayaquil. En la temporada turística alta se intensifica la demanda de transporte a niveles de creciente complejidad, lo que plantea nuevos desafíos para mantener el crecimiento de la compañía al ritmo de los requerimientos del público y de la

necesidad de satisfacerlo con un servicio ágil y oportuno, algo que resulta obvio, a juzgar por las enormes filas de usuarios que se forman los fines de semana en el terminal terrestre de Guayaquil.

Bajo estas circunstancias, el presente trabajo plantea la necesidad de instaurar en la empresa un diseño organizacional adecuado, capaz de mejorar la capacidad competitiva de Transcisa S.A. y satisfacer las expectativas del público.

El diseño organizacional de una empresa, implica el proceso amplio de diagnosticar y además seleccionar la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes para lograr sus objetivos competitivos, en este caso los de la compañía de transporte “Transcisa S.A.”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Para Daft Richard L. (2007) define “el diseño organizacional es un proceso a través del cual los gerentes toman decisiones y los demás miembros las ponen en práctica, haciendo que los ejecutivos observen el interior y el entorno de sus organizaciones. La tradición hacía que, en cuanto al diseño organizacional, los gerentes pongan énfasis en los pilares relacionados con: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, aspectos de larga tradición histórica en la administración empresarial” (pág. 34).

1.2.1.1.- Importancia del Diseño Organizacional.

Siendo en esta época para las empresas el diseño organizacional un factor muy importante, es un proceso donde los miembros toman decisiones de la organización y ponen en práctica dichas estrategias. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la misma.

Michael A. Hitt (2006) manifiesta que tras admitir la complejidad del diseño organizacional, resalta su importancia en la competitividad de las organizaciones y su rol estratégico en su crecimiento. Los administradores hábiles en el diseño de las organizaciones estarán capacitados para aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores, dice Hitt (p. 262).

El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para llegar a una meta o fin común, y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

A través del diseño de la organización, se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la misma. Gracias al diseño organizacional una empresa puede ser más eficiente y eficaz.

1.2.1.2. Principio de Organización

Hay nueve principios que dan la pauta para establecer una organización racional.

- 1) **Del objetivo.-** Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.
- 2) **Especialización.-** Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

- 3) **Jerarquía.**-Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.
- 4) **Paridad de autoridad y responsabilidad.**- Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- 5) **Unidad de mando.**- Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
- 6) **Difusión.**-Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.
- 7) **Amplitud o tramo de control.**-Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia.

- 8) **De la Coordinación.**-Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones.
- 9) **Continuidad.**-La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional, los principios establecen la manera de estructurar la organización de la compañía “TRANSCISA S.A.”, dicha estructuración contendrá la descripción de funciones delimitándolas cada una de ellas, con centros de autoridad que asegure una comunicación eficiente y eficaz, con una sola unidad de mando.

1.2.1.3.- Elementos del Diseño Organizacional.

La organización es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse de este medio que permite a una empresa alcanzar sus determinados.

La organización puede ser de dos tipos:

1.2.1.3.1. Organización Informal

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en él, o en cualquier otro documento formal.

La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal.

1.2.1.3.2. Organización Formal

La organización formal es la organización basada en una división del trabajo racional, con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso de decisión. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de puestos, de organigrama, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada.

Para llevar a cabo un buen diseño organizacional es sustancial conocer los elementos que conforman el mismo, ya que estos son los cimientos que lo fundamentarán y guiarán en su desarrollo.

Estructura: La estructura corresponde a la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades que debe desarrollar y cumplir una organización para alcanzar sus objetivos.

Sistematización: Para facilitar el trabajo y la eficiencia en una organización, todas sus actividades y recursos deben coordinarse racionalmente.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Para organizar con eficacia a la empresa habrá que agrupar, dividir y asignar funciones, de modo que se promueva la especialización.

Jerarquía: Si la organización se organiza como una estructura, será necesario establecer niveles de autoridad y responsabilidad en su interior.

Simplificación de funciones: El trabajo dentro de la organización debe ser realizado con métodos sencillos que permitan los mejores resultados.

1.2.1.4.- Dimensiones del Diseño Organizacional:

Las dimensiones del diseño organizacional son meramente la desintegración de los elementos que conforman la organización, tanto internos como externos, dándole cabida a un estudio más metódico que proporcionará una gran ayuda para alcanzar los fines empresariales.

Daft Richard (2007), considera que “Las dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rangos físico y la de personalidad describen a la gente. Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual.”

Coincide con el modelo de Pugh y Pheysey (2005), “se centra en las dimensiones estructurales y considera cómo las interacciones entre la estructura y el contexto influyen sobre el rendimiento.”(Pág. 97)

Las dimensiones estructurales.- Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

- **La Formalización.-** Determina toda la documentación pertinente a la organización, detallando descripciones de las áreas, políticas, procedimientos entre otros.
- **La Especialización.-** Que en cada área de la organización se contará con un personal capacitado para asumir el cargo y puedan desarrollar su trabajo
- **La Estandarización.-** Es aquella en la que se desarrollan las responsabilidades de forma.
- **La Jerarquía de Autoridad.-** Es el encargado de reportar las complicaciones del personal en el trayecto del día o semana al supervisor de la organización.

Las dimensiones contextuales.- Representando tanto a la organización como a su entorno, las dimensiones contextuales abarcan un conjunto de elementos interrelacionados que constituyen la base de la estructura empresarial y de sus procesos de trabajo.

Por eso es que sin examinar sus dimensiones, no es posible entender y evaluar a las organizaciones.

El gráfico 1 muestra cómo las dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ajustarse para alcanzar los objetivos planeados.

Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influyen y moldean a las dimensiones estructurales.

Gráfico N° 1
Dimensiones del Diseño Organizacional



Fuentes: Daft Richard L. (2007) Elaborado por: Jimena Nieto S.

1.2.1.5.- Modelo de Henry Mintzberg

Mintzberg concuerda en que no existe una mejor y única manera de diseñar y administrar organizaciones, al igual que ocurre con aquellos autores del denominado enfoque de contingencias, su tesis fundamental sostiene que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización: su dimensión, antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

Mecanismos Coordinadores

Para lograr la coordinación de las tareas que involucra la división del trabajo, Mintzberg distingue diversas modalidades de interacción entre las personas que conforman la organización a los cuales conceptualiza como los elementos más

básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones, y son:

➤ Adaptación o ajuste mutuo

Logra la coordinación por el simple proceso de la comunicación informal (como la conversación entre dos operarios), no siendo determinante el papel de un eventual supervisor para que las cosas funcionen.

➤ Supervisión directa

La coordinación se logra cuando una persona asume la responsabilidad por el trabajo que ejecutan otros, emitiendo órdenes e instrucciones y supervisando sus acciones.

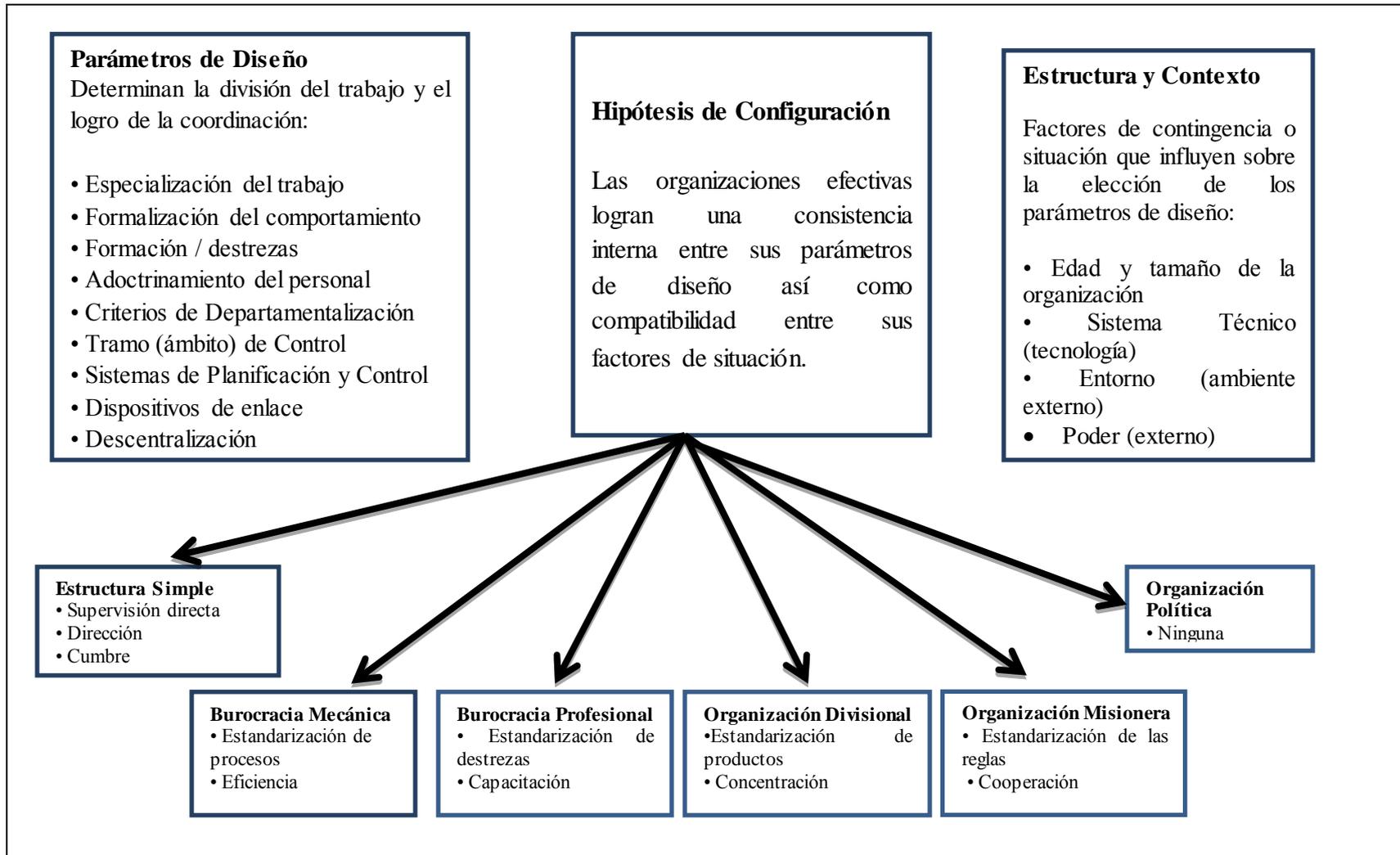
➤ Normalización o estandarización de los procesos de trabajo

La coordinación se logra a través de especificar o programar los contenidos de los trabajos. Generalmente, mediante normas, reglas y procedimientos que se deben llevar a cabo para desarrollar los trabajos. En definitiva, se establece el “cómo” han de realizarse las labores.

➤ Normalización de las habilidades o destrezas

La coordinación se logra al precisar las habilidades o destrezas requeridas para desarrollar los trabajos. Lo relevante en este caso es determinar “quién” es el más apto para desarrollar una tarea (perfil).

Cuadro N° 1
Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Mintzberg, el proceso estratégico Elaborado por: Jimena Nieto S.

Según Mintzberg, en cada configuración domina un mecanismo coordinador distinto, una parte diferente de la organización desempeña el papel más importante, y es usado un tipo distinto de descentralización.

Estas configuraciones son típicamente puras, lo que una vez Max Weber denominó "*tipos ideales*". En la realidad no existen como tales, son modelos, simplificaciones, útiles para la clasificación, la comprensión, el diagnóstico y el diseño, siendo su gran fortaleza la armonía, la consistencia y el ajuste, pero, también la flaqueza que las debilita.

Según Mintzberg; cada una de las partes de la organización ejerce ciertas presiones que hace que, en definitiva, la organización se diseñe a si misma con una configuración particular.

Las presiones, son:

- El ápice estratégico ejerce una presión para liderar, por medio del cual conserva el control sobre la toma de decisiones, consiguiéndose la coordinación por la supervisión directa. Las organizaciones que ceden a esta presión adoptan la configuración centralizada llamada de estructura simple o empresarial.
- La tecno-estructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de la normalización de procesos de trabajo, fomentando sólo la descentralización horizontal limitada. Las organizaciones que ceden a esta presión, debido a la necesidad de disponer de una rutina eficiente, adoptan la configuración de burocracia mecánica o maquina.

- En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para balcanizar la estructura, para concentrar el poder en sus propias unidades por medio sólo de una descentralización vertical (y paralela) limitada para ellos mismos. Cuando la organización cede a esta presión, adopta la configuración diversificada o forma divisional.
- Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con el objeto de minimizar la influencia que otros tienen sobre su trabajo (directivos y tecnócratas). Cuando la organización cede a esta presión, tiende a adoptar la configuración de burocracia profesional, con completa descentralización horizontal y vertical del poder entre el núcleo de operaciones, lográndose la coordinación principalmente por medio de la normalización de habilidades.
- El Staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con el objeto de implicarse a sí mismo en la actividad central de la organización. Cuando la organización cede a esta presión adopta la configuración innovadora.
- La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de organizaciones de otros tipos, fomentando el que sus miembros se aglutinen; pero, a veces, puede llegar a dominar la normalización de las reglas como mecanismo coordinador principal, haciendo que la organización adopte la configuración misionera, logrando la forma más pura de descentralización, ya que a cada miembro se le encomienda que decida y actúe por el bien general de la organización.
- La política también existe en otras organizaciones, como fuerza conflictiva que hace que las personas se segreguen, pero también puede dominar cuando no predomina ninguna parte de la organización ni ningún mecanismo de coordinación, entonces la organización adopta la configuración política en que no tiene ninguna forma estable de centralización o de descentralización.

1.2.1.6.- Definición Estructura Organizacional.

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Stephen P. y Otros (2005) definen a la estructura organizacional como la distribución formal de los empleados dentro de la empresa y observan que los gerentes están participando en el diseño organizacional cuando desarrollan o modifican la estructura. Al hacerlo, están tomando decisiones sobre seis elementos de enorme importancia, como son la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización y descentralización, y la formalización(pág. 234)

Para que una estructura formal sea considerada eficaz debe facilitar y no obstruir el logro de los objetivos, convirtiéndose así en un aspecto fundamental para proporcionar un ambiente apropiado que viabilice y facilite el trabajo.

Henry Mintzberg (2006) señala que “Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división de trabajo entre varias tareas a desempeñar, y la coordinación de estas tareas para consumir la actividad.

Según Thomas G. y otros (2007) define que la estructura determina la división del trabajo en subunidades que trabajan coordinadamente. Tres tipos de estructura organizacional han prevalecido tradicionalmente: La departamental, a través de la cual los departamentos se especializan en tareas; la divisional independiente, que se orienta a determinados productos, clientes o regiones; y la estructura matricial, que combina la departamental con la divisional (pág. 274)

La creación de una estructura inclinada hacia la ejecución de los objetivos de la organización es de vital importancia, ya que es aquí donde se divide el trabajo, estableciendo y asignando las distintas tareas para luego ser coordinadas. Basicamente la estructura equivale a la suma de todas estas tareas que surgen de la división del trabajo y que son coordinadas para lograr un bien común.

1.2.1.7.-Tipos de Estructura Organizacional.

Los siguientes tipos de estructura organizacional son señalados por Martínez Coll (2007):

Estructura Simple: Corresponde a organizaciones con un mínimo de personal, ubicado dentro de los rangos “núcleo de personal” y “línea media”, con la cúspide jerárquica coordinando y supervisando directamente.

Estructura Burocrática: En la estructura burocrática todo está altamente formalizado, de modo que la autoridad, las responsabilidades, las tareas y los procedimientos forman parte de una estructura rígida e impersonal, basada en reglas y normativas. Es una estructura característica del sector público y muy común en empresas privadas de conducción autoritaria.

Por supuesto, este trabajo apunta a plantear una estructura no burocrática en la compañía de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial TRANSCISA S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Burocracia maquina o mecánica: Esta estructura constituye lo máximo en burocratización y se caracteriza por un flujo de operaciones rutinario y repetitivo, con métodos de trabajo excesivamente normalizados.

Burocracia Profesional: Corresponde a organizaciones o empresas que deben combinar y conciliar los requerimientos de un flujo operacional que es a la vez predecible y predeterminado y por otro lado complejo (como ejemplos válidos vale destacar las instituciones sanitarias y educativas).

Estructura divisionalizada: Se trata de una estructura parcial ubicada encima de otras y que se emplea generalmente para diversificar productos, dando lugar a diferentes unidades de negocios que corresponden a líneas distintas de productos. Cada negocio opera autónomamente.

Adhocracia: Se refiere a estructuras de elevada flexibilidad, sometidas a condiciones cambiantes a las cuales debe adaptarse para satisfacer las necesidades de sus clientes (pág. 10, 11, 12, 13)

1.2.1.7.1.- Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza, categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular. Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional.

1.2.1.7.2 Políticas Organizacionales

Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. Las políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones,

sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido, las políticas son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas deben ser dictadas desde el nivel jerárquico más alto de la empresa.

1.2.1.7.3 Manuales Organizacionales

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

El objetivo del manual es:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para destinar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo. En la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y matriciales.

La compañía TRANSCISA S.A a través del manual de funciones describirá las funciones que tendrá cada departamento, con el fin de que las tareas se realicen de manera coordinadas, adaptándose a los recursos existentes en la Compañía.

1.2.1.7.4. Tipos de Manuales

Los manuales son textos utilizados como medio para coordinar, registrar datos e información en forma sistémica y organizada. También es el conjunto de orientaciones o instrucciones con el fin de guiar o mejorar la eficacia de las tareas a realizar.

Pueden distinguirse los manuales de:

Organización: Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.

Departamental: Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple

Política: Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.

Procedimientos: Esté manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta.

Técnicas: Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Bienvenida: Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la

empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.

Puesto: Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.

Múltiple: Éstos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.

Finanzas: Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.

Sistema: Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales.

Calidad: Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema.

Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización.

1.2.1.8.- Organización.

Una organización es un sistema social concebido para utilizar el talento y las habilidades humanas en la consecución de metas y objetivos. En la definición de Robbins y Coutler (2005), se trata de “una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (pág. 16).

Daft Richard (2007) dice que “la organización alude a un agrupamiento de actividades y recursos que interactúan mediante una coordinación de índole horizontal o vertical para alcanzar determinados objetivos”.

La organización se practica ya desde la antigüedad, por ejemplo las pirámides de Egipto no pudieron haberse levantado por un solo hombre, eso indica que existió una organización, que con el pasar de tiempo ha ido evolucionando y adoptando nuevas doctrinas con el significativo aporte de la ciencia moderna.

La necesidad humana de cooperar para alcanzar metas, es la semilla desde la cual floreció la organización como ente que permitió superar las limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales del ser humano considerado individualmente. Esa cooperación entre los seres humanos se vuelve obviamente más productiva y menos costosa si se basa en una estructura organizacional.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- ✓ La continuidad de su carácter, de modo que no se puede decir nunca que su formación estructural ha terminado, dado que está sujeta a cambios constantes relacionados con su expansión o contracción, nuevos productos, etc.
- ✓ La organización es un medio mediante el cual se ha creado la mejor manera de alcanzar los objetivos de un grupo social.
- ✓ Gracias a la organización es posible establecer métodos de desempeño eficiente, con un mínimo esfuerzo.

- ✓ Reduce los costos e incrementa la productividad al evitar la lentitud y la ineficiencia en las actividades productivas.
- ✓ Al delimitar funciones y responsabilidades reduce o elimina la duplicación de esfuerzos.

Las organizaciones existen para alcanzar las metas y los resultados deseados reuniendo recursos, produciendo eficientemente bienes y servicios, facilitando la innovación, utilizando modernas tecnologías de información, adaptándose a un entorno dinámico o de cambio e influyendo en él, creando valor para los propietarios, clientes y empleados, y adecuándose a los retos derivados de la diversidad, la ética, la motivación y la coordinación de los empleados.

1.2.1.9.- Comunicación en la Organización

Para Robbins y Coulter (2005), comprender la comunicación gerencial requiere la revisión de los fundamentos de la comunicación organizacional, que frecuentemente es descrita como formal o informal.

La comunicación formal alude a la comunicación que se utiliza en la cadena de mando para que alguien realice un trabajo o cuando un empleado atrae formalmente la atención de su jefe para buscar solución a un problema.

La comunicación informal. Cuando hablamos de la informalidad de la comunicación nos referimos a aquella que no está contemplada ni definida por la estructura jerárquica de la organización, es decir cuando los empleados, por ejemplo, conversan en el comedor, o cuando entablan amistades e intercambian criterios. (pág. 266)

La comunicación informal satisface la necesidad de interacción social de los empleados y puede mejorar el rendimiento organizacional al crear canales de información que muchas veces pueden ser más rápidos y a la vez eficientes, lo que se vuelve imperativo en empresas como la de transporte de pasajeros TRANSCISA S.A. del cantón Salinas, que debe afrontar con frecuencia

problemas derivados a los enormes flujos de demanda de temporada, algo que se vuelve notorio en el terminal terrestre de Guayaquil. La comunicación informal puede ayudar a los directivos y empleados a detectar problemas y sugerir soluciones que mejoren el servicio y la satisfacción de los pasajeros.

1.2.1.10.- Eficiencia Organizacional

Manuel Fernández-Ríos y José C. Sánchez (2005) exponen el siguiente cuadro comparativo de varios autores sobre la eficiencia organizacional:

Cuadro N° 2
Cuadro Comparativo sobre la Eficiencia Organizacional

Cummings (1983)	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismo como libres para utilizar la organización y sus actividades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización.”
Tamames (1989)	“Actuación para cumplir los objetivos previstos .es la manifestación administrativa de eficiencia , por lo cual también se la conoce como eficiencia administrativa
Morin et al. (1989)	La eficiencia organizativa se define como un juicio pronunciado por los constituyentes múltiples sobre los productos, los resultados o los efectos de la organización o sus procesos.”
Daft y Steers (1992)	“La eficiencia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas.”

Fuente: Manuel Fernández-Ríos y José C. Sánchez (2005) Elaborado por: Jimena Nieto S.

En efecto, basado en este cuadro comparativo se puede definir que la eficiencia organizacional resulta de una buena administración de los recursos que constituyen la empresa y las actividades que se desarrollan en la misma. No obstante, para Daft Richard (2007), la efectividad en una organización “se mide por el grado en el cual ella alcanza sus metas y objetivos”. Siendo un concepto amplio, la efectividad toma en consideración numerosas variables tanto en los niveles organizacionales como departamentales. Mientras la efectividad evalúa el grado de alcance de las metas, la eficiencia mide la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto, lo que nos señala la relación entre eficiencia y eficacia.

1.2.1.11.- Departamentalización.

Cuando las tareas se agrupan por similitud estamos hablando de departamentalización. Una vez organizadas estructuralmente, las empresas dividen los trabajos por especialización y los agrupan para que las tareas similares y comunes se puedan coordinar.

Robbins y Coulter (2005) identifican cinco formas de departamentalización:

La departamentalización funcional: Es aquella que contempla las funciones desempeñadas para agrupar los trabajos, enfoque se puede utilizar en todos los tipos de organizaciones.

La departamentalización de producto: Cada línea de producto propicia la agrupación del trabajo bajo la autoridad de un gerente.

La departamentalización geográfica: La agrupación se produce bajo los parámetros territoriales: Ejemplo: región sur, norte, etc.

La departamentalización de proceso: Es el flujo de productos o clientes el que inspira la departamentalización, haciendo que las actividades del grupo sigan al flujo de procesamiento natural del producto.

La departamentalización de cliente: En este enfoque se toma en cuenta las necesidades y los problemas comunes que tienen los clientes para organizar la departamentalización con el objetivo de mejorar la atención mediante especialistas relacionados.

1.2.1.12.- Diagnóstico Organizacional

1.2.1.12.1.- Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta todo poderoso. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:

- 1) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo paso a paso.

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

- 2) Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0.
- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
 - Una debilidad importante (1)
 - Una debilidad menor (2)
 - Una fortaleza menor (3)
 - Una fortaleza importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Para el caso que nos ocupa este ejemplo, se observa que el resultado total ponderado de 2.31 indica que la firma esta apenas por debajo del promedio en su posición estratégica interna general.

1.2.1.12.2.- Matriz de evaluación de factor externo MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales

decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

- 2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una organización dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una amenaza importante (1)
- Una amenaza menor (2)
- Una oportunidad menor (3)
- Una oportunidad importante (4)

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas. En el ejemplo mostrado, el resultado total ponderado de 2.7 muestra que esta empresa compite una industria que esta apenas por encima del promedio en cuanto a atractivo general.

1.2.1.12.2.- Matriz Foda

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito

de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

Fortalezas: Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se

controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

Se puede establecer que es fundamental la aplicación del FODA en la compañía TRANSCISA S.A., ya que permite comprender la situación real, y así poder tomar decisiones orientadas a solucionar problemas internos y externos que afectan a la organización.

1.2.1.12.3.- Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral – BSC

El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC constituye una herramienta para movilizar al capital humano hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos del capital humano en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El Balanced ScoreCard usa medidas en cuatro categorías:

- 1) Desempeño financiero.
- 2) Conocimiento del cliente
- 3) Procesos internos de operación
- 4) Aprendizaje y crecimiento.

Para alinear iniciativas individuales, organizacionales, trans-departamentales, trans-organizacionales e identificar procesos enteramente nuevos, para cumplir con objetivos del cliente y actores. El Balanced ScoreCard o Tableros de Mando Integrales BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. El Balanced ScoreCard o Tableros de Mando Integrales BSC proveen el sistema administrativo para que las organizaciones inviertan en el largo plazo en: clientes, capital humano, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en administrar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

En síntesis se afirma que el Balanced ScoreCard o Tableros de Mando Integrales BSC cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo.

El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas; cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente ¿Cómo nos ven los clientes o usuarios?
- Interna de la organización ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los usuarios?

El Balanced ScoreCard o Tablero de Mando Integral BSC es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.

- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Efectivamente, el sistema de medición de la organización TRANSCISA S.A. impacta en las decisiones propias de la compañía y de todo su marco exterior, por lo cual es necesario poseer informaciones estratégicas provenientes de la propia estructura empresarial y del exterior de la misma.

1.2.1.13.- Cultura Organizacional.

La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes.

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

La Compañía TRANSCISA S.A. debe de identificarse mediante su cultura organizacional, reflejada en el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los empleados de la organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

1.2.2.- Gestión Administrativa

1.2.2.1.- Definición de Gestión.

Los teóricos de la administración definen la gestión como un proceso en el que una o más personas emprenden para coordinar el desempeño laboral de otras personas a fin de lograr resultados de alta calidad, lo que establece una diferencia de lo que sería una simple administración.

La gestión administrativa alude a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización, dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado.

1.2.2.2.- Recursos de la Gestión Administrativa.

Todos los elementos requeridos para ejecutar el proceso administrativo constituyen los recursos que utiliza la gestión. Los recursos se pueden clasificar del siguiente modo:

- Recursos Humanos

Se refieren a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o las tareas encomendadas

- Recursos Materiales.

Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.

- Recursos Financieros.

Están constituidos por el dinero en forma de capital mediante el cual, al estar disponibles inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se

considera que estos recursos definen en cierta medida la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.

- Recursos Mercadológicos.

Se refieren a las actividades relacionadas con la investigación y análisis, la publicidad y la distribución.

1.2.2.4.- Importancia de la Gestión.

En un entorno cambiante y competitivo, el éxito de las organizaciones depende de las habilidades que desplieguen sus integrantes para adaptarse y aprovechar las mejores oportunidades. Es la gestión la que permite a las empresas racionalizar productivamente sus actividades, mejorar su productividad e incrementar su actuación cooperativa.

1.2.2.5.- Objetivo de la Gestión.

Zambrano, A. (2005) manifiesta que la gestión “facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente.” (pág. 26)

La gestión es la base del control técnico-económico, la planeación y la toma de decisiones al identificar y ponderar los factores que dificultan o contribuyen positivamente al logro de los objetivos empresariales.

El desempeño analítico del gestor se constituye en una sólida base para elaborar planes de corto y largo plazos, evaluar económicamente el impacto de las tecnologías utilizadas y medir los rendimientos económicos de las decisiones adoptadas.

Se trata de un proceso dinámico que evalúa y combina el análisis del pasado (gestión) con la previsión y evaluación de alternativas futuras (planeación), junto a los instrumentos que se utilizarán en el presente para alcanzar los objetivos planificados.

1.2.2.6.- Proceso del Análisis de Gestión.

Según Fernando Martos Navarro (2006) expresa que “el análisis de gestión es una técnica básica que constituye un instrumento básico en una organización” (pág. 12). Al efecto, el análisis de las actividades se define como el proceso a través del cual cada actividad que se realiza en una organización se descompone en unidades menores e identificables, llamadas tareas. A su vez, las tareas se computan como un conjunto de operaciones que precisan para su ejecución una serie de esfuerzos físicos y mentales encaminados a la consecución de un fin específico de trabajo.

1.2.2.7.- Administración.

Hoy en día se encuentra una diversidad de enfoques formulados referentes a la administración, de acuerdo con Reinaldo O. da Silva (2002) quien sostiene que “Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema; No obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas. De manera semejante Álvarez Carlos (2009) señala que la administración es”

“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.” (pág. 189)

Conforme a dichas teorías se puede concluir que la administración es un proceso que coloca todos los recursos de una organización de forma correcta con la finalidad de elaborar, poner en marcha y cumplir con las metas y objetivos afines de la empresa.

1.2.2.8.- Los Principios Generales de la Administración.

Fayol sostenía que la función administrativa sólo obra sobre el personal, pues como función sólo tiene por órgano y por instrumento el cuerpo social.

Los siguientes fueron los principios de administración más utilizados por Fayol:

➤ División del Trabajo.

Se refiere a la separación y delimitación de actividades para que las funciones se realicen con la mayor precisión posible, la mayor eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo que redundará en la especialización y el perfeccionamiento del trabajo individual o en conjunto.

Según Carlos Álvarez (2009), la división del trabajo es “el conjunto de principios o aspectos esenciales que determinan el reparto del trabajo a realizar por un grupo de personas que conjuntamente tiene asignada unas determinadas funciones que debe realizar en un lugar de trabajo”.

➤ Trabajo en equipo

Siendo un equipo de trabajo un conjunto de personas que se organiza para lograr un objetivo común, las empresas modernas fomentan el trabajo en equipo por sus resultados beneficiosos para la organización y los integrantes del grupo de trabajo.

Tres elementos clave configuran el trabajo en equipo:

- Conjunto de personas: Los equipos de trabajo deben estar formados por personas que aporten con experiencia, formación, personalidad, aptitudes y otros factores que influirán en los resultados perseguidos.

- **Organización:** Implica algún tipo de división de tareas de modo que cada miembro del equipo realice tareas de modo independiente pero relacionado con los resultados que persigue el grupo.
- **Objetivo común:** Para que el equipo funcione, las metas personales deben ser compatibles con los objetivos del grupo. El trabajo en equipo es una necesidad imperiosa en empresas como la compañía de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial TRANSCISA S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, que tiene que satisfacer una demanda cada vez más voluminosa y exigente de sus clientes.

➤ **Autoridad.**

La autoridad dentro de una organización es el derecho de ordenar y el poder de hacerse obedecer. Cabe distinguir la autoridad legal, vinculada a la función, y la autoridad personal que surge de la inteligencia, del saber, de la experiencia, del liderazgo, etc.

➤ **Disciplina:**

Es la obediencia y el respeto que prima entre los integrantes de la organización. Siendo una característica del mundo militar, Fayol dice que en las organizaciones la disciplina debe basarse en un convenio que permita cumplir cabalmente las normas en un ambiente de armonía.

➤ **Unidad de mando:**

Se refiere a que la ejecución de un acto se deriva de que la orden provenga del jefe.

➤ **Unidad de dirección.**

Se trata de un principio que se expresa mediante el concepto de un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que persigan el mismo objetivo.

➤ **Subordinación de los intereses particulares al interés general.**

El interés particular no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Si se trata de dos intereses de orden diverso, pero ambos respetables, deben ser resueltos bajo conciliación.

Los medios para alcanzar los objetivos son:

- Los jefes deben dar buen ejemplo y mostrar firmeza.
- Los convenios o acuerdos laborales deben ser tan equitativos como sea posible.
- Debe ejercerse una atenta vigilancia

➤ **Remuneración.**

Siendo la remuneración el precio que la organización paga por el servicio prestado, debe ser equitativa y dar en todo lo posible satisfacción al personal y a la empresa, al empleador y al empleado.

➤ **Centralización:**

Utilizando la metáfora del cerebro como centro de dirección en los organismos vivos, la centralización es en las organizaciones el centro desde el cual parten las órdenes que movilizan el cuerpo organizacional.

➤ **Jerarquía:**

Es una característica de la cadena de mando que está constituida por los jefes que se encadenan desde la autoridad superior hasta los agentes inferiores.

➤ **Orden:**

Se debe entender como el principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

➤ **Equidad:**

El anhelo de igualdad y equidad son aspiraciones que en el trato con el personal deben tomarse en cuenta para que la organización se desenvuelva eficaz y armónicamente.

➤ **Estabilidad del personal:**

El trabajo productivo requiere que el agente concluya su etapa de aprendizaje. Si es desplazado cuando apenas ha concluido aquella etapa, no podrá rendir un trabajo apreciable.

➤ **Iniciativa:**

Concebir un plan y lograr su éxito es uno de los estimulantes más poderosos en cualquier actividad y una recompensa a la iniciativa, fundamental en las empresas exitosas.

➤ **Unión del personal**

Los principios mencionados, derivados del trabajo de Fayol, constituyen un aporte fundamental al desarrollo de la administración moderna al introducir un esquema jerárquico y profundizar en el tema de la división del trabajo. Son principios que deberían aplicarse en empresas de creciente complejidad como la compañía de transporte de pasajeros en buses Intraprovincial TRANSCISA S.A. del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

1.2.2.9.- La Administración y sus funciones.

Trabajar con gente y recursos para lograr metas organizacionales es la esencia de la administración y hacerlo con eficacia y eficiencia es atributo de los buenos gerentes, aquellos que entienden la eficacia como el logro de las metas organizacionales y la eficiencia como la capacidad de hacerlo con el mínimo posible de recursos en dinero, tiempo, materiales y personas. Los buenos gerentes apuntan a lograr ambas cosas.

La administración es una ciencia que permite alcanzar objetivos institucionales utilizando mecanismos operativos que se ejecutan mediante un proceso administrativo.

1.2.2.10.- El Proceso de la Administración.

Existe una diversidad de teorías relativas al proceso de la administración, sin embargo, una de las más conocidas y aceptadas en el mundo moderno cita cuatro etapas. Lawrence J. Gitman, Carl D. Mc Daniel (2007) en su libro (El Futuro de los Negocios) nos dicen que “La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para acatarlos, coordina y asigna los recursos que se necesitan para aplicar los planes, guía al personal a lo largo del proceso de la aplicación de los planes y revisa los resultados y efectúa los cambios necesarios”, menciona además que “ el trabajo de los administradores

se divide en cuatro actividades : planear, organizar, dirigir y controlar , las cuatro funciones son muy interdependientes y los administradores suelen desempeñar más de una de ellas a la vez. Para ser eficaces y eficientes, los gerentes deben ejecutar adecuadamente una amplia variedad de actividades que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control, funciones tradicionales de la administración.

Planeación.

Cuando hablamos de planeación estamos refiriéndonos al proceso administrativo que permite identificar los objetivos organizacionales y determinar cuáles son las acciones adecuadas que permitirán alcanzarlos, incluyendo los análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación precisa de los objetivos, la definición de en qué tipo de actividades se desenvolverá la empresa, la elección de las estrategias y la determinación de los recursos requeridos.

Los planes pueden ser concebidos para organizaciones integrales o completas, para unidades específicas de trabajo y aún para individuos, abarcando largos períodos (de 5 o más años) o períodos más cortos de días o semanas. El éxito de los planes depende de que los administradores obtengan y analicen la información que servirá de base para las decisiones.

1.3.- Fundamentación Legal.

1.3.1.- Constitución del Estado Ecuatoriano 2008

Trabajo y Seguridad Social:

La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto

a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

Formas de trabajo y su retribución:

El art. 325 expresa que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. Se cita en el art. 326 de la Constitución que El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por lo tanto la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente armónico, para que se cumpla este precepto es importante que la Compañía TRANSISA S.A., cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios y empleados en general.

1.3.2.- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial - 2011

La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al

desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos. La misma que se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

Del Régimen Administrativo: De las operadoras del transporte terrestre

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

- 1) El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave;
- 2) No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- 3) Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación;
- 4) No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- 5) Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas;

- 6) La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados;
- 7) No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este Organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte;
- 8) No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional o la Comisión Provincial correspondiente, títulos habilitantes, contratos, permisos de operación, las frecuencias y rutas;
- 9) 10. No llevar contabilidad de costos separada de los servicios que presta la operadora.

1.3.3.- Ley de Compañía

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 así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

En cuanto a la administración se establece en la Ley Mercantil que a falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

En el art. 45 de la LM., 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.

De la Administración

Los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

1.3.4.- Reglamento Interno de la Compañía de Transporte TRANSCISA S.A.

La compañía de transporte “TRANSCISA S.A.” con el objeto de establecer y fijar los derechos, responsabilidades individuales y colectivas de los accionistas y normar las actividades de trabajo de la institución, expide el presente Reglamento Interno de Trabajo.

El objeto de la Compañía es el de Transporte Urbano Intraprovincial de pasajeros, entre los cantones que integran la provincia de Santa Elena. Para desarrollar su objetivo, podrá importar vehículos y distribuir repuestos automotrices, lubricantes, llantas, además implementar talleres de reparación y celebrar todo acto o contrato permitido por la Ley de Tránsito Y Transporte Terrestre inherentes a éste tipo de Compañía.

De los Organismo de la Dirección

Art. 03.- son organismo de dirección:

- a. La Junta General de Accionistas,
- b. El Directorio Ampliado
- c. El Directorio
- d. Las Comisiones Especiales.

Estos organismos serán elegidos en junta general ordinaria de accionistas que se lleva a cabo cada dos años en el mes de diciembre y serán posesionados en la fecha que se indique en la junta.

El 15 de enero se entregará el balance a los señores accionistas para su conocimiento.

En la cuarta semana del mes de enero, se analizará y se aprobarán en Junta General Ordinaria de Accionistas el informe general de actividades y balance anual.

Art. 04.- De los Miembros de Dirección:

Son miembros de Dirección o Directivos todos aquellos que mediante elecciones asuman responsabilidades de dirección y que representen legalmente a la Compañía, sean directivos principales o suplentes autorizados.

Art. 05:- De la Junta General de Accionistas:

La Junta General de Accionistas es la máxima autoridad de la Compañía y se clasifican en Juntas Ordinarias y Extraordinarias.

- a) La Junta General Ordinaria se reunirá en el mes de Enero de cada año. Su convocatoria se realizará con ochos días de anticipación a la fecha de la

reunión, debiendo ser publicada en uno de los medios de comunicación escrita local o nacional.

- b) La Junta general extraordinaria se reunirá cada tres meses, sea por iniciativa del presidente, a pedido de los Directivos, comisiones Especiales o por el veinticinco pc (25%) del capital suscrito y pagado de los accionistas.
- c) Se convocará a reuniones de trabajo, con carácter legal.

Art. 06 Del Directorio Ampliado:

El Directorio Ampliado estará conformado por los Directivos Principales y los Delegados de Base a las Comisiones Especiales.

- a. Este organismo es el segundo en poder de Dirección en ausencia de la Junta General de Accionistas, por lo tanto se reunirán cada dos meses o cuando la circunstancia lo requiera para conocer, analizar, y solucionar los problemas que se presenten en la Compañía y además aprobar el mejor funcionamiento de las comisiones y del mismo Directorio.
- b. Las resoluciones deben ser informadas, notificadas y ratificadas por la junta general de accionista.

Art. 07.- El Directorio:

El directorio estará conformado por el Presidente, Gerente, Secretario y el Jefe de Ruta.

- a. este organismo se reunirá ordinariamente los lunes de cada semana, a las 16h00 y extraordinariamente cuando las circunstancias lo obligue, para tratar asuntos de suma importancia.
- b. Además, cada Directivo actuará como Presidente de cada una de las Comisiones Especiales, siendo responsables de su funcionamiento

ART. 8.-De las Comisiones Especiales:

Las compañías con la finalidad de agilizar los trabajos específicos al interior de la misma, nombrarán las Comisiones Especiales que ameriten, siendo éstas las siguientes:

- a) Las comisiones Especiales estarán conformadas por tres (3) accionistas, un miembro del Directorio que presidirá dicha comisión, y dos representantes, de base, elegidos en la junta general de Accionistas.
- b) Estas comisiones tiene el carácter de permanentes debido a los trabajos específicos dentro de la Compañía, debiendo justificarlos mediante proyectos e informes por escrito.

DE LAS FUNCIONES DERECHOS Y OBLIGACIONES.

Art. 09.- Son Funciones, Derechos y Obligaciones de los Organismos de Dirección, Miembros Directivos, Comisionados y Accionistas en General:

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Ley de Compañías, reglamentos internos, Ley de Tránsito y Transporte Terrestre, Estatutos y las Resoluciones de la junta general de Accionistas.
- b. Investigar, obtener y coordinar las relaciones de todos los eventos de aspectos Legal, Social, Cultural, Deportivo y de capacitaciones para el bien de los Accionistas y la Compañía.
- c. Representar legalmente a la Compañía ante las autoridades correspondientes en todo lo que tenga que actuar la institución.

Art.10.- De los Accionistas:

Son funciones, derechos y obligaciones:

Las personas naturales o jurídicas que deseen ingresar como accionistas de la Compañía de Transporte Urbano Intraprovincial “TRANSCISA S.A.”, deben cumplir con los siguientes requisitos: a) el aspirante a accionista deberá presentar

por escrito, una solicitud indicando la petición de su ingreso. Receptada la petición, se participará en la siguiente Asamblea General Extraordinaria de Accionistas y su contestación sea cual fuera ésta, se dará a conocer oportunamente, al interesado. Éste deberá presentar dos (2) carpetas con la documentación, solicitada por la Compañía, a saber:

- a.1. cedula de ciudadanía y papeleta de votación
- a.2. licencia de chofer profesional
- a.3. matricula de vehículo y ser propietario del mismo
- a.4. record policial actualizado
- a.5. certificado de la C.T.G. que su brevetación es original.

b) el accionista nuevo presentará una solicitud de ingreso como aspirante a Accionista y suscribirá una declaración juramentada de no pertenecer a otra Compañía o Cooperativa. Ingresar con vehículo del año; y para el accionista antiguo se considera (3) años hasta la fecha.

c) cuando un accionista venda o transfiera el cupo con todos los derechos a otra persona, antes de proceder se verificará si tiene deudas pendientes, caso contrario, cancelará de contado o se restará de sus ahorros.

d) el accionista entrante deberá dejar a favor de la Compañía quinientos dólares americanos (500.00 U.S.D.)

SON DEBERES Y DERECHO DE LOS ACCIONISTAS:

Acatar las disposiciones de la ley de Compañías, sus estatutos, su Reglamento interno y Reglamento General que se dictarán, así como las Resoluciones de las juntas Generales.

1. Cumplir con los compromisos económicos para con la entidad en el plazo que determina la Junta General
 2. Participar en igualdad de condiciones con los demás accionistas, de los beneficios que la entidad otorgue a sus co-participes
- La calidad de accionista se pierde:

- 1) Por retiro voluntario
- 2) Por no tener vehículo de alquiler
- 3) Por exclusiones, debido a la falta que cometiera en contra de los representante y / o accionistas de la compañía.
- 4) Por expulsión,
- 5) Por retiro total de las acciones
- 6) Por fallecimiento
- 7) Por incumplimiento en el pago de sus deudas de los compromisos adquiridos con la Compañía y cuya multa será equivalente a dos salarios mínimos vitales

El accionista de la Compañía podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo, para lo cual deberá presentarlo por escrito al directorio. Este debe ser por duplicado, la compañía devolverá la copia al peticionario con la fe de recibido por secretaría y lo podrá en conocimiento de la junta general de la Compañía.

1.4.- Teoría Situacional de la Compañía Transcisa S.A

La Compañía de Transporte de Pasajeros en Buses Intraprovincial Transcisa S.A. fue creada en la Ciudad de Salinas, Provincia de Santa Elena, el 14 de junio de 1994. En un local improvisado del Señor Santiago De La Cruz se reúne un grupo de 16 personas interesadas en crear una compañía de transporte para prestar servicios a la comunidad entre los Cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena. La nueva empresa obtuvo personería jurídica por 50 años otorgada por la Superintendencia de Compañías.

En el año 1995 se incrementaron los socios de 16 a 26, y en la actualidad cuenta con 34 accionistas activos, quienes a través de un trabajo constante y fecundo han llevado a la compañía al sitial en el que se encuentra, mismo que la identifica como una de las mejores empresas de transporte de la Provincia de Santa Elena. A través de los años, la Compañía Transcisa S.A. ha ido creciendo en infraestructura

y servicios. En 2005 inauguró un centro de mantenimiento y dos locales comerciales.

Desde 2007 cuenta con la lubricadora “Cema”, que ofrece un excelente servicio a los buses de la compañía y al público en general. Siendo su presidente el señor Vicente Quinde y el Gerente el señor Marco Velastegui, la Compañía Transcisa S.A. tiene 18 años de actividad.

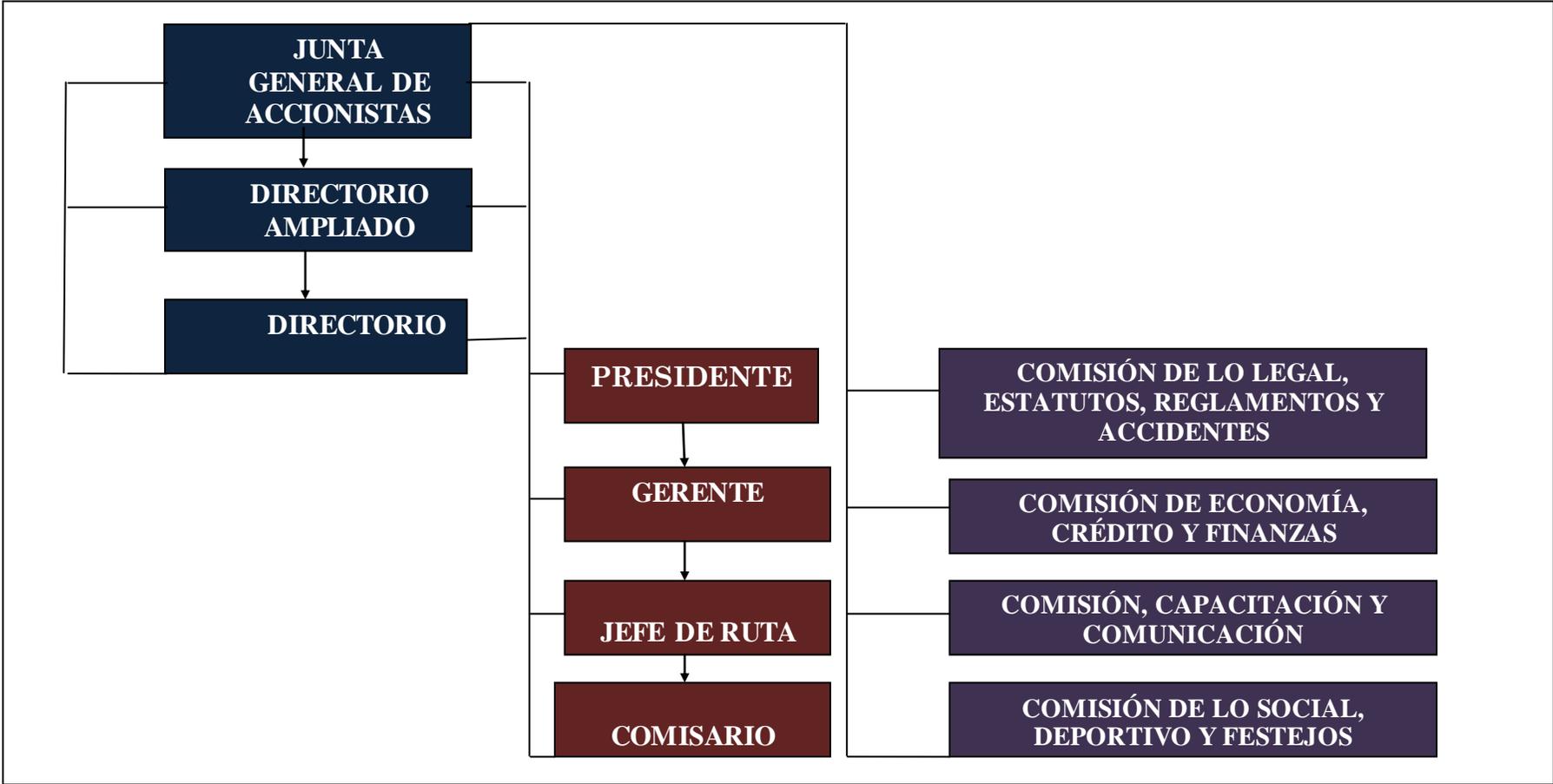
Cuadro # 3
Ubicación de la Compañía Transcisa S.A.

CIUDAD:	SALINAS
PAIS:	ECUADOR
RAZON SOCIAL:	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE URBANO INTRAPROVINCIAL TRANSCISA S.A.
DEFINICION DE LA RAZON SOCIA:	TRANSPORTE CIUDAD DE SALINAS S.A.
DIRECCION:	AV. CARLOS ESPINOZA LARREA CDLA. CAROLINA.
TELEFONO:	2930-391
RUC:	0991307443001
LOGOTIPO:	

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

1.4.1.- Diseño Organizacional de la Compañía TRANSCISA S.A.

Gráfico N° 2
Estructura Organizacional



Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

1.4.2.- Descripción de Funciones.

Junta General de Accionistas:

Funciones

- a) Las Juntas Generales serán presididas por el Presidente, y a falta de éste la presidirá el Gerente o un accionista de base, elegido, pero ninguno de ellos podrá dar por instalada la junta general si no se encuentra presente por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de los accionistas.

Directorio Ampliado:

Funciones

- a. Siendo este organismo el segundo en poder de Dirección está facultado para reunirse obligatoriamente cada dos meses para conocer, analizar y aprobarlos informes internos del Directorio y Comisiones Especiales, debiendo tratar sobre los aspectos urgentes a falta de la Junta General, la que será informada a su debido tiempo para su ratificación.
- b. Este organismo para mayor poder de decisión, estará conformado por los miembros del directorio más los delegados de base, elegidos como representantes en las Comisiones Especiales.
- c. Además este organismo estará en capacidad de reunirse en veinticuatro horas si fuera necesario en caso de emergencia y resolver lo pertinente debido al número de Accionistas que lo conforman.
- d. Fundamentalmente supervisará las acciones del Director y de las Comisiones Especiales, que cumplan con los trabajos y funciones estipulados en este reglamento interno.

Directorio:

Funciones

- a. Este organismo se reunirá ordinariamente cada ochos días para tratar aspectos del trabajo normal y extraordinariamente, cuando las circunstancias lo requieran para atender asuntos de urgencias.
- b. Cualquier accionista tiene derecho a prestar por escrito al Directorio los requerimientos de solución, pudiendo participar el solicitante en las reuniones, en calidad de comisiones especiales para sustentar su petitorio.
- c. En caso de empate en las resoluciones del Directorio, se integrará un miembro de base de la Comisión de lo solución y salida a dicho empate.
- d. Todos los Directivos se desempeñarán como Presidentes de la Comisiones Especiales siendo responsables directos del cumplimiento de los trabajos específicos, cada Comisión buscará en todo momento agilidad y resultados positivos.
- e. Ningún Directivo gozará de voto favorable cuando trate de interés personal o en el que estén familiares dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.
- f. Si en algunas resoluciones participa deliberadamente un Directivo contraviniendo lo indicado en el literal anterior, de así verificarlo ésta será nula y no se acatará en el Directorio Ampliado peor aún en la Junta General de Accionistas.
- g. Si por razones de lo mencionado en el literal anterior faltare a las reuniones de su organismo por tres ocasiones injustificadas, será motivo de remoción, y de presentar alguna justificación por dichas inasistencias solamente se las recibirá por dos acciones durante el año.

Presidente:**Funciones**

- a. Representar judicial y extraordinariamente a la Compañía ante otras instituciones sean públicas o privadas, por ausencia temporal justificada del gerente
- b. Presidir la comisión especial de lo legal y accidentes, estatutos y reglamentos.
- c. Convocar y presidir las juntas generales, las reuniones de directorio ampliando y de Directorio, conociendo, analizando y resolviendo todos los problemas de diversa índole en general.
- d. Exigir y vigilar el cumplimiento de los trabajos tanto de los directivos, delegados de la base en los organismos de dirección Comisiones Especiales como en el diario accionar y cumplimiento mencionados en este Reglamento y de la junta General.
- e. Actuar de manera urgente, cuando sea comunicado de asuntos de los accionistas o con la participación de las Comisiones correspondientes.
- f. Firmar en conjunto con el gerente todo lo relacionado con el aspecto económico especialmente los cheques y pagares
- g. Firmar toda comunicación sea personal o en conjunto con el Gerente, secretario, comisario o presidente de Comisiones Especiales sobre aspectos específicos de cada área.

Gerente:**Funciones**

- a. Rrepresentar judicialmente y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas o privadas.
- b. Presidir la comisión Especial de Economía, Créditos y Finanzas.
- c. Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la Compañía deberá ser suscrito por el Gerente y el Presidente

- d. A la falta de la firma del Presidente, el Gerente está en la obligación de obtener la autorización del Directorio para que avale la operación, caso contrario será el único responsable de sus actos.
- e. El gerente bajo su absoluta responsabilidad levantará, actualizará y mantendrá bajo su cuidado y protección, los inventarios de los bienes de la institución
- f. Mantendrá bajo su cuidado todos los documentos de crédito girados de la Compañía, entregando un detalle completo a la comisión de control, al directorio y comisario
- g. Contratará, supervisará y exigirá al Contador Público (C.P.A.) de la Compañía la realización de todos los trabajos, especialmente los que se requiera con urgencia asimismo los informes económicos que se representen a su debido tiempo.
- h. El Gerente participará activamente en el control económico de la Compañía y será responsable de los egresos extrapresupuestarios, que fueren incorporados en el proyecto anual. Será él quien presida la Comisión de Crédito y Finanzas.
- i. Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y sanciones de Directorio
- j. Presidir las Comisiones de Comunicación, Capacitación y Publicidad
- k. Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionista afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.
- l. Redactará con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorios, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
- m. Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a juntas generales, directorio y de las comunicaciones en general
- n. Dar lectura a las actas en cada Junta general del Directorio y suscribirlas con el Presidente, previa la Aprobación respectiva.
- o. Las demás que señale el Estatuto, el Reglamento Interno y las Resoluciones de Junta General y de Directorios

Jefe de ruta:

Funciones

- a. Presidir la comisión Especial de lo Social, Cultural, Deportivo y Festejos
- b. Estará directamente vinculado con las unidades de trabajo, conductores, controladores y oficiales, además está facultado para observar, exigir y recomendar una buena presentación del vestuario, sobre todo el comportamiento humano y tratara de mantener entre los colaborados un buen estado de relaciones interpersonales en especial para los usuarios.
- c. Supervisará los horarios de trabajo de los controladores sin excepciones y presentará por escrito los informes diarios de novedades al presidente y Comisario.
- d. Vigilará que las unidades cumplan con los recorridos normales de las frecuencias establecidas hasta los controles, verificará el estado óptimo de las unidades y está facultado para sancionar a los controladores, conductores y oficiales e informará al directorio para que éste exija el cumplimiento de lo estipulado en los Estatutos y Reglamentos Internos.
- e. En caso de levantamiento de las supervisiones a controladores, conductores y oficiales deberán recibir de parte del presidente la notificación por escrito, resuelto por el Directorio para su normalización de trabajo.
- f. Es de su responsabilidad vigilar que ninguno de los colaboradores se encuentre en estado de embriaguez y / o haber consumido estupefacientes u otras sustancias estimulantes, está facultado a suspender del trabajo hasta que el directorio tome las medidas recomendables de acuerdo al Reglamento Interno
- g. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los controladores siendo éstos su inmediatos colaboradores
- h. Para un excelente control, planificar patrullas para detectar las anomalías de trabajo en la ruta, sancionar a los responsables, desleales conforme el Reglamento Interno y Resolución de la Junta General de Accionistas.

- i. Llevar un historial de las unidades que mediante sorteo han participado en eventos sociales, religiosos en la Península, para no perjudicar a ningún otro accionista.
- j. El sorteo de las frecuencias de trabajo semanal, se debe hacer obligatoriamente con la presencia de un accionista de base, para evitar malas interpretaciones, la hoja de turno se entregará con la firma del accionista de base y llevará un control de los mismos.
- k. Llevar un listado actualizado, mensualmente, de controladores, choferes y oficiales con las sanciones y multas de acuerdo a lo estipulado en el reglamento interno.

Comisión de lo Legal, Estatutos, Reglamentos y Accidentes :

Funciones

- a. Atender todo asunto de carácter legal que se presente en el trabajo diario de las unidades en la compañía
- b. Contratar un asesor jurídico cuando las circunstancias lo ameriten, para que realice las acciones correspondientes en bien de la compañía.
- c. Revisar, reformar el Estatuto y Reglamento Interno cuando la junta General de Accionistas y el directorio de la compañía lo requieran.
- d. Representar legal y jurídicamente a la Compañía ante cualquier institución sea Juzgado de Transito, CTG o Cooperativas o Compañías de transporte en caso de accidentes cuando las circunstancia lo requieran.
- e. Presentar los informes respectivos relacionados a cada accionista mediante escrito.

Comisión de Economía, Crédito y Finanzas:

Funciones

- a. Revisar las solicitudes de créditos presentadas por los señores accionistas a la Gerencia de la Compañía, donde se anotará en el respectivo formulario del estatuto actual individual.
- b. De los ahorros: todos los accionistas sin importar su capacidad económica de ahorros acumulados a la fecha y otros, tendrán las obligaciones de pagar el ahorro diario reglamentado en las sumas determinadas por la junta general de Accionistas y el compromiso personal.
- c. Los ahorros de los accionistas podrán ser retirados por el titular a partir del cuarto mes durante el año calendario en máximo del 75%
- d. Pudiéndose pagar las deudas adquiridas por concepto de tarjetas, créditos y otros, previa solicitud explicativa por escrito, salvo el caso de liquidación por retiro de la compañía en consecuencia el ahorro da derecho al accionista para gozar de los beneficios de la compañía.

Comisión, Capacitación y Comunicación:

Funciones

- a. Programar todos los eventos de la educación y capacitación que deban cumplirse en el año calendario emitido la documentación correspondiente
- b. Propender la adquisición y fomento de una biblioteca para mayor información y conocimiento general de los accionistas y sus familiares
- c. Realizar cualquier otra actividad compatible con su función, que fuere dispuesta por el directorio o Junta General de Accionistas.
- d. En forma obligatoria se hará constar en el presupuesto anual de la Compañía un rubro para educación y capacitación de los accionistas y los colaboradores.

Comisario:

Funciones

- a. Las que estipulan en la ley de compañías y su reglamento interno.
- b. Recibir, conocer, analizar y respaldar con su visto bueno los informes del directorio, de las comisiones especiales, fundamentalmente lo relacionado en el aspecto económico.
- c. Revisar proformas, facturas, comprobantes y notas de ventas efectuadas por Directivos o personal de administración contratados por la Compañía.
- d. Verificar las tarjetas de trabajo determinando especialmente el número de minutos caídos y otras novedades.
- e. Asistir a todas las reuniones de las juntas generales y de los directores cuando sea formalmente invitado.
- f. Debe informar de inmediato por escrito al Directorio y Juntas Generales sobre cualquier novedad considerada como anomalía contable administrativa y operativa.

Comisión de lo Social, Deportivo y Festejos:

Funciones

- a. En caso de fallecimiento de los siguientes familiares: padre, madre, esposa e hijos, remitirá los acuerdos de condolencia respectivos. Además, deben asistir mayoritariamente al velatorio, traslado y sepelio, conformando una caravana de vehículos de la compañía.
- b. Para éstos casos la compañía a través de la comisión, publicará los acuerdos de condolencias, realizará la entrega de las ofrendas florales, además coordinará el pago de los gastos urgentes por estas emergencias.
- c. Cuando el fallecimiento se trate del accionista, será obligación de todos los accionista exhibir el duelo en las unidades con una cita negra en V (por 3 días), además acompañarán en caravana motorizada desde el domicilio al local

de la sede social de la Compañía, posteriormente a la iglesia y de ahí hasta el cementerio, sea en cualquiera de los cantones de la Península. En el número de unidades que resultaren sorteadas por el Directorio para ese fin y comunicarlo a su debido tiempo.

- d. De igual firma esta comisión planificará y coordinará las relaciones de todo evento deportivo que la compañía efectúe sea por fechas de aniversario, cívicas y de confraternidad con instituciones afines
- e. Esta comisión será encargada de cotizar y obtener los uniformes deportivos, trofeos y premios, de acuerdo a la partida presupuestaria creada para esas actividades.
- f. Todos los valores por concepto de ayudas económicas será de responsabilidad del Gerente emitir los cheques con las cantidades establecidas y en el menor tiempo posible.

Como se puede observar existe en la Compañía Transcisa S.A. una estructura organizacional, siendo ésta el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad. Es una herramienta esencial para el desarrollo de la organización, con el fin de llevar a cabo las tareas y cumplir los objetivos propuestos por la Compañía.

La compañía ha crecido últimamente y no se evidencia un diseño organizacional que vaya acorde a su evolución. La división de trabajo es importante en las diferentes áreas para lograr la coordinación efectiva de las mismas. Logrando el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización. Mediante el diseño de la estructura de la organización se busca obtener un adecuado grado de eficacia y eficiencia en la Compañía Transcisa S.A.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.- Diseño de la Investigación

El estudio se enmarcó dentro del enfoque no experimental, en esta investigación no se manipularon las variables independiente y dependiente, siendo éstas: “La implementación de un Diseño organizacional y Gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A”. Se observaron los fenómenos tal y como ocurrieron en el medio natural, sin intervenir en su desarrollo para luego analizarlo.

El diseño de la investigación empleado fue el Transversal, se recolectaron los datos en un sólo momento. Su propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, el grupo analizado fueron los señores conductores, socios, personal administrativo y usuarios de la Compañía Transcisa S.A.

La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, que tuvo por objetivo indagar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la compañía Transcisa S.A. ubicada en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. El procedimiento consistió en medir a la población objeto de estudio y proporcionar su descripción con el fin de obtener la mayor información posible sobre el problema identificado, como es una inadecuada comunicación formal que ocasiona distorsión en las labores realizadas, no existe una estructura organizacional en la compañía que permita tomar decisiones acertadas en la organización, falta de servicio de calidad en los usuarios y distribución de tareas

incorrectas, entre otras. Problemas que obstaculizan el cumplimiento eficaz de los objetivos planteados por la organización.

2.2.- Modalidad de la Investigación

La modalidad del trabajo de investigación fue cualitativa y cuantitativa, el estudio cuantitativo se lo realizó de manera estructurada, especificando las características principales del diseño antes de obtener los datos.

El diseño del estudio cualitativo fue flexible, permitió estimular la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización en la investigación. La aplicación del estudio cualitativo permitió obtener datos descriptivos de las variables observadas, otorgando una comprensión amplia sobre los factores que inciden negativamente en la organización de la Compañía Transcisa S.A.

2.3.- Tipo de Investigación

Por el Propósito

Investigación Aplicada

En este estudio se empleó la Investigación Aplicada, la misma que sirve para resolver problemas tales como la falta de un diseño organizacional en la compañía Transcisa S.A. que incurre negativamente en la organización. La investigación aplicada dependió de los descubrimientos y avances de la investigación básica que orientó el estudio, se fundamentó en teorías y leyes que fueron un marco de referencia en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

Por el lugar

Documental – Bibliográfica

El tipo de la investigación que se utilizó fue la investigación bibliográfica, se analizó la teoría que orientó el estudio de campo y la solución al problema encontrado, las contribuciones científicas, fueron de libros basados en la organización de empresas, así como textos y publicaciones referentes al tema de investigación.

Por la Dimensión

Investigación de Campo

La investigación de campo fue realizada a los miembros de la Compañía Transcisa S.A., situada en el cantón de Salinas y a los usuarios de éste transporte. El objetivo fue recabar información de las variables y relacionarlas entre sí, se utilizó la entrevista que estuvo orientada a los administradores de las compañías y cooperativas de la transportación dentro de la Provincia.

2.4.- Métodos de la Investigación

Método inductivo

Se empleó el Método Inductivo, se observaron los efectos del problema en la organización, a saber: la falta de un servicio de calidad a los usuarios de la compañía, falta de capacitación a los conductores en atención a los usuarios, desconocimiento de las funciones de los conductores de la compañía, falta de

cooperación entre los socios, falta de comunicación entre el personal administrativo, la estructura organizacional de la compañía no permite tomar decisiones, no existe especialización del perfil, no existe una cultura organizacional que oriente el funcionamiento interno de la organización.

Método Deductivo

Se aplica este método con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen en el problema. Este método, sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, es decir, parte del efecto y establece las posibles causas

Estas causas orientaron a descubrir cuál es la solución de la problemática, evidenciándose que el diseño organizacional de la compañía Transcisa S.A., no es el apropiado, considerando que la organización existe para alcanzar metas y los resultados deseados reuniendo recursos, produciendo eficientemente bienes y servicios, facilitando la innovación, utilizando modernas tecnologías de información, adaptándose a un entorno dinámico o de cambio e influyendo en él, creando valor para los propietarios, clientes y empleados, y adecuándose a los retos derivados de la diversidad, la ética, la motivación y la coordinación de los empleados.

2.5.- Técnicas de Investigación

Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

La Encuesta.

La encuesta es un estudio en el cual el investigador obtiene los datos a partir de la realización de un conjunto de preguntas, dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población en estudio, la aplicación de esta técnica midió opiniones actitudes de los usuarios del transporte de la compañía, del personal

administrativo, de los socios y de los conductores de la compañía Transcisa S.A. La información que se obtuvo fue de gran utilidad para comprobar la hipótesis planteada, como es la implementación de un diseño organizacional mejora la gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Los indicadores fueron las siguientes

- satisfacción de las necesidades
- Dificultad en el servicio que presta la compañía
- Capacitación en atención al cliente
- Funciones del conductor
- Capacitación
- Capacitación para mejorar el servicio
- Cooperación
- Objetivos de la compañía
- Comunicación
- Estructura organizacional
- Comunicación formal
- Especialización del perfil
- Estructura organizacional
- Valores corporativos
- Gestión administrativa

La entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s) en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.

Los objetivos de la investigación condujeron a obtener información con respuestas verbales de los administradores de la compañía y cooperativas de la transportación

dentro de la Provincia de Santa Elena. Cuyo objeto fue obtener información de la gestión administrativa de la organización y profundizar en el tema de la investigación, de un diseño organizacional para la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A.

Los indicadores de la entrevista fueron:

- Existencia de normas y reglamentos en las Compañías y Cooperativas de Transporte
- Importancia de la capacitación al personal
- Importancia de una estructura organizacional dentro de toda organización
- Mecanismo de reclutamiento para el personal
- Toda compañía debe de contar con departamentos administrativo y operativo

2.6.- Instrumentos de la Investigación

Guión para las entrevistas:

Las entrevistas fueran estructuradas, seleccionando el tipo de acuerdo a:

- El conocimiento que el entrevistador tenga del tema.
- La experiencia del entrevistado.
- Número de entrevistas que se requiere hacer.
- Naturaleza de la información que se desea obtener

El cuestionario para la encuesta:

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación.

Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de esta manera:

Preguntas cerradas bi-opcionales y poli-opcionales:

Cerradas Bi-opcionales: Posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.

Cerradas Poli-opcionales; Se propuso más de dos opciones de respuesta.

2.7.- Población y Muestra

La población a estudiar corresponde al personal administrativo, usuarios, socios, conductores de compañía Transcisa S.A., y administradores de la compañía y cooperativas de la transportación dentro de la Provincia de Santa Elena.

Cuadro # 4
Población y Muestra

DESCRIPCIÓN	N° DE PERSONAS
Usuarios	478
Accionistas	34
Choferes	34
Personal Administrativo	7
Administradores de compañías y cooperativas de la provincia de Sta. Elena.	5
TOTAL	522

Fuente: Población de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

2.7.1.- Cálculo del Tamaño de la Muestra

Para efectos de la investigación propuesta, se consideraron a los usuarios como población general para extraer la muestra mediante el método aleatorio simple.

Los accionistas, conductores, personal administrativo, es un número muy pequeño por lo tanto manejable para realizar las encuestase consideraron directamente a toda su población.

Se consideraron a los socios más antiguos ya que ellos poseen información histórica y actual; recurrió a los conductores estables en la compañía para que la información sea mayormente confiable.

A los 5 administradores de compañías y cooperativas de la provincia de Sta. Elena, se aplicó la entrevista.

Datos para la aplicación de la fórmula respectiva:

n = tamaño de la muestra

N = población.....

E² = margen de error 5% (0,05)²

-1+1 = Constantes en la fórmula

Partiendo de estos datos se realiza la aplicación de la fórmula para calcular el valor de n.

FÓRMULA:

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

$$n = \frac{478}{0,05^2(478 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{478}{0,0025(477) + 1}$$

$$n = \frac{478}{1,1925 + 1}$$

$$n = \frac{478}{2,965}$$

n = 218,01

n = 218

La muestra a estudiar son los 218 usuarios que utilizan el transporte de la compañía Transcisa S.A.

2.8.- Procedimientos de la Investigación

El Procesamiento de la Información se llevó a cabo mediante:

- El proceso de recolección y análisis de los datos una vez establecidos los objetivos,
- Se analizó la información suministrada por la población en estudio
- La información fue clasificada para llevar a cabo el trabajo.
- La información obtenida se seleccionó, evaluó y verificó la información relevante mediante la percepción y a partir de ella se presentaron las conclusiones y recomendaciones convenientes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1.- Análisis de Resultados de la Encuesta

Usuarios

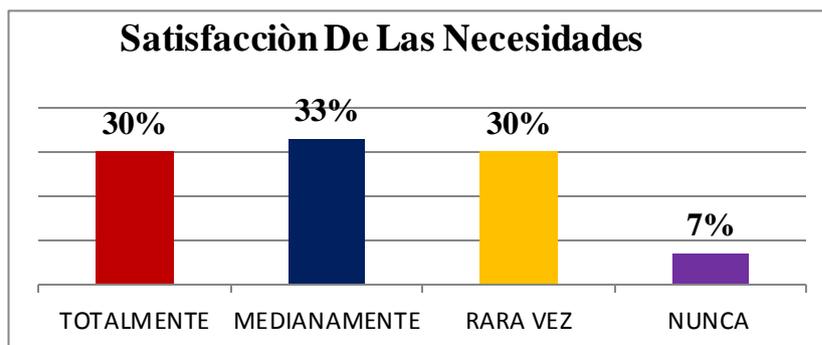
1. ¿El servicio de transporte público que ofrece la Compañía Transcisa S.A cubre satisfactoriamente sus necesidades?

Tabla #1

Satisfacción de las Necesidades	F	%
Totalmente	65	30%
Medianamente	72	33%
Rara Vez	65	30%
Nunca	15	7%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 3



Fuente: Encuesta Dirigida a los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Al consultar a los usuarios sobre el servicio que ofrece la Compañía Transcisa S.A., el 33% de los encuestados manifestó que medianamente el servicio cubre satisfactoriamente sus necesidades; el 30% indicó que totalmente y rara vez, sólo un 7% manifestó que nunca cubre sus necesidades. Dar al usuario la importancia que merece significa proporcionar un servicio de calidad, el cual se reflejará en las actitudes de los conductores que laboran en la compañía Transcisa S.A., de su compromiso para atender de la mejor manera a los usuarios.

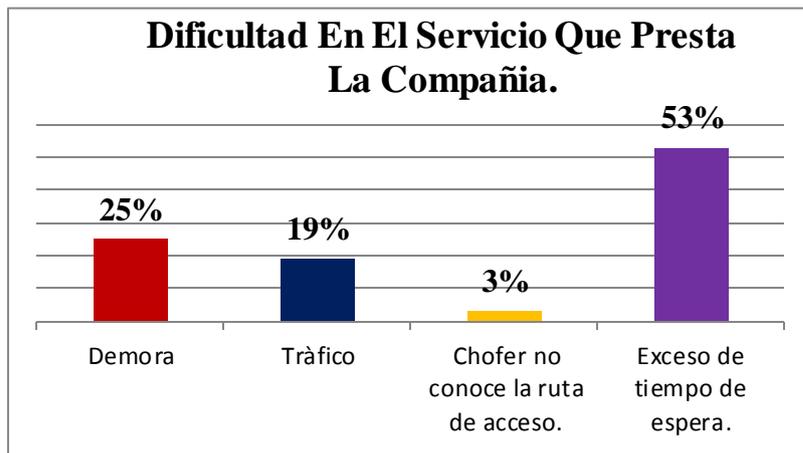
2. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da Transcisa S.A?

Tabla # 2

Dificultad en el Servicio que Presta La Compañía	F	%
Demora	55	25%
Tráfico	41	19%
Chofer no conoce ruta de acceso	7	3%
Exceso de tiempo de espera	116	53%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 4



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

El gráfico muestra que el 53% de los usuarios encuestados manifiesta que la principal dificultad que hay en el servicio es el exceso de tiempo de espera, el 25% considera que es la demora, el 19% opina que es el tráfico, el 3% consideran que los choferes no conocen ruta de acceso. Como se puede observar los usuarios de la compañía de transporte tienen la percepción real de las dificultades que existen en el servicio que presta Transcisa S.A. Los mismos que hay que mejorar para que los usuarios se sientan satisfechos del servicio otorgado.

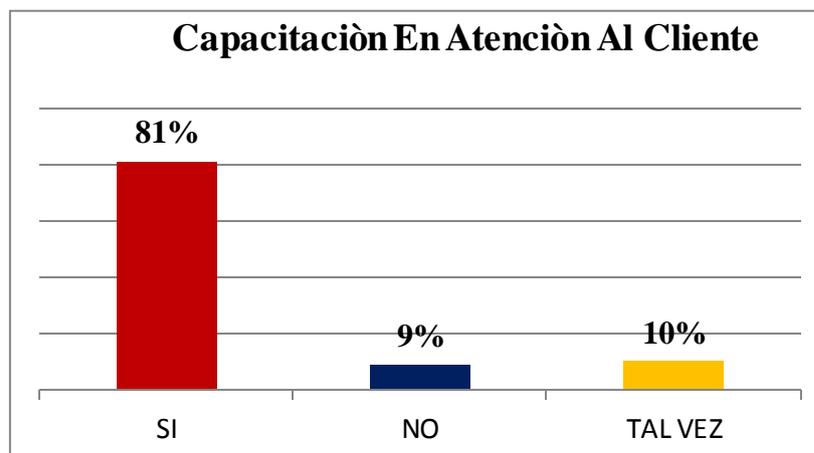
3. ¿Considera usted importante que el Sr. Conductor de la compañía Transcisa se capacite en atención del servicio al usuario?

Tabla # 3

Capacitación En Atención Al Cliente	F	%
Si	177	81%
No	20	9%
Tal Vez	22	10%
TOTAL	218	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 5



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Usuarios. Elaborado por: Jimena Nieto S.

El gráfico muestra que el 81% de los usuarios consideran que si es importante que se les brinde capacitación a los conductores de la Compañía Transcisa S.A., el 9% opina que No. La capacitación al conductor profesional es importante en el tema de atención al cliente, con el fin de que sea objeto la capacitación como estímulo de desarrollo en la vida profesional del conductor, mejorar la imagen institucional y con mayor relevancia la prestación del servicio de los conductores de la Compañía debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el usuario. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

Conductores

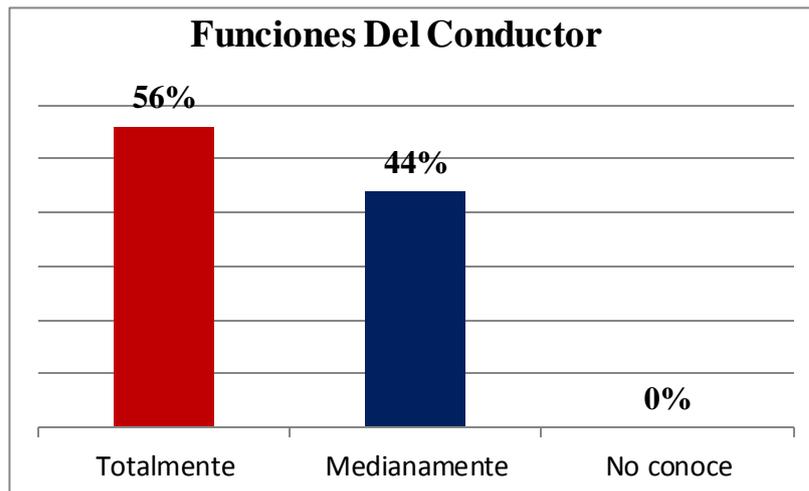
1. ¿Conoce sus funciones como conductor de la Compañía Transcisa S.A?

Tabla # 4

Funciones Del Conductor	F	%
Totalmente	19	56%
Medianamente	15	46%
No conoce	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 6



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

El 56% de los conductores entrevistados manifestaron que conocen sus funciones como chofer de la Compañía Transcisa S.A., el 44% indicó que medianamente conocen sus funciones. Se deduce con esto que la compañía no tiene un manual de funciones el mismo que ayudaría a los conductores a cumplir y a conocer cuáles son sus funciones en su trabajo. La compañía no puede implantar un sistema de gestión de calidad sin antes obtener un documento en el que se plasme la descripción operativa del conductor de la Transcisa S.A.

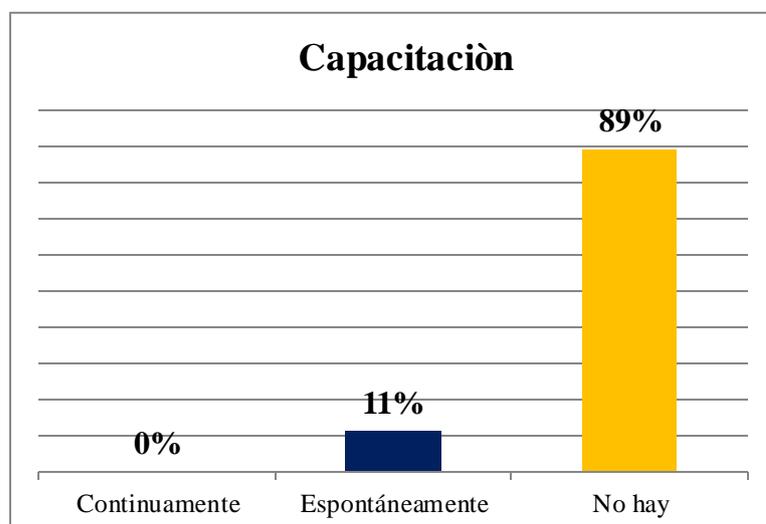
2. ¿Recibe capacitación por parte de la Compañía Transcisa S.A.?

Tabla # 5

Capacitación	F	%
Continuamente	0	0%
Esponáneamente	4	11%
No hay	30	89%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 7



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

El 89% de los conductores entrevistados manifestaron que no reciben capacitación por parte de la Compañía Transcisa S.A. el 11% expresó que las capacitaciones que brinda la compañía son esporádicas. La Compañía Transcisa S.A., orientada a la mejora en el servicio debe de conocer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos (conductores - usuarios) a los que debe de estar destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

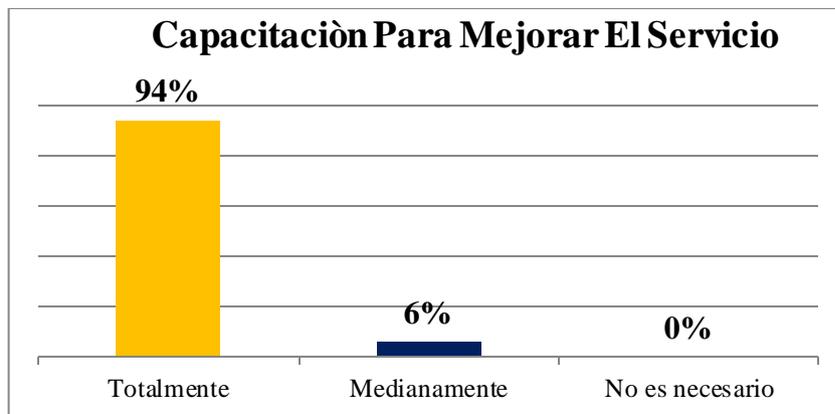
3. ¿Considera usted necesario que se lo capacite para mejorar la atención a los clientes de la Compañía Transcisa S.A.?

Tabla # 6

Capacitación Para Mejorar El Servicio	F	%
Totalmente	32	94%
Medianamente	2	6%
No es necesario	0	0%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 8



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Conductores. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra.

El 94% manifiesta la importancia que tiene la capacitación para mejorar la atención a los clientes de la Compañía Transcisa S.A. y el 6% manifiesta un medianamente. Nos quiere decir que es una compañía que trabaja respetando la filosofía de la calidad de servicio, el protagonista principal es el cliente. En este caso, Transcisa debe de tener como objetivo fundamental eliminar de forma permanente todos aquellos problemas, errores o equivocaciones que pueda generar la insatisfacción del cliente interno y externo. Los directivos son la alta dirección, los mandos intermedios, los jefes y los supervisores. Su rol principal en la implementación de la calidad en la atención al cliente.

Accionistas de la compañía

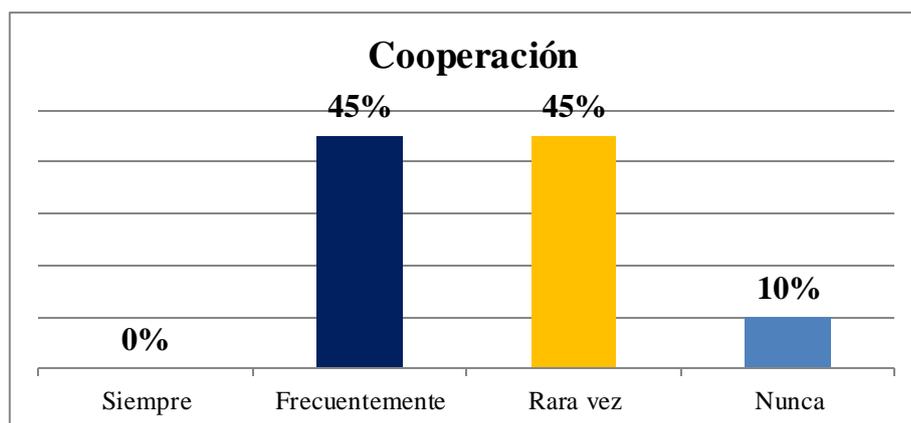
1. ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía Transcisa S.A?

Tabla # 7

Cooperación	F	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	15	45%
Rara vez	15	45%
Nunca	4	10%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 9



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-Los encuestados expresaron un 45% frecuentemente y un 45% rara vez existe cooperación entre los socios de la Compañía Transcisa S.A. y un 10% manifiesta nunca. La Sociedad Cooperativa surge fundamentalmente para dar satisfacción a las necesidades de los socios, previo haber tomado conciencia que asociado a otros, le fue posible solucionar los problemas comunes del grupo en forma más eficiente. Surge la necesidad de implementar una cultura de cooperación entre los socios de la compañía Transcisa S.A. para alcanzar los objetivos individual e institucional.

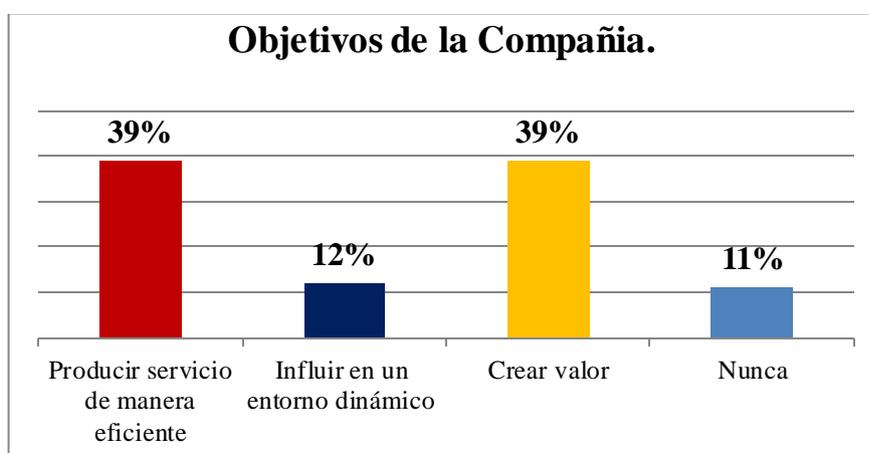
2. ¿Cuáles son los objetivos para los que se ha creado la Compañía?

Tabla # 8

Objetivos De La Compañía	F	%
Producir servicio de manera eficiente	13	39%
Influir en un entorno dinámico	4	12%
Crear valor para dueños, usuarios y empleados	13	39%
Adecuarse a los retos existentes	4	10%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 10



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-Al consultarle a los encuestados sobre los objetivos que persiguió la compañía Transcisa S.A. al ser creada, estos manifestaron que para producir bienes y servicios de manera eficiente, para crear valor para dueños, usuarios y empleados, el 39% respectivamente coinciden con esos objetivos, el 12% expresó que el objetivo es influir en un entorno dinámico o de cambio. Sea cual sea el objetivo la compañía debe de adecuarse a los retos existentes que suponen, la ética, la motivación y la coordinación de los empleados, para que exista una buena gestión administrativa en la organización.

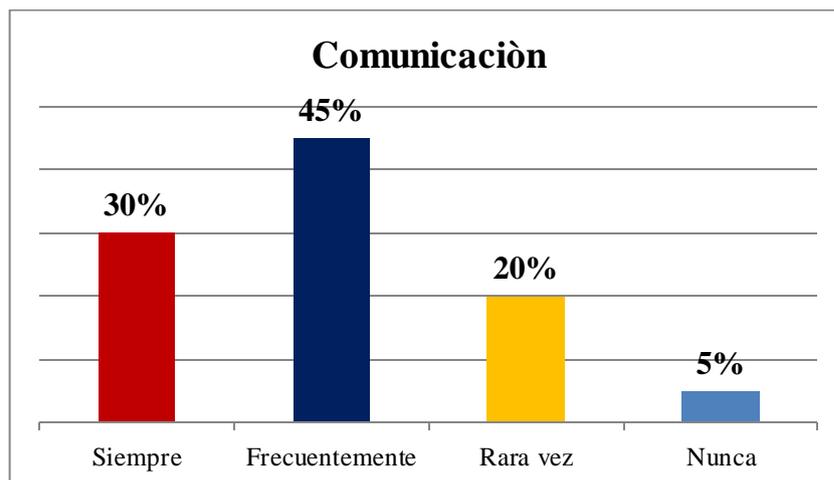
3. ¿Se comunica las decisiones que toman los directivos a los socios?

Tabla # 9

COMUNICACIÓN	F	%
Siempre	10	30%
Frecuentemente	15	45%
Rara vez	7	20%
Nunca	2	5%
TOTAL	34	100%

Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 11



Fuente: Encuesta Dirigida A Los Accionistas. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-El 45% manifestó que frecuentemente se comunican las decisiones que toma la directiva, el 30% indicó que siempre, pero existe un 20% que expresó que rara vez se comunican dichas decisiones. Es fundamental acotar que la comunicaciones una necesidad básica del ser humano. En toda organización es fundamental la comunicación para alcanzar las metas propuestas. Todos los socios de la compañía deben de conocer las medidas que se adopten en la organización, con el fin de generar un clima propicio que beneficie a la institución.

Personal administrativo

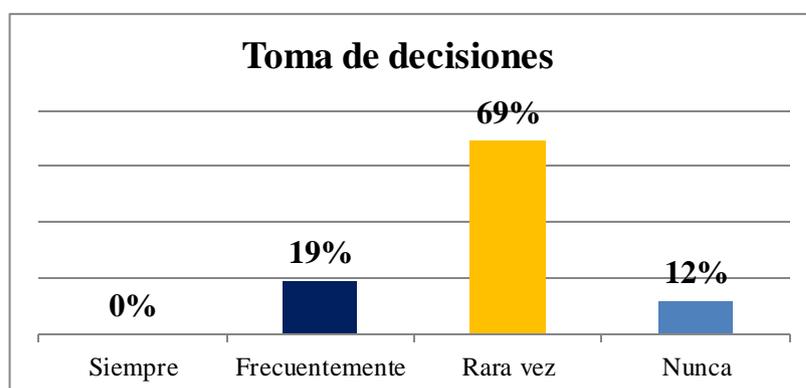
1. ¿De acuerdo a la estructura organizacional que presenta la Compañía Transcisa S.A usted puede tomar decisiones para lograr los objetivos institucionales?

Tabla # 10

TOMA DE DECISIONES	F	%
Siempre	0	0%
Frecuentemente	1	20%
Rara vez	3	60%
Nunca	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 12



Fuente: Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-El 60% de los encuestados indicaron que la estructura organizacional que presenta la Compañía Transcisa S.A rara vez permite tomar decisiones para lograr los objetivos institucionales. Solo un 20% indicó que frecuentemente la estructura les permite la toma de decisiones, el otro 20% manifestó que nunca. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

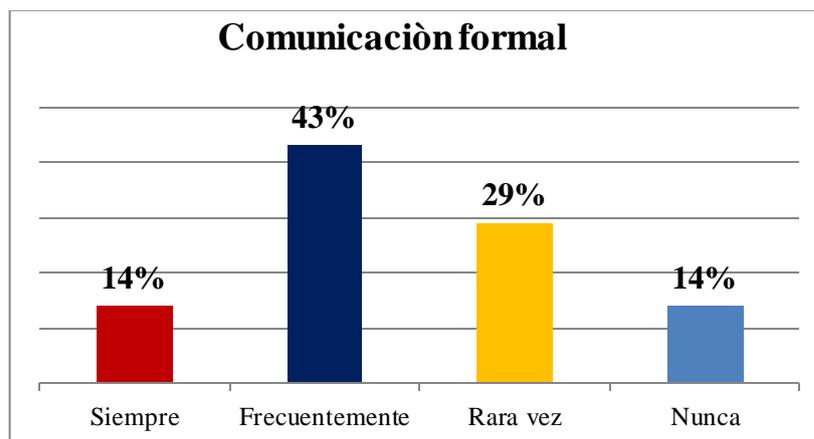
2. ¿Existe en la organización una eficiente comunicación que asegure la realización de un buen desempeño laboral?

Tabla # 11

COMUNICACIÓN FORMAL	F	%
Siempre	1	20%
Frecuentemente	2	40%
Rara vez	1	20%
Nunca	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 13



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-El 40% expresó que frecuentemente existe una eficiente comunicación que asegura la realización de un buen desempeño laboral, el 20% indicó que rara vez y el 20% expresó que nunca. Se evidencia que la comunicación formal es escueta, la misma que se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Si falta la comunicación formal en la compañía Transcisa S.A., no puede existir efectividad ni eficiencia laboral ya que las mismas evalúan el grado en el cual se alcanzan múltiples metas.

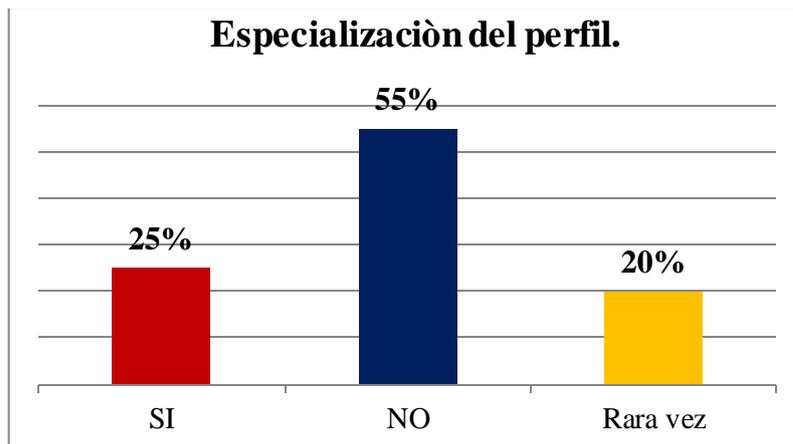
3. ¿Considera usted que las tareas laborales en la Compañía Transcisa S.A. se dividen por medio de la especialización del perfil?

Tabla # 12

ESPECIALIZACIÓN DEL PERFIL	F	%
SI	1	20%
NO	3	60%
RARA VEZ	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta Dirigida Al Personal Administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 14



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-El 60% de los encuestados indicó que las tareas laborales en la Compañía Transcisa S.A. no se dividen por medio de la especialización del perfil, el 20% estableció que sí y el 20% manifestó que rara vez. La departamentalización son los agrupamientos de las tareas por similitud; El empleado debe de tener competencias para estar en ese puesto de trabajo. Los trabajos se deben de dividir por medio de la especialización del perfil, y se deben de agrupar para que las tareas se puedan coordinar.

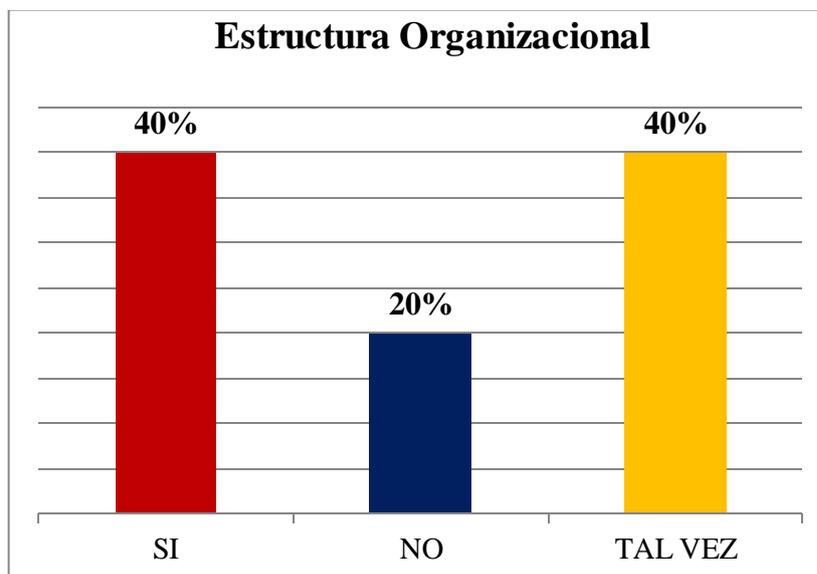
4. ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de la Compañía?

Tabla # 13

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	F	%
SI	2	40%
NO	1	20%
TAL VEZ	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 15



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-Al consultarle al personal administrativo de la compañía Transcisa S.A. sobre si conocen la estructura organizacional de la organización, el 40% manifestó que si y el otro 40% que tal vez, esto nos indica que existe un desconocimiento de la jerarquía que impacta a la hora de resolver problemas o tomar decisiones en la organización. La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

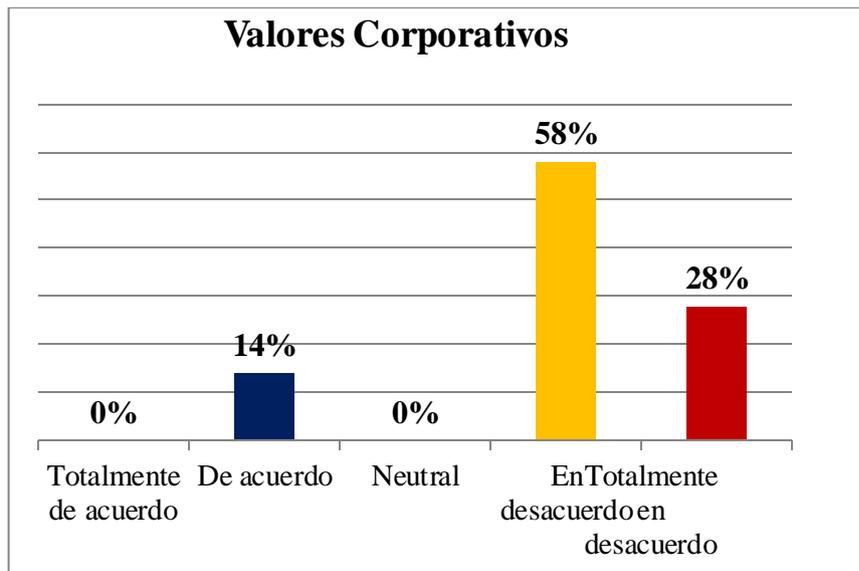
5. ¿Se comunica los valores corporativos al personal administrativo de la Compañía Transcisa S.A.?

Tabla # 14

VALORES CORPORATIVOS	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0%
De acuerdo	1	20%
Neutral	0	0%
En desacuerdo	3	60%
Totalmente en desacuerdo	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 16



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-Se observa que el 60% del personal administrativo manifiesta desacuerdo en que se comunica los valores corporativos al personal administrativo. Comunicar la visión y la misión al personal administrativo de la Compañía Transcisa S.A., es tan importante como desarrollarla. Conocer la misión y visión es importante para un buen desempeño laboral.

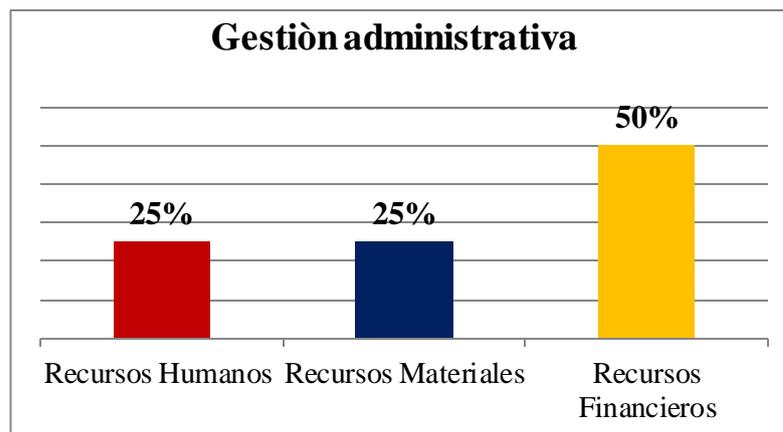
6. ¿La gestión administrativa de la Compañía, está dirigida al recurso humano, material o financiero?

Tabla # 15

GESTIÓN ADMINISTRATIVA	F	%
Recursos Humanos	1	20%
Recursos Materiales.	1	20%
Recursos Financieros	3	60%
TOTAL	5	100%

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N° 17



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-Se observa que el 60% de los encuestados manifestaron que la gestión administrativa de la Compañía, está dirigida al recurso financiero. El 20% indica que la gestión de la compañía se dirige al recurso material y el otro 20% manifestó que la misma se dirige a los recursos humanos. Por recursos debemos entender todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción en el proceso administrativo. Por lo tanto la gestión administrativa de la compañía se refiere al recurso financiero con el fin de enfrentar situaciones que afectan a la organización. Estos definen la eficacia de la organización para lograr sus objetivos.

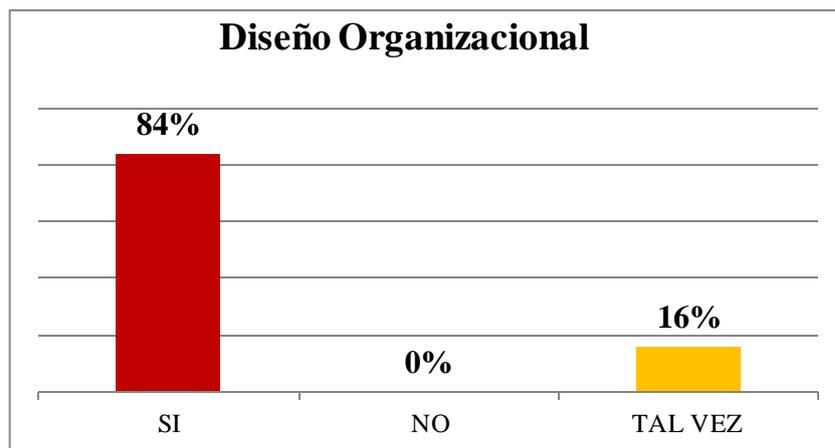
7. ¿Considera usted que es importante aplicar en la Compañía Transcisa S.A. un nuevo diseño organizacional?

Tabla # 16

DISEÑO ORGANIZACIONAL	F	%
SI	4	80%
NO	0	0%
TAL VEZ	1	20%
TOTAL	5	100%

Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Gráfico N°18



Fuente: encuesta dirigida al personal administrativo. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Análisis.-El 80% de los encuestados expresó que es importante aplicar en la Compañía Transcisa S.A. un nuevo diseño organizacional. El diseño organizacional es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los jefes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional giran en torno al funcionamiento interno de una organización. La meta de un nuevo diseño organizacional es dividir tareas y trabajo para llegar a un fin común.

3.2.- Análisis de Entrevistas Dirigidas a Expertos.

La entrevista fue dirigida a representantes legales de las diversas compañías y cooperativas de transporte de pasajeros en buses dentro de la Provincia de Santa Elena, en la cual se ha podido constatar que ellos están regidos legalmente como compañía y cooperativas. Se rigen todas por la ley de superintendencia de compañías y como transporte están dirigidas por la Ley de Transporte Terrestre y Tránsito y Seguridad Vial y su respectivo reglamento.

Los entrevistados coincidieron al señalar que dentro de una institución deben de existir normas y reglamentos donde señale como se debe de actuar y cuáles son las sanciones si los colaboradores de la empresa no cumplen con un buen servicio ya que como institución debemos servir, contribuir, diariamente a las necesidades de los usuarios en cuanto a la transportación, un punto muy importante es que hay que elevar la autoestima de los socios para mejorar en un futuro las unidades de transporte. Expresaron que la capacitación al personal es muy importante ya que es la parte principal de las empresas. Manifestaron los entrevistados que es de vital importancia poseer una estructura organizacional, la misma que pueda dividir el trabajo y que el personal que labora en la compañía pueda realizar las tareas con eficiencia y eficacia.

El Ing. Vicente Rodrigo Silva Novoa, representante de la compañía de transporte Salisel S.A. Menciona que los mecanismos de reclutamiento para el personal muchas veces son erróneos siendo este un factor negativo para las empresas, ya que por el desconocimiento de aquellos no es utilizado, obteniendo personal poco capacitado.

Los entrevistados concordaron que todas las compañías deben de contar con un departamento administrativo y operativo, consideran importante que dentro de las

compañías de transporte deba de existir un modelo organizacional, en el que se especifique su estructura, la misión, visión, objetivos siendo ellos la razón de ser de la empresa ya que esto son factores que dentro de muchas empresas existen falencias, y es motivo por el cual la mayoría desaparecen del mercado en el transcurso de su trayectoria laboral. El factor administrativo es el de mayor importancia para obtener el óptimo rendimiento de las mismas.

Recomiendan que se capacite al personal tanto administrativo como al operativo. El servicio que se debe dar a la comunidad debe ser de óptima calidad. Ya que es allí donde se les da la pauta a las compañías para que sigan creciendo. Que las unidades de transporte estén bien uniformadas bien pintadas, arregladas y que cuenten con todo los utensilios de seguridad.

3.3.- Discusión de los Resultados.

El servicio de transporte de la Compañía Transcisa.SA., está compuesto por la satisfacción al acceso al transporte, por la relación con los clientes/usuarios, por la información que otorga y por el entorno tanto interior y exterior.

No se puede desconocer que el cliente/usuario percibe el servicio globalmente y un detalle puede tener una importancia determinante en el resultado final. Tanto es así, que si un eslabón de la cadena falla, el resultado global del servicio es considerado como malo.

Para satisfacer al cliente. El desarrollo de las operaciones debe ser globalmente satisfactorio y conforme a lo previsto. Es fundamental que la atención se centre en todos los procesos que contribuyen a crear la satisfacción final.

La capacitación al conductor profesional tanto en atención al cliente como operacional es relevante. Para lograr la excelencia, la Compañía Transcisa S.A. debe enmarcarse en un proceso orientado a la mejora continua de la calidad para

conseguir la satisfacción de los clientes. Esto no es otra cosa que adoptar una nueva conducta empresarial, donde el protagonista sea el cliente, con el fin de que la compañía de transporte posea una cultura de servicio.

La cultura de servicio influye en los usuarios para comportarse y relacionarse con métodos orientados hacia el servicio “el cliente primero” El estilo directivo, los valores predominantes y las normas de comportamiento influyen en los clientes internos y externos y en los resultados de calidad en los momentos críticos de contacto con el cliente.

La estructura organizacional que presenta la compañía Transcisa S.A., muy pocas veces permite tomar decisiones para lograr los objetivos institucionales, cabe indicar que la estructura organizacional es la distribución formal de los empleados dentro de la empresa y para que ésta sea considerada eficaz debe facilitar y no obstruir el logro de los objetivos, convirtiéndose así en un aspecto fundamental para proporcionar un ambiente apropiado que viabilice y facilite el trabajo. La estructura determina la división del trabajo en subunidades que trabajan coordinadamente.

Los Directivos de la compañía Transcisa S.A, cuando desarrollan o modifican la estructura están participando en el diseño organizacional. Al hacerlo, toman decisiones sobre la especialización del trabajo, la departamentalización, la cadena de mando, la amplitud del control, la centralización y descentralización, y la formalización; el objeto del diseño organizacional es el de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

3.4.- Comprobación de la Hipótesis

Análisis dinámico de las variables por indicadores

Hipótesis

La implementación de un diseño organizacional mejora la gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Cálculo de las frecuencias absolutas esperadas para cada celda, mediante el uso de la siguiente fórmula:

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

Dónde:

nie= frecuencia absoluta esperada.

Tniof= total de las frecuencias absolutas observadas en la fila.

Tnioc= total de las frecuencias absolutas observadas en la columna.

n= tamaño muestral.

Cálculo de frecuencias:

Variable Independiente

Para la celda 1

$$nie1 = (275 \times 218) / 458 = 131$$

Para la celda 2

$$nie1 = (183 \times 218) / 458 = 87$$

Variable dependiente

Para la celda 1

$$nie1 = (25 \times 16) / 46 = 9$$

Para la celda 2

$$nie1 = (21 \times 16) / 46 = 7$$

VARIABLE INDEPENDIENTE

INDICADOR	VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Satisfacción de la necesidades		81	137
Capacitación		177	42
Diseño organizacional		7	0
Especialización del perfil		5	2
Estructura organizacional		5	2
Promedio		55	37

Elaborado por. Jimena Nieto Salvatierra

VARIABLE DEPENDIENTE

INDICADOR	VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Cooperación		9	7
Comunicación		4	12
Toma de decisiones		6	1
Valores corporativos		6	1
Promedio		6	5

Elaborado por. Jimena Nieto Salvatierra

Resumen de los promedios obtenidos en las variables independiente y dependiente

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO
Independiente	55	37
Dependiente	6	5
TOTALES	61	42

Elaborado por. Jimena Nieto Salvatierra

VARIABLE	SATISFACTORIO	NO SATISFACTORIO	Tniof	
VI	nio= 55 nie = 61	nio = 37 nie = 42	103	100
VD	nio= 6 nie = 61	nio = 5 nie= 42	103	100
Tnioc	122	84	206	200

Elaborado por. Jimena Nieto Salvatierra

$$nie = \frac{(Tniof)(Tnioc)}{n}$$

$$nie = \frac{103 * 103}{458}$$

$$nie = \frac{10609}{115}$$

$$nie = 23$$

$$x^2 = \frac{(nio - nie)(2)}{nie}$$

$$X^2 = \frac{(103 - 23) (2)}{7}$$

$$X^2 = \frac{160}{23} = X^2 = 7$$

$$X^2 = 7$$

El valor de chi cuadrada que es 7, se la compara con su valor teórico, cuyo nivel de confianza es de 95%.

Fórmula:

$$gl = (f-1)(c-1)$$

Donde

gl = grados de libertad

f = filas

c = columnas del cuadro

$$\text{Entonces: } gl = (2-1)(2-1) = (1)(1) = 1$$

$$X^2 = 1$$

$$gl = (f-1)(c-1)$$

$$gl = (2-1)(2-1)$$

$$gl = (1)(1) = gl = 1 = 3.841$$

La chi cuadrada calculada es mayor a la chi teórica, por lo que se acepta la hipótesis de trabajo. Con la implementación de un diseño organizacional mejora la gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

3.5.- Conclusión y Recomendación

3.5.1.- Conclusión

- La falta de capacitación sobre el servicio al cliente a los señores conductores de la Compañía Transcisa S.A, origina deficiencia en la prestación que ésta empresa brinda a la comunidad. El desarrollo personal, profesional e institucional se debe a una capacitación continua como estímulo al impulso que orienta a la satisfacción del cliente interno como externo.
- La ausencia de un manual de funciones que oriente a los conductores de la Compañía Transcisa S.A. es un obstáculo para que los mismos lleven a cabo sus tareas laborales de manera eficiente y eficaz.
- Otro de los problemas que se encontró, es la deficiente comunicación entre el personal administrativo, esto incide negativamente en la toma de decisiones para el buen desempeño en las funciones que realiza el empleado dentro de la organización. Además de que no se asigna en los puestos de trabajo la especialización del perfil, esto ocasiona la descoordinación en el desempeño laboral. Aunado al desconocimiento de una cultura organizacional en la compañía Transcisa .S.A., encamina a la misma a no cumplir sus metas ni objetivos, ni llevar a cabo en un 100% su razón de ser para la que fue constituida.
- Existe en la compañía Transcisa S.A. una estructura organizacional, pero lamentablemente ésta no se adapta a los cambios dinámicos que tiene la Compañía Transcisa S.A., La organización posee muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a un fin común, pero, cómo se llevaría sino existe un diseño organizacional que maneje a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr efectiva y coordinar para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

3.5.2.- Recomendación

- Capacitar al conductor profesional en el desempeño de sus operaciones, con el fin de brindar calidad en el servicio al usuario, implantando políticas orientadas a mejorar las relaciones jefes - usuarios, dicha política servirá como una herramienta de autogestión en la implementación de acciones de mejora en la calidad de servicio, que comprende la fiabilidad, (habilidad para desempeñar el servicio de manera precisa y fiable); garantía (preparación y seguridad de los conductores en su desempeño); tangibilidad, (apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal); empatía (sentir y comprender los deseos de otros) y sensibilidad (capacidad de respuesta al usuario, dotándolo de un servicio oportuno y adecuado a sus necesidades).
- Proporcionar un manual de funciones a los señores conductores de la Compañía Transcisa como complemento a la implantación de un sistema de gestión de calidad, dicho manual debe de contener la operatividad del conductor, con el fin de que la organización se distinga por tener su propio procedimiento.
- Implantar una cultura organizacional en la Compañía Transcisa S.A., como la suma de valores y normas que son compartidos por todo el personal que labora en la compañía y que determinan los comportamientos apropiados de los miembros de la organización en interrelación de unos con los otros.
- Establecer una estructura organizacional acorde con la situación y necesidad actuales de la Compañía Transcisa S.A., describiendo y clasificando las diferentes áreas en relación a la división de las tareas, con el fin de lograr una coordinación efectiva y reorganizar las labores que encaucen a la eficacia y eficiencia de la organización.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL TRANSCISA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA

4.1.- Presentación

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, la visión a la que pretendemos llegar como empresa; lo que manejamos, como se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

El diseño se realiza para tener un control del funcionamiento de los empleados en cada uno de sus puestos, donde se dividen las tareas y los objetivos a realizar. El transporte público es un servicio fundamental en nuestra sociedad y una de las actividades más directamente relacionadas con la calidad de vida de los ciudadanos.

La Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. del cantón Salinas, debe de proporcionar directrices a los miembros que conforman la organización para que asuman compromisos de calidad en la prestación de su servicio, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos. Los compromisos de calidad deben asumirse en tiempo, confort, información, accesibilidad, seguridad, servicio ofertado y atención al cliente. Para que una oferta de transporte público sea competitiva frente a otras posibles alternativas, es ineludible responder con regularidad a esas demandas y transmitirlo con convicción. Así, la Compañía de

transporte Transcisa S.A., podrá además de mejorar su prestación del servicio, mejorar la percepción que del mismo tienen los usuarios.

Se propone para la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A, un diseño organizacional basado en el modelo de Henry Mintzberg, por representar un proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros. Se selecciona la estructura y el sistema de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y las responsabilidades que deben asumir sus integrantes para lograr sus objetivos competitivos y aprovechar las oportunidades del mercado mejor que sus competidores.

Se plantea para el diseño organizacional una estructura simple formal, formada por pocos jefes departamentales de línea media, pues la coordinación la realiza el directorio ampliado de la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A. Además porque se presenta como una organización flexible debido a que opera en un medio dinámico y su control es altamente centralizado.

4.2.- Objetivos

4.2.1.- Objetivo General.

Dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad, para lograr una coordinación efectiva en la Organización.

4.2.2.- Objetivos Específicos.

- Orientar el comportamiento de los miembros de la organización, comportamientos que están alineados con los objetivos de la misma.
- Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.
- Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la empresa para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la Compañía Transcisa S.A.
- Describir la operatividad del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad.

4.3.- Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno

- La compañía de transporte intraprovincial “Transcisa S.A.” es considerada una de las mejores al hablar de transporte colectivo de pasajeros, y reconocida en toda la comunidad peninsular, por sus virtudes y competencias. Esta compañía está reglamentariamente constituida por lo que no presenta alguna complicación legal que impida acceder a beneficios gubernamentales, por ejemplo los créditos que otorga la Corporación financiera Nacional impulsada por el estado y su plan de renovación vehicular.
- Cuenta con sus propias instalaciones donde se encuentran instauradas sus oficinas y un área de mantenimiento vehicular, en la cual, actualmente se realizan los cambios de aceites y limpieza de las unidades, que han sido sustituidas en los últimos años por unidades más actuales en un proceso innovador del parque automotor que conforma la compañía.
- Sin embargo, la compañía también tiene contenciones, que impiden el desarrollo de la misma y entorpecen el camino hacia su progreso, estas dificultades se encuentran denotadas por la falta de calidad en el servicio que brinda el transporte, dado que no existe un manual de procedimientos y funciones que guíe a los miembros de la compañía y sobre todo a los conductores de las unidades, hacia un comportamiento ético – profesional que ayude a enaltecer la imagen de la compañía y capte una mayor cantidad de usuarios.

- Un problema patente dentro de la compañía, es la falta de colaboración entre los socios, que crean discrepancias internas y obstaculizan en gran medida la toma de decisiones importantes para la compañía, asociado con una ineficaz comunicación que hace aun peor el desarrollo organizacional, conllevando a la mala distribución de las actividades y labores, ya que estas no están ordenadas de acuerdo a su especialización.

Análisis Externo

- Santa Elena la provincia más joven del Ecuador, acoge una gran cantidad de turistas, tanto nacionales como internacionales en sus temporadas altas, esto representa una gran oportunidad de ingresos para la compañía, ya que la afluencia de pasajeros se torna abundante en esos meses, no obstante la compañía no solo subsiste del turismo, de lo contrario, el índice de natalidad está en crecimiento, aumentando el nivel de población que reside en la provincia.
- Un factor muy significativo es el progreso en la restauración de las carreteras por donde circulan las unidades, esto reduce el número reparaciones a las que se sometían los buses por los daños que sufrían tanto en su mecanismo como en su estructura al atravesar grandes baches y calles irregulares, por otro lado, ha facilitado la circulación dando lugar a un menor tiempo de espera de los usuarios para llegar a su destino.
- Al mismo tiempo, el apoyo del gobierno ha sido bastante ventajoso para la renovación de la flota vehicular que conforma la compañía Transcisa S.A. dando acceso a créditos convenientes para el reemplazo de las unidades y la chatarrización de los vehículos considerados fuera del tiempo de vida útil establecido por la ley.

- Es relevante acotar que una medida de resarcir la mala calidad de servicio ofrecido a los usuarios, es la capacitación de los conductores, que son los que están directamente en contacto con el cliente, y favorece en gran medida la alta deposición que tienen para ser capacitados.
- Por otra parte, es cierto que la competencia local es un obstáculo para el crecimiento de la compañía, debido a eso se tiene que estar en constante actualización, con modificaciones de procedimientos, mejoramiento de infraestructuras, y adquisiciones de nuevas tecnologías. El cambio de ruta impuesto por parte de las autoridades y gobiernos sectoriales, se convierte en una gran amenaza ya que cada vez que se efectúa aquello, causa la desorientación de los usuarios y pérdida de clientes.
- Es claro que Santa Elena está ubicado en la punta más sobresaliente del Ecuador, por lo tanto está rodeada de mar lo cual la deja expuestas a los posibles desastres naturales, cada vez que se anuncian alertas de catástrofes hay un descenso en el nivel de población, de esto resulta considerar como una amenaza potencial a los cataclismos que pudieren pronunciarse en la región.

Cuadro N° 5

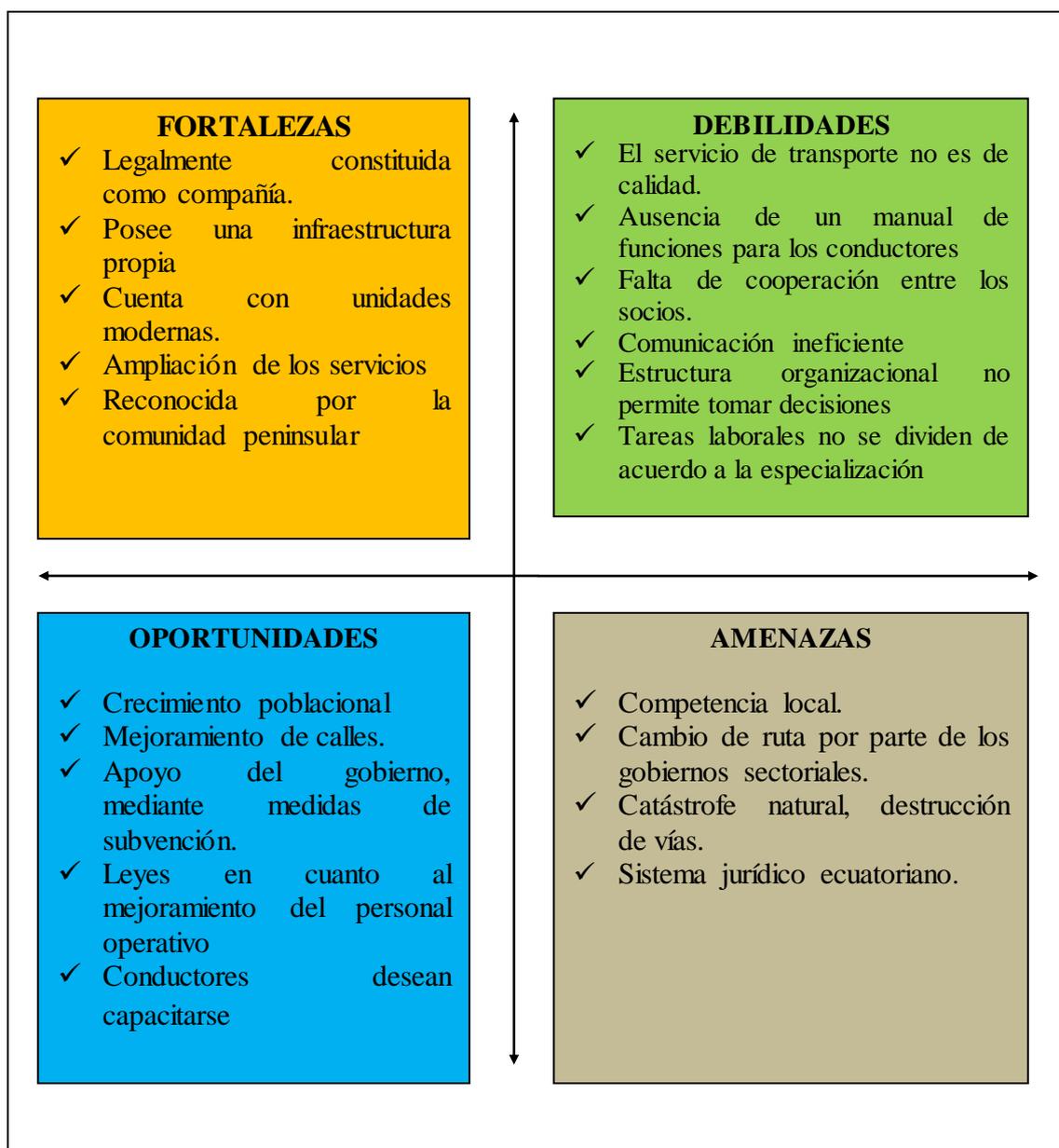
MATRIZ DE MARCO LÓGICO – MML

META	FIN	SEGUIMIENTO	SUPUESTOS
Incremento mensual del 10% de los ingresos económicos obtenidos	Aumentar la rentabilidad y obtener mejores beneficios.	Encuestas de base y de evaluación	Aporte de cada miembro que conforma el cuerpo de la compañía Transcisa S. A.
Renovación de las unidades que ya tienen más de 5 años laborando. En un periodo de dos años.	Mejorar la gestión administrativa	Encuestas dirigidas a Usuarios y socios de la compañía.	Facilidades de crédito del Plan Renova están disponibles.
Establecer un sentido de preferencia de los usuarios hacia el transporte de la Compañía Transcisa s.a., Aumento del 20% de usuarios mensuales	Optimizar el servicio ofrecido	Encuestas y seguimiento a los usuarios.	Usuarios se sienten conformes con la calidad del servicio prestado por la compañía Transcisa S. A.
Disminución de la contaminación vehicular en 6 meses en las rutas que da servicio la compañía.	Cuidar el medio ambiente, sin contaminar el entorno	Encuestas y seguimiento a los habitantes de la provincia.	Participación de las autoridades competentes en la regulación de los niveles de opacidad proveniente de la utilización de combustible fósil contenido en el diesel.
Administración eficiente.	Implantar una cultura organizacional, comprometiendo a los clientes internos de la organización	Encuestas y seguimiento dirigido a los miembros de la compañía.	Personal de la compañía Transcisa S. A. dispuestos a Contribuir.
Ocupar el liderazgo en el transporte Intraprovincial al cabo de 2 años	Capacitar al conductor en servicio al cliente	Encuestas y seguimiento a los usuarios.	Los conductores de los buses de la compañía Transcisa S. A. están motivados.
Conservar las unidades confiables.	Elaborar un Manual de conductor	Encuestas y seguimiento a los conductores de las unidades y a sus usuarios.	Departamento de mantenimiento colabora de modo efectivo.

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

Cuadro N° 6

Determinación interna y externa de la Compañía Transcisa S.A. FODA



Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

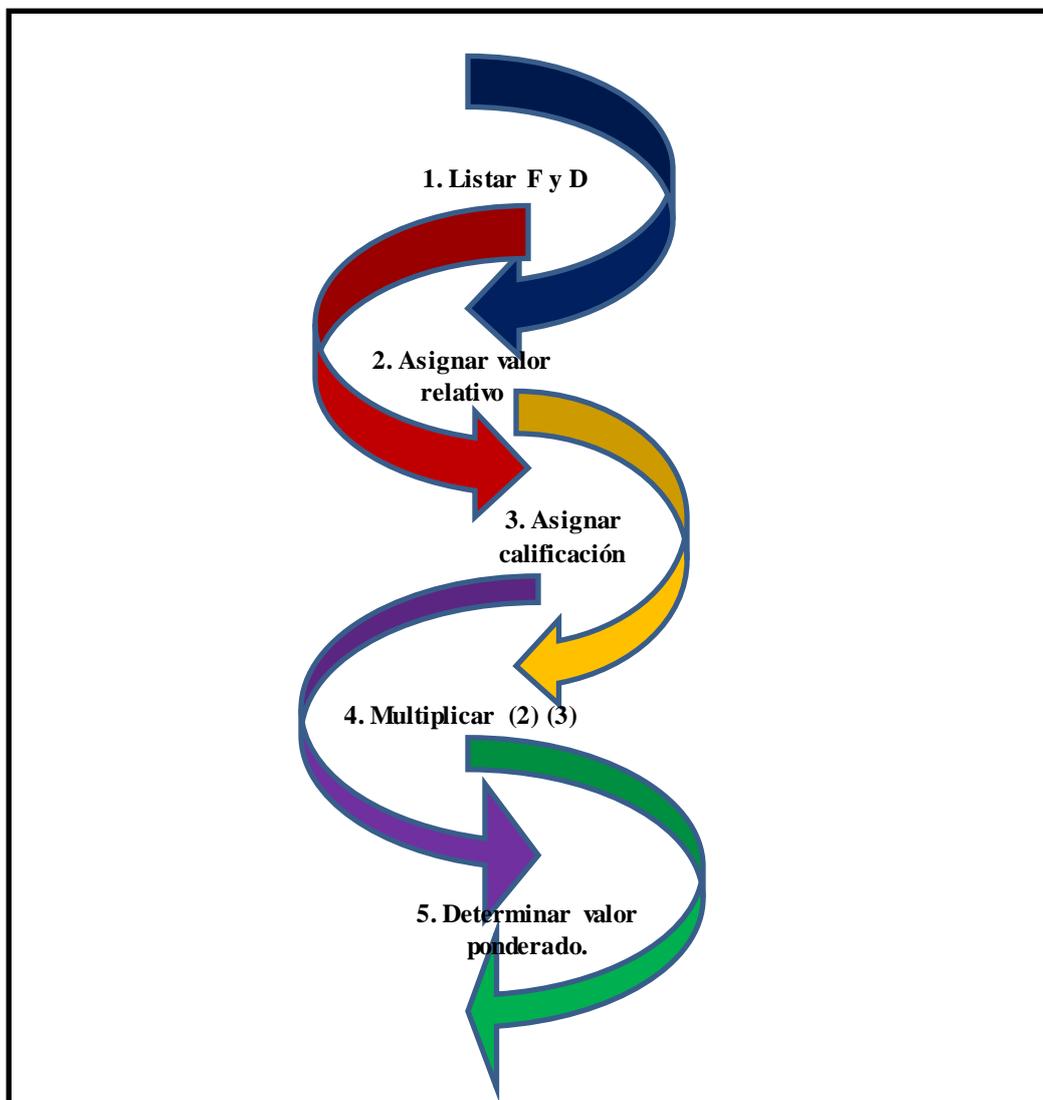
4.4.- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta Matriz (MEFI) valora la situación interna de la Compañía Transcisa S.A, y formula estrategias, se valora las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la organización.

El gráfico 19 muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

Gráfico N° 19

Construcción de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)



Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra.

4.4.1.- Matriz de Evaluación de Factores Internos

Al valorar los factores internos que inciden en la Compañía Transcisa S.A., se puede observar las mayores fortalezas con que cuenta la organización. El contar con unidades e instalaciones propias y la ampliación de los servicios, otorga a la Compañía ventajas que pueden incurrir a que las debilidades se conviertan en fortalezas, ya que la misma presenta un peso ponderado mayor en una estructura organizacional que no permite tomar decisiones y con un servicio de transporte que no es de calidad.

Cuadro N° 7

Matriz de Evaluación de Factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Legalmente constituida como compañía.	0,05	3	0,15
Posee una infraestructura propia	0,30	4	1,2
Cuenta con unidades modernas.	0,35	4	1,4
Ampliación de los servicios	0,25	4	1
Reconocida por la comunidad peninsular	0,05	4	0,2
TOTAL	1,0		3,95
DEBILIDADES			
El servicio de transporte no es de calidad	0,30	1	0,3
Ausencia de un manual de funciones para los conductores	0,10	2	0,2
Comunicación ineficiente	0,10	2	0,2
Estructura organizacional no permite tomar decisiones	0,30	1	0,3
Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización	0,20	1	0,2
TOTAL	1,0		1,2

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

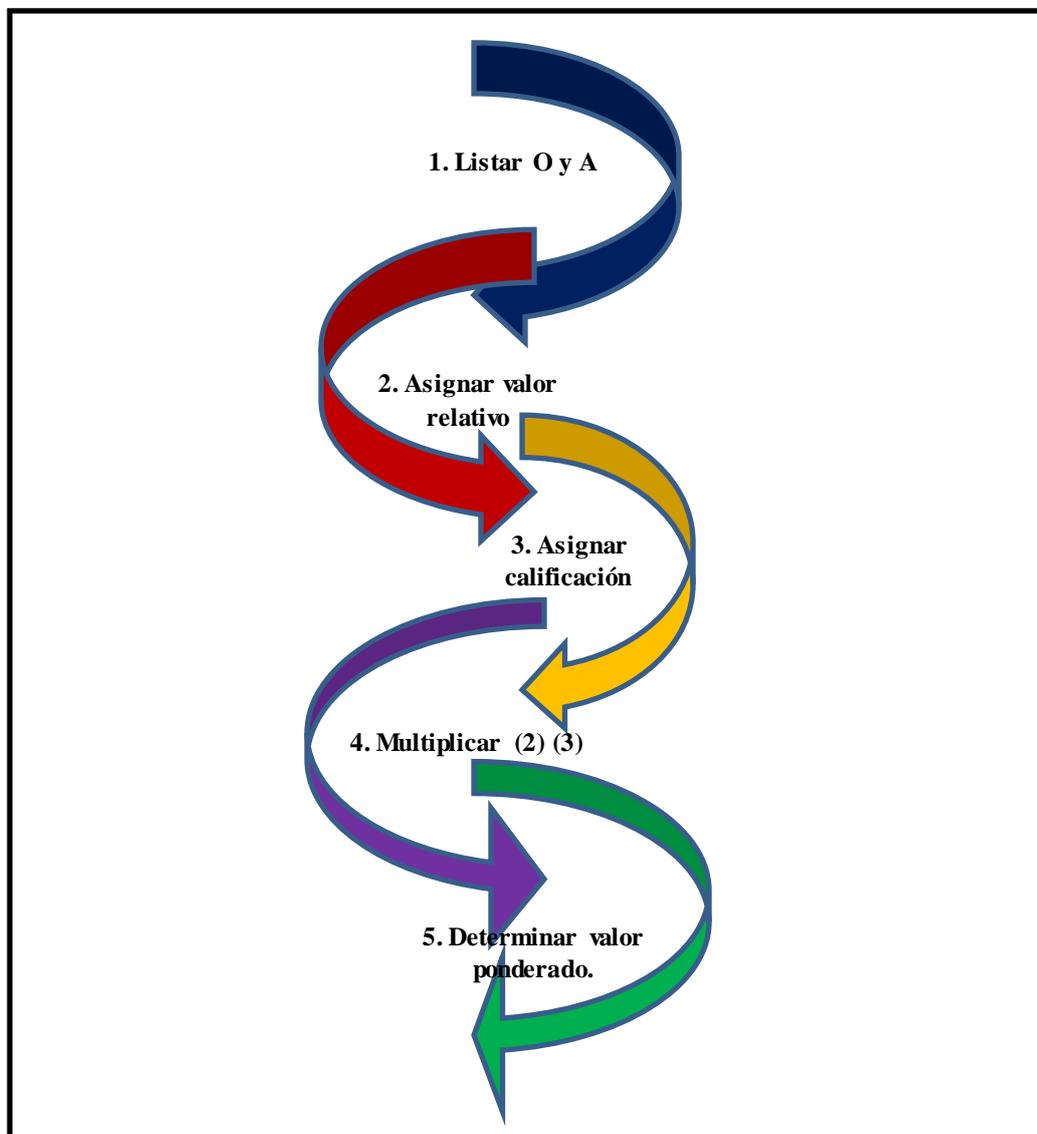
Se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades.

Se obtuvo como resultado que las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 3,95 contra 1,2 de las debilidades.

4.4.2.- Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite resumir y evaluar información relacionada a la organización, contrarrestar las amenazas que pudieran incidir negativamente en la Compañía Transcisa S.A. y aprovechar las oportunidades con el objeto de potencializar las debilidades.

Gráfico N° 20
Construcción de la Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)



Fuente: Fred R. David Matriz de evaluación de factores Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

4.4.3.- Matriz de Evaluación de Factores Externos

El crecimiento poblacional es el factor más importante y con mayor peso que se debe de aprovechar, esto indica mejorar el servicio para que la Compañía Transcisa S.A lidere el mercado y así reducir las amenazas, siendo la más significativa la competencia local.

Cuadro N° 8

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento poblacional	0,40	4	1,6
Mejoramiento de calles.	0,20	2	0,4
Apoyo del gobierno, mediante medidas de subvención	0,25	3	0,75
Leyes en cuanto al mejoramiento del personal operativo	0,5	1	0,5
Conductores desean capacitarse	0,10	2	0,2
TOTAL	1,0		3,45
AMENAZAS			
Competencia local.	0,40	4	1,16
Cambio de ruta por parte de los gobiernos sectoriales.	0,15	1	0,15
Catástrofe natural, destrucción de vías.	0,10	2	0,2
Sistema jurídico ecuatoriano.	0,35	4	1,4
TOTAL	1		2,91

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

Se puede observar que la Compañía Transcisa S.A. tiene un total ponderado de oportunidades de 3,45 de oportunidades; esto significa que la Compañía aprovecha las oportunidades y minimiza los posibles efectos negativos de las amenazas ponderados en 2,91.

4.5.- Foda Estratégico

Después de realizar un diagnóstico interno y externo de la Compañía Transcisa S.A, se procede a desarrollar las estrategias, potencializando las fortalezas, eliminando las debilidades, disminuyendo las amenazas y aprovechando aquellas oportunidades externa. Las estrategias son las que orientarán al nuevo diseño organizacional.

Cuadro N° 9

FODA Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	1) Legalmente constituida como compañía. 2) Posee una infraestructura propia 3) Cuenta con unidades modernas. 4) Ampliación de los servicios 5) Reconocida por la comunidad peninsular	1) El servicio de transporte no es de calidad 2) Ausencia de un manual de funciones para los conductores 3) Comunicación ineficiente 4) Estructura organizacional no permite tomar decisiones 5) Tareas laborales no se dividen de acuerdo a la especialización
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1) Crecimiento poblacional 2) Mejoramiento de calles. 3) Apoyo del gobierno 4) Leyes en cuanto al mejoramiento del personal operativo. 5) Conductores desean capacitarse.	1) F3-01.Capacitación orientado al servicio al cliente	1) D4-O2 Brindar un manual de funciones a los conductores
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1) Competencia local. 2) Cambio de ruta por parte de los gobiernos sectoriales. 3) Catástrofe natural, destrucción de vías. 4) Sistema jurídico ecuatoriano	1) F1-A1 Implantación de una cultura organizacional 2) F4-A1 Estructura organizacional de la Compañía	1) D4-A1 Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto Salvatierra

4.6. - La Matriz BCG o matriz Boston Consulting Group

Cuadro N° 10

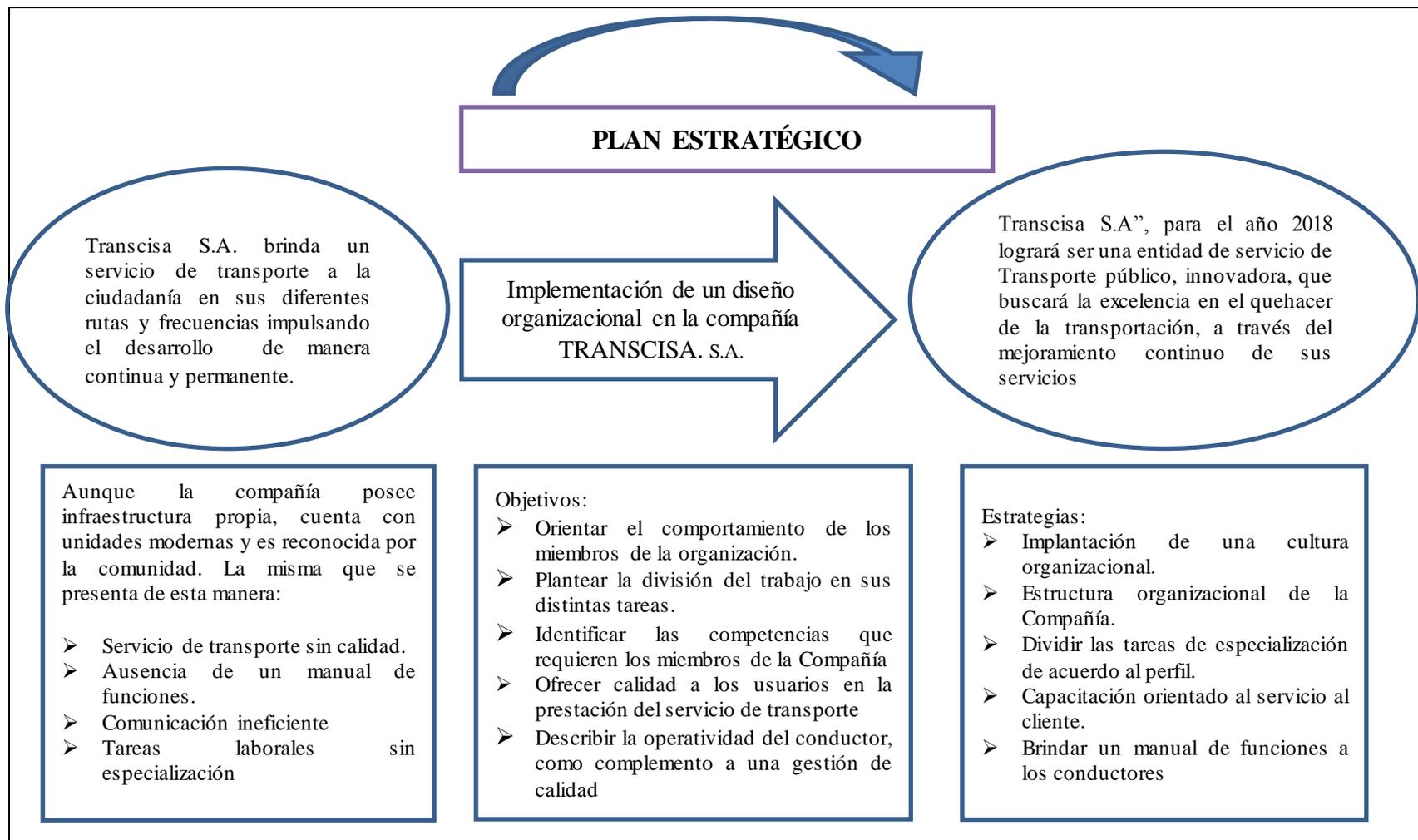
Matriz BCG



Esta matriz mide el crecimiento y la participación del mercado de la Compañía de Transporte de Pasajeros en Buses Intraprovincial Transcisa S.A. del cantón Salinas.

La Compañía Transcisa S.A., se encuentra en la etapa del producto de la “Vaca”, no posee un alto crecimiento, pero si una alta participación de mercado, en un mediano plazo se espera que la Compañía Transcisa S.A., llegue a la etapa de la estrella, ser líder en el mercado, brindando servicio de calidad, mediante la implantación de un diseño organizacional. Sus fortalezas y oportunidades orientan a que la Compañía llegue a ser estrella, por cuanto cuenta con modernas unidades y es reconocida por la población peninsular.

**Cuadro N°11
BALANCE ESCORECARD
CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Perspectivas	Mapa estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Socios	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ingresos económicos 2.Renovar unidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la rentabilidad 2.Mejorar la gestión administrativa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reportes mensuales de aportaciones e ingresos diarios por el servicio de transporte. 2.Acceso a servicios externos y comunicación oportuna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento mensual del 10% de los ingresos económicos obtenidos 2. Renovar unidades que ya tienen más de 5 años laborando. En un periodo de dos años. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación orientado al servicio al cliente 2. Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil
Usuarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio al cliente. 2. Responsabilidad social 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Brindar un servicio de calidad 2. Cuidar el medio ambiente, sin contaminar el entorno 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Usuarios satisfechos 2.Unidades en buen estado y uso de combustible adecuado 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Preferencia de los usuarios por el transporte de la Compañía Transcisa s.a., Aumento del 20% de usuarios mensuales 2. Reducción total de la contaminación vehicular en 6 meses en las rutas que da servicio la compañía. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Implementar una cultura organizacional 2.Manual de operación de conductores
Colaboradores internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar el clima organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Implantar una cultura organizacional, comprometiéndose a los clientes internos de la organización 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empleados altamente motivados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración eficiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional de la Compañía
Conductores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones 2. Instrumento que guíen las funciones 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Capacitar al conductor en servicio al cliente 2.Elaborar un Manual de conductor 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Usuarios satisfechos 2. Operación de las unidades 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Ser líder del transporte en 2 años 2. Mantener unidades confiables. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación orientado al servicio al cliente 2.Brindar un manual de funciones a los conductores

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

4.7.- Lineamientos de Acción.

**Cuadro N° 12
Lineamientos de Acción**

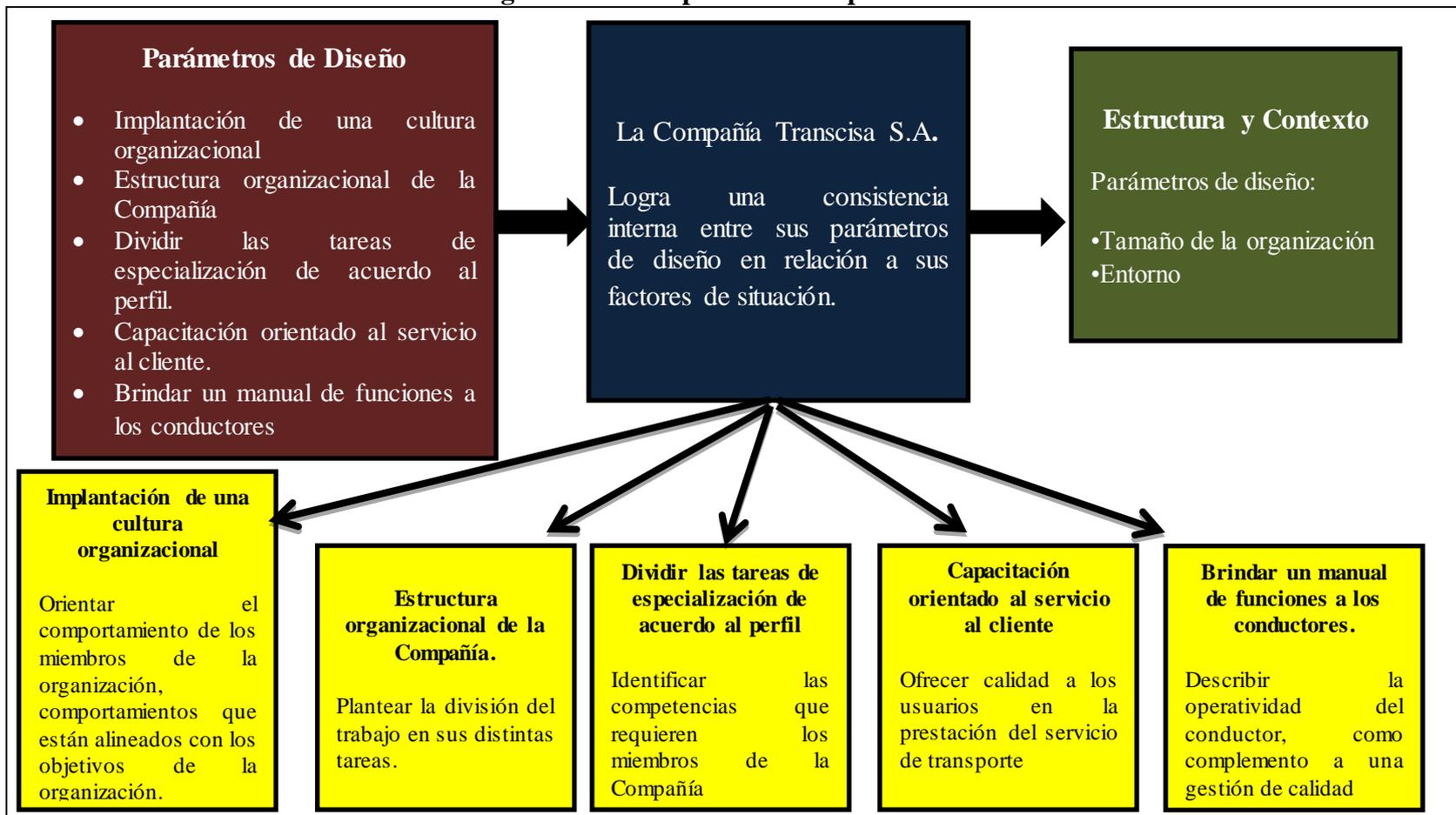
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN		
Problema Principal:		
La falta de un diseño organizacional en la compañía Transcisa S.A. que incide en la gestión administrativa de la organización		
Fin del proyecto: Implementación de un diseño organizacional en la compañía Transcisa S.A.	Indicadores: Encuesta y entrevistas al personal administrativo, conductores, usuarios, socios y administradores de cooperativas y compañías de transportes peninsulares.	
Propósito de Proyecto: Dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad, para lograr una coordinación efectiva en la Organización	Indicador: <ul style="list-style-type: none"> • Clientes internos satisfechos • Preferencia de los usuarios por el transporte de la compañía Transcisa S.A. 	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Orientar el comportamiento de los miembros de la organización, comportamientos que están alineados con los objetivos de la organización.	Implantación de una cultura organizacional	Valores corporativos: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión. ➤ Objetivos Corporativos ➤ Política de Calidad ➤ Valores y compromisos para la compañía Transcisa S.A. ➤ Principios Cooperativos ➤ Políticas institucional
Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.	Estructura organizacional de la Compañía	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de los niveles ➤ Departamentalización por funciones
Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la organización para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la Compañía Transcisa S.A.	Dividir las tareas de especialización de acuerdo al perfil	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de Puesto y Perfil. ➤ Funciones
Ofrecer calidad a los usuarios en la prestación del servicio de transporte	Capacitación orientado al servicio al cliente	Temas en: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Transporte público. ➤ Servicio al cliente ➤ Satisfacción al cliente ➤ Comunicación
Describir la operatividad del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad	Brindar un manual de funciones a los conductores	Manual del conductor : <ul style="list-style-type: none"> ➤ Descripción de la operatividad del conductor

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

4.7.1.- Modelo Organizacional para la Compañía Transcisa S.A.

Cuadro N° 13

Modelo Organizacional para la Compañía Transcisa S.A



Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

4.7.- Implantación de una Cultura Organizacional

VALORES CORPORATIVOS.

4.7.1.- Misión

La compañía Intraprovincial “Transcisa S.A”, brinda un servicio de transporte a la ciudadanía en sus diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con unidades que son herramientas y fuente de trabajo, además cuenta con personal capacitado y comprometido con la transportación de personas, cuyo único objetivo es de servicio.

4.7.2.- Visión.

La compañía de Transportes Intraprovincial “Transcisa S.A”, para el año 2018 logrará ser una entidad de servicio de Transporte público, innovadora, que buscará la excelencia en el quehacer de la transportación, a través del mejoramiento continuo de sus servicios, mediante la innovación, la capacitación de su personal, mejoramiento del desempeño laboral y que, como fruto de este desarrollo, obtendrá el reconocimiento cantonal y provincial.

4.7.3.-Objetivos Corporativos

- Brindar un servicio profesional, seguro y eficiente a nuestros usuarios
- Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes internos y externos.
- Ofrecer servicios de alta calidad
- Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo, que redunde para bien en su trabajo y presten un servicio superior a los clientes.
- Atender con las peticiones de nuestros usuarios en forma permanente y oportuna.

4.7.4.-Valores y Compromisos para la Compañía Transcisa S.A.

COMPROMISO: Comprometerse es aquello que cumple con sus obligaciones, haciendo un poco más de lo propuesto al grado de sorprenderse; el compromiso de los miembros de la compañía Transcisa S.A. es llegar a cumplir los objetivos, la misión y visión de la compañía. La persona comprometida es feliz con lo que hace, hasta el punto de no ver el compromiso como una carga, sino como el medio ideal para perfeccionarse a través del servicio a los demás.

CORDIALIDAD: Estar presto a servir y a ayudar a todos los miembros de la compañía Transcisa S.A.

RESPECTO: Se manifiesta en todo momento, hacia nuestros accionistas, colaboradores de la Compañía y usuarios de la misma, logrando así un ambiente agradable.

RESPONSABILIDAD: La responsabilidad garantiza participación de cada uno de los miembros para lograr el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

HONESTIDAD: Es ser sinceros en todo lo que decimos y hacemos, fieles a las promesas hechas con sinceridad hacia nuestros clientes, y nuestros compañeros de trabajando con eficiencia en el manejo de los recursos de la Compañía Transcisa S.A.

LEALTAD: Es una llave que nos permite tener auténtico éxito cuando nos relacionamos. Ser leales al comprometernos con nuestro trabajo e identificarnos con las metas y objetivos de la Compañía y buscar la lealtad recíproca con cada uno de nuestros colaboradores.

TRABAJO EN EQUIPO: El trabajar unidos implica compromiso, lo cual nos permitirá conocer nuestras funciones, obligaciones, e involucrarnos y sentirnos parte de la Compañía Transcisa S.A. para así ofrecer un servicio de alta calidad.

CONFIABILIDAD: Ofrecer a nuestros clientes, la certeza de ser una Compañía que brinda un servicio confiable, de calidad.

SERVICIO: Somos personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en nuestras manos, a nuestros clientes y colaboradores de la Compañía Transcisa S.A.

EFICIENCIA: Con la utilización correcta de los recursos obtendremos el logro de las metas propuestas. Operando de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada.

COLABORACIÓN: dar como una actitud permanente de servicio hacia el Trabajo, Ayudando y sirviendo de manera espontánea a los usuarios de la Compañía Transcisa S.A. así como a cada miembro de la organización de manera recíproca.

4.7.5.-Principios Cooperativos

- Membresía abierta y voluntaria
- Control democrático de sus miembros
- Participación económica de los asociados
- Autonomía e independencia
- Educación, entrenamiento e información del transporte
- Compromiso social con la comunidad

4.8.- Políticas:

4.8.1.- Política de Calidad

La compañía Intraprovincial “Transcisa S.A”, con la finalidad de brindar a nuestros usuarios un servicio de excelente calidad. Se compromete a trabajar bajo el principio de calidad, mejorando continuamente sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales, internos y externos, renovando continuamente el parque automotor y fortaleciendo la competencia de su capital humano.

4.8.2.-Políticas Generales

- ✓ La atención a los clientes será basada en principios y valores corporativos.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de la Compañía manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con ella.
- ✓ Realizar y Obtener una información mensual de los ingresos y egresos de los trabajos que hayan sido realizados.
- ✓ Asistir con carácter de obligación a todas las reuniones que disponga la directiva de la Compañía.

4.8.3.- Políticas Institucionales

- ✓ La Compañía Transcisa S.A. procurará mantener chóferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad a los usuarios.
- ✓ Acatar y cumplir con todas las leyes y reglamento vigente en la agencia nacional de tránsito y seguridad vial.
- ✓ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte solicite en el momento que los necesitare.
- ✓ Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte. En el horario dentro del respectivo permiso de operación.
- ✓ Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación (licencia tipo E matrícula del vehículo con SOAT vigentes).

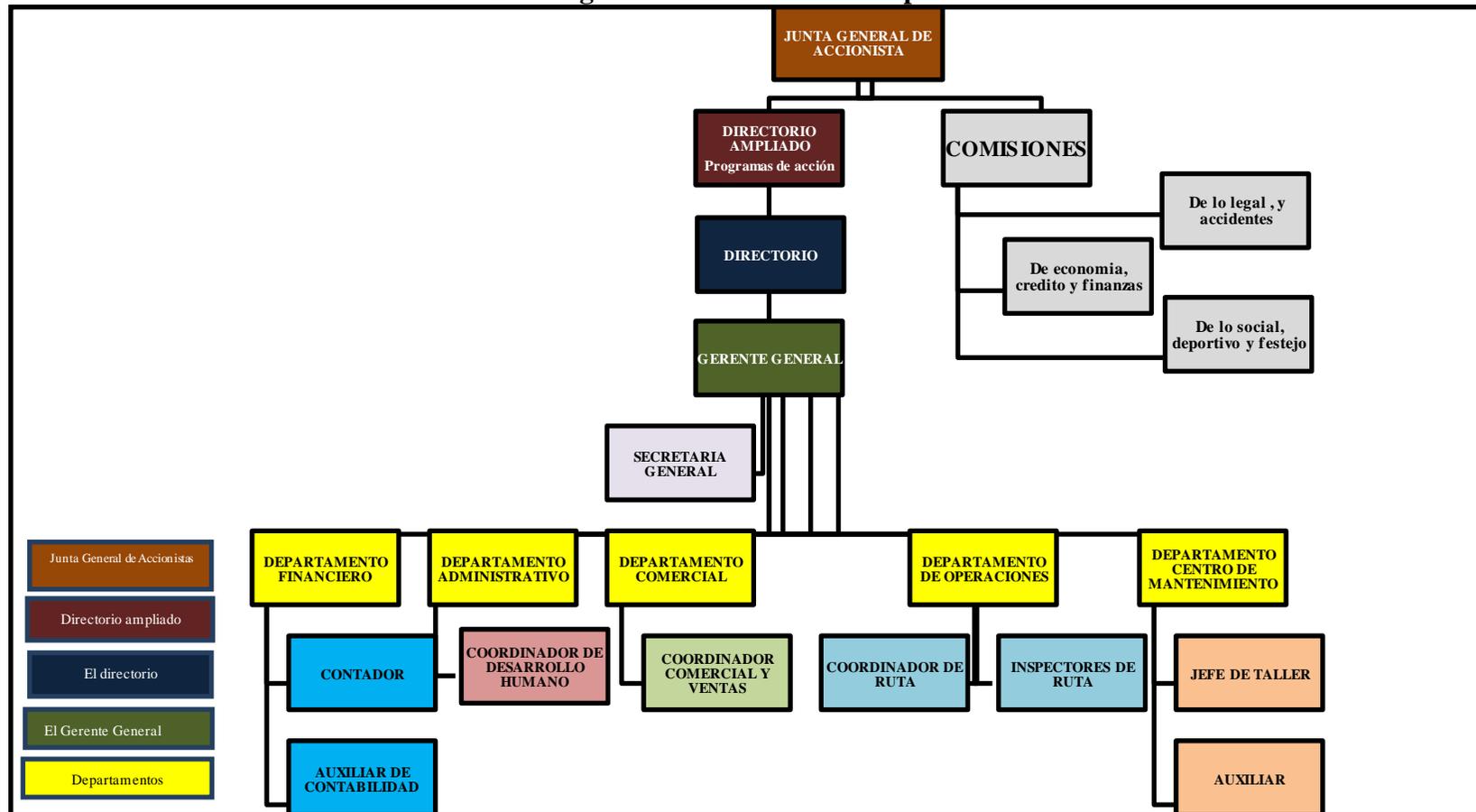
- ✓ En caso que se determinara que se encuentra en estado de embriaguez o haya ingerido una sustancia estupefaciente, el conductor se sancionará con suspensión laboral.
- ✓ Los conductores deberán llevar el uniforme de la Compañía todos los días. Tener el uniforme limpio, planchado, y en buenas condiciones: Pantalón azul, Camiseta con el respectivo logo de la Compañía, Peinado corto y Zapatos presentables.
- ✓ Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año.

4.8.4.-Políticas de servicio al cliente.

- ✓ El servicio de atención por parte de los choferes hacia los usuarios es cumplir con las expectativas.
- ✓ Asegurar que los productos cumplan con los estándares exigidos por nuestros clientes.
- ✓ Mantener una línea de comunicación abierta con todos los clientes con el fin de atender oportunamente y eficientemente sus necesidades, consultas y reclamos brindando asistencia personalizada eficaz.

4.9.- Estructura Organizacional de la Compañía Transcisa S.A.

Cuadro N° 14
Estructura Organizacional de la Compañía Transcisa S.A



Fuente: Estructura de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

4.9.1- Objetivo de la Estructura Organizacional

El objetivo de la estructura organizacional para la Compañía TRANSCISA S.A. es delimitar los procedimientos indicados en lo que se refiere a la organización y delegación de las tareas, para tomar decisiones y lograr una coordinación eficiente y eficaz en la organización.

La nueva estructura organizacional por funciones se divide en 5 niveles jerárquicos, la Junta General de Accionistas que toma las decisiones sobre la institución; el Directorio ampliado que desarrolla los planes de acción en la compañía; el directorio que se desempeña como Presidentes de la Comisiones Especiales siendo responsables directos del cumplimiento de los trabajos específicos, cada Comisión buscará en todo momento agilidad y resultados positivos.

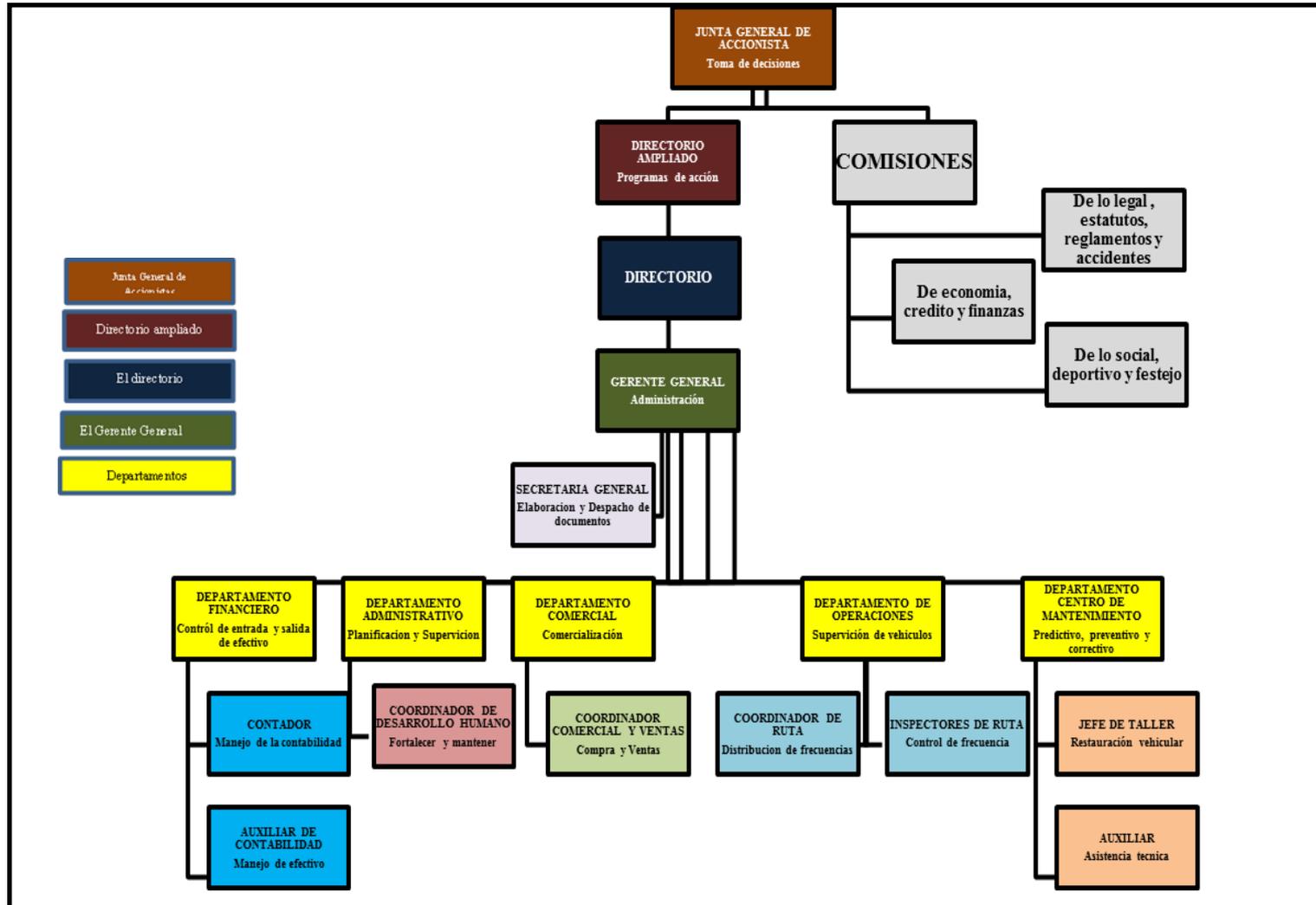
El Gerente General que le corresponde la administración de la organización; y los 5 departamentos que son: Financiero, administrativo, Comercial, Operaciones y el del Centro de mantenimiento.

La estructura general de la Compañía Transcisa S.A. es vertical pues está formada de manera piramidal, con varios niveles jerárquicos por lo que generalmente el tramo de control no es grande en cada uno de ellos.

Se evidencia en este diseño organizacional el incremento de los diferentes departamentos con el fin de mejorar la gestión administrativa de la compañía, la descripción de funciones, perfiles y el debido procedimientos en cada una de las áreas. Los departamentos están sujetos a decisiones jerárquicos como es el Gerente General de la compañía.

Cuadro N° 15
Estructura Funcional

4.9.2.- Estructura Funcional de la Compañía Transcisa S.A.



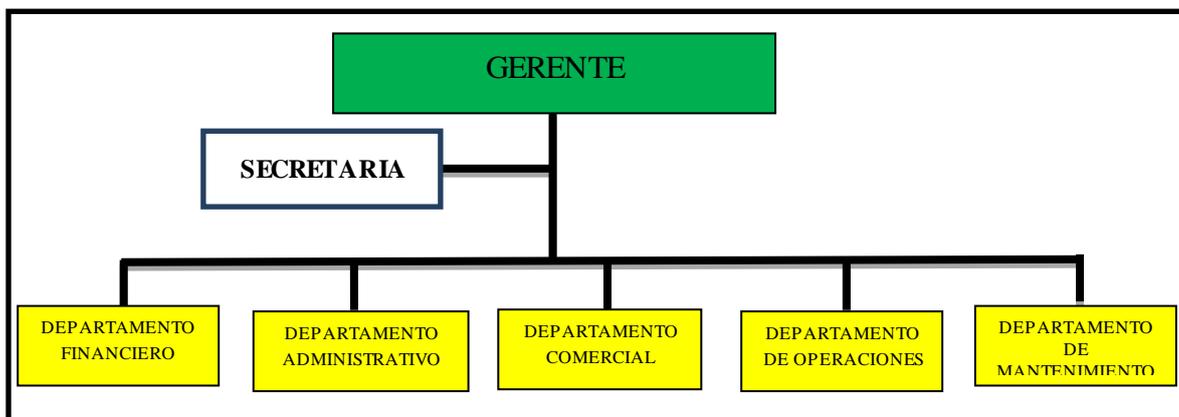
Fuente: Estructura de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

A continuación la departamentalización propuesta para la Compañía Transcisa S.A.

4.9.3.-Descripción de Puesto y Perfil.

Cuadro N° 16

Departamentalización por funciones Transcisa S.A



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Esta forma de departamentalización es el criterio más considerablemente utilizado para organizar las actividades.

Gerente:

Objetivo: Dirigir y controlar la Normativa y política de la administración de Recursos humanos, Financieros, y comerciales que regulan el funcionamiento de la Compañía Transcisa S.A. con apego a las Leyes, Decretos, Acuerdos, Reglamentos y Manuales Vigentes.

Funciones

- Representar judicialmente y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas o privadas.
- Presidir la comisión Especial de Economía, Créditos y Finanzas.
- Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la Compañía deberá ser suscrito por el Gerente y el Presidente

- d. A la falta de la firma del Presidente, el Gerente está en la obligación de obtener la autorización del Directorio para que avale la operación, caso contrario será el único responsable de sus actos.
- e. El gerente bajo su absoluta responsabilidad levantará, actualizará y mantendrá bajo su cuidado y protección, los inventarios de los bienes de la institución
- f. Mantendrá bajo su cuidado todos los documentos de crédito girados de la Compañía, entregando un detalle completo a la comisión de control, al directorio y comisario
- g. Contratará, supervisará y exigirá al Contador Público (C.P.A.) de la Compañía la realización de todos los trabajos, especialmente los que se requiera con urgencia asimismo los informes económicos que se representen a su debido tiempo.
- h. El Gerente participará activamente en el control económico de la Compañía y será responsable de los egresos extrapresupuestarios, que fueren incorporados en el proyecto anual. Será él quien presida la Comisión de Crédito y Finanzas.
- i. Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y sanciones de Directorio
- j. Presidir las Comisiones de Comunicación, Capacitación y Publicidad
- k. Mantendrá al día y actualizado el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.
- l. Redactará con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorio, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
- m. Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a juntas generales, directorio y de las comunicaciones en general.
- n. Dar lectura a las actas en cada Junta general del Directorio y suscribirlas con el Presidente, previa la Aprobación respectiva.
- o. Las demás que señale el Estatuto, el Reglamento Interno y las Resoluciones de Junta General y de Directorios.

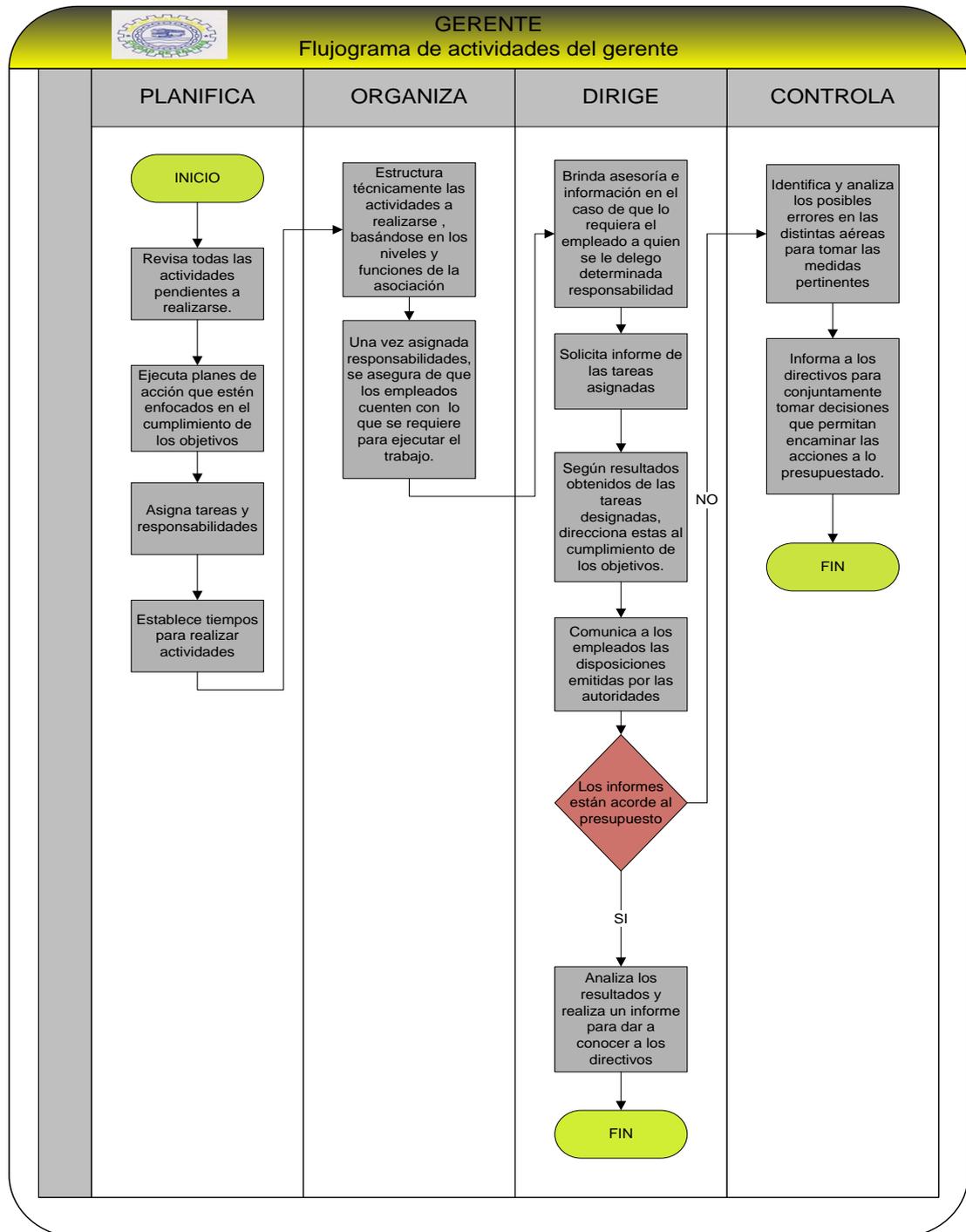
Cuadro N° 17
Descripción de Puesto y Perfil del Gerente General

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.		
PUESTO	GERENTE GENERAL	
ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Recibir las solicitudes de servicios por parte de los diferentes departamentos administrativos y operativos de la Compañía. ➤ Realizar una evaluación periódica de los departamentos para verificar el cumplimiento. ➤ Recibir e informar asuntos conflictivos que tenga que ver con los departamentos a la Junta de Directivos. 		
El puesto reporta a: Junta General de Accionistas y Directorio Ampliado		
PERFIL DEL PUESTO		
ESTUDIOS	Tercer Nivel: Carreteras Administrativas	
EXPERIENCIA	2 años	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ley y Reglamento de Tránsito y Seguridad Vial. ➤ Habilidad tecnológica Microsoft office 	
CAPACIDADES.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Comunicativo. 	
EDAD: 25-45 AÑOS	SEXO: INDISTINTO	ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 18

Diagrama de flujo del proceso del Gerente



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Secretaria

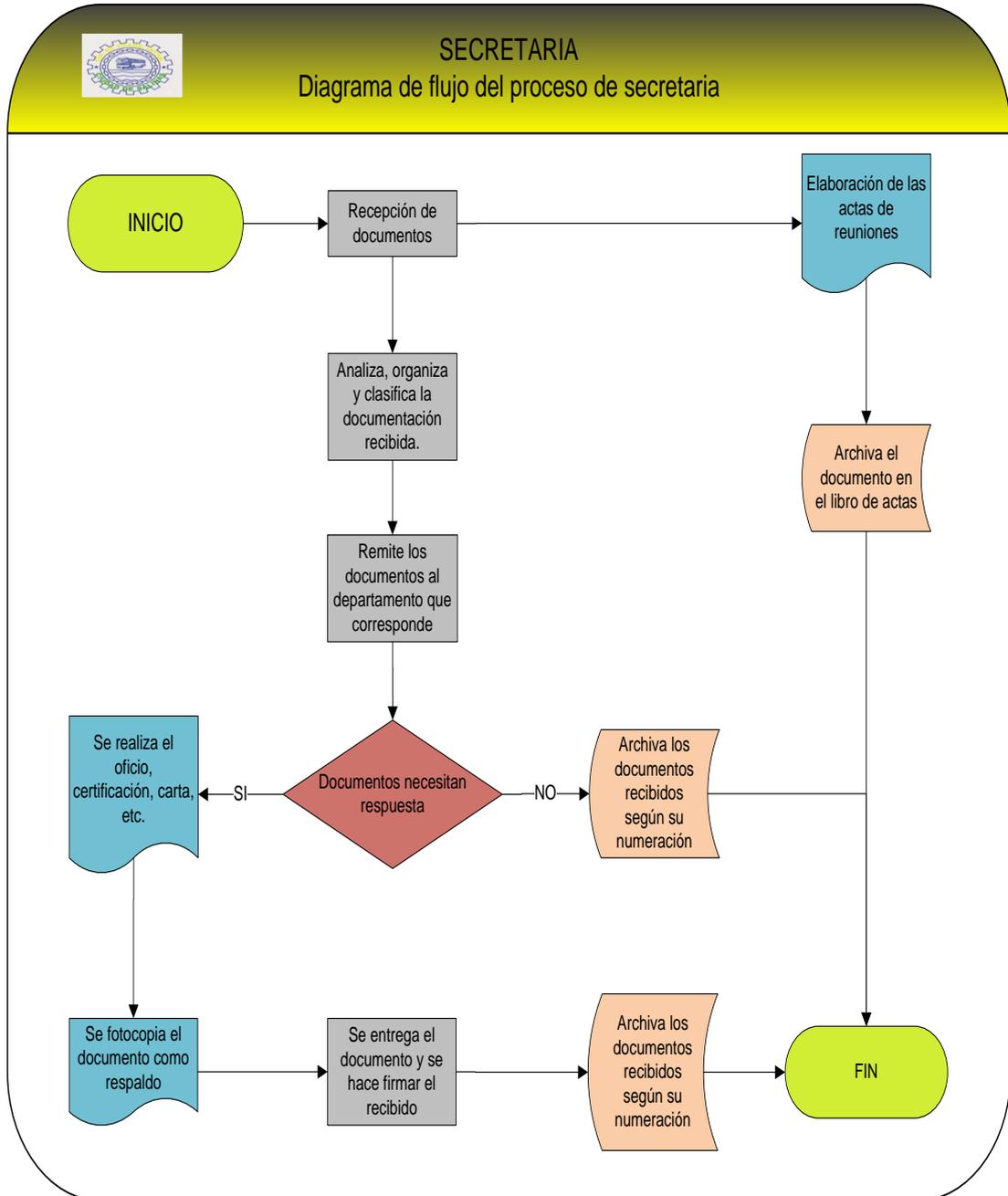
Es la persona encargada de redactar oficios, circulares y memorándum, lleva el debido control de las actas en cada reunión, mantiene todos los archivos ordenados, clasificados y ejecuta toda documentación ingresada dentro de la compañía.

Cuadro N° 19
Descripción de Puesto y Perfil del Secretaria

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	SECRETARIA
ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
Recibir, clasificar y Custodiar documentos referentes a la compañía Transcisa Organizar, vigilar, emitir y actualizar información para que los procesos administrativos sean ágiles y claros.	
El puesto reporta a: Gerente General	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Bachiller en Secretariado español
EXPERIENCIA	1 años
CONOCIMIENTO	Técnicas de archivo Técnicas de oficina Digitación o mecanografía Uso apropiado del teléfono Manejo y organización de agenda Redacción de correspondencia general, comercial y administrativa Manejo adecuado de documentos Dominio de Windows, Microsoft office, e internet.
CAPACIDADES.	Personalidad equilibrada y proactiva Autoestima positiva Capacidad de innovación e implementación Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria Habilidades comunicativas y escucha activa Capacidad de adaptación a los cambios Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas Espíritu de superación Flexibilidad
EDAD: 18-45 AÑOS	SEXO: INDISTINTO
ESTADO CIVIL: INDISTINTO.	

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 20
Diagrama de flujo del proceso de Secretaria



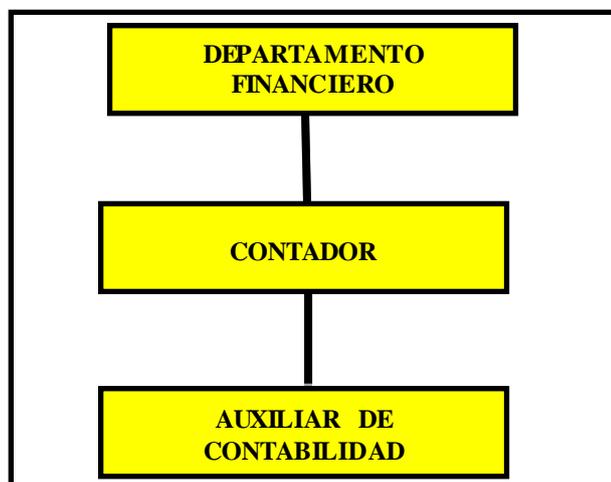
Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Departamento Financiero

Objetivo: Revisar e integrar la información contable y financiera de la Compañía para la elaboración del estado financiero y análisis correspondiente.

El departamento financiero está compuesto de dos áreas, como se muestra a continuación:

Cuadro N° 21
Diagrama del Departamento Financiero



Fuente:Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del Contador

El contador es el encargado de administrar los recursos financieros de la empresa y de optimizarlos entre cada uno de los departamentos. Está obligado a reportar a finales de mes los estados financieros, y anualmente los balances. Delega autoridad a su colaborador, entre sus funciones están:

- Establecer objetivos anuales para lograr el crecimiento de la Compañía.
- Diseñar el programa de trabajo anual.
- Informar oportunamente al directorio de situaciones no previstas en el cronograma de trabajo.
- Buscar proyecto de inversión para la compañía y evaluarlos.
- Manejar los valores monetarios por concepto de ingresos del (CEMA) buscando cumplir las obligaciones.
- Participar en reuniones periódicas para analizar los avances de la compañía.
- Participar periódicamente en auditorías internas del centro de mantenimiento. Para obtener valores reales de ingresos y egresos de la misma.
- Analizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la administración.
- Preparar flujos de efectivos semanales para pronosticar pagos a los colaboradores de la compañía.
- Realizar informes anuales. Y entrega a la asamblea general en exposición.
- Recibir, validar y registrar las cobranzas diarias de los minutos caídos.
- Archivar de forma cronológica los documentos de pagos y retenciones.
- Realizar un informe anual de objetivos alcanzados y no logrados
- Cumplir con las políticas de la compañía y ayudar al logro de la misión y visión.

Cuadro N° 22
Descripción de puesto y perfil del Contador

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	CONTADOR	
ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Calcular y generar la información para el cumplimiento de obligaciones tributarias ➤ Registrar y controlar las transacciones financieros (asientos contables y libros de ventas) de acuerdo a la normativa contable vigente. ➤ Elaborar los estados financieros de la empresa ➤ Supervisar las conciliaciones (bancos) ➤ Preparar y elaborar el cierre financiero ➤ Elaborar reportes para gerencia ➤ Declaración formularios SRI ➤ Manejo de documentación de crédito. 		
El puesto reporta a: Gerente General		
PERFIL DEL PUESTO		
ESTUDIOS	En CPA. Ingeniería Comercial.	
EXPERIENCIA	2 años	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Necesariamente debe de tener carnet de contador para firmar declaraciones ➤ Ley de compañías, Ley de Régimen Tributario interno. ➤ Hoja de cálculo. 	
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Comunicativo. ➤ Integridad ➤ Orientación de servicio 	
EDAD: 20-45 AÑOS	SEXO: INDISTINTO	ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Auxiliar de contabilidad.

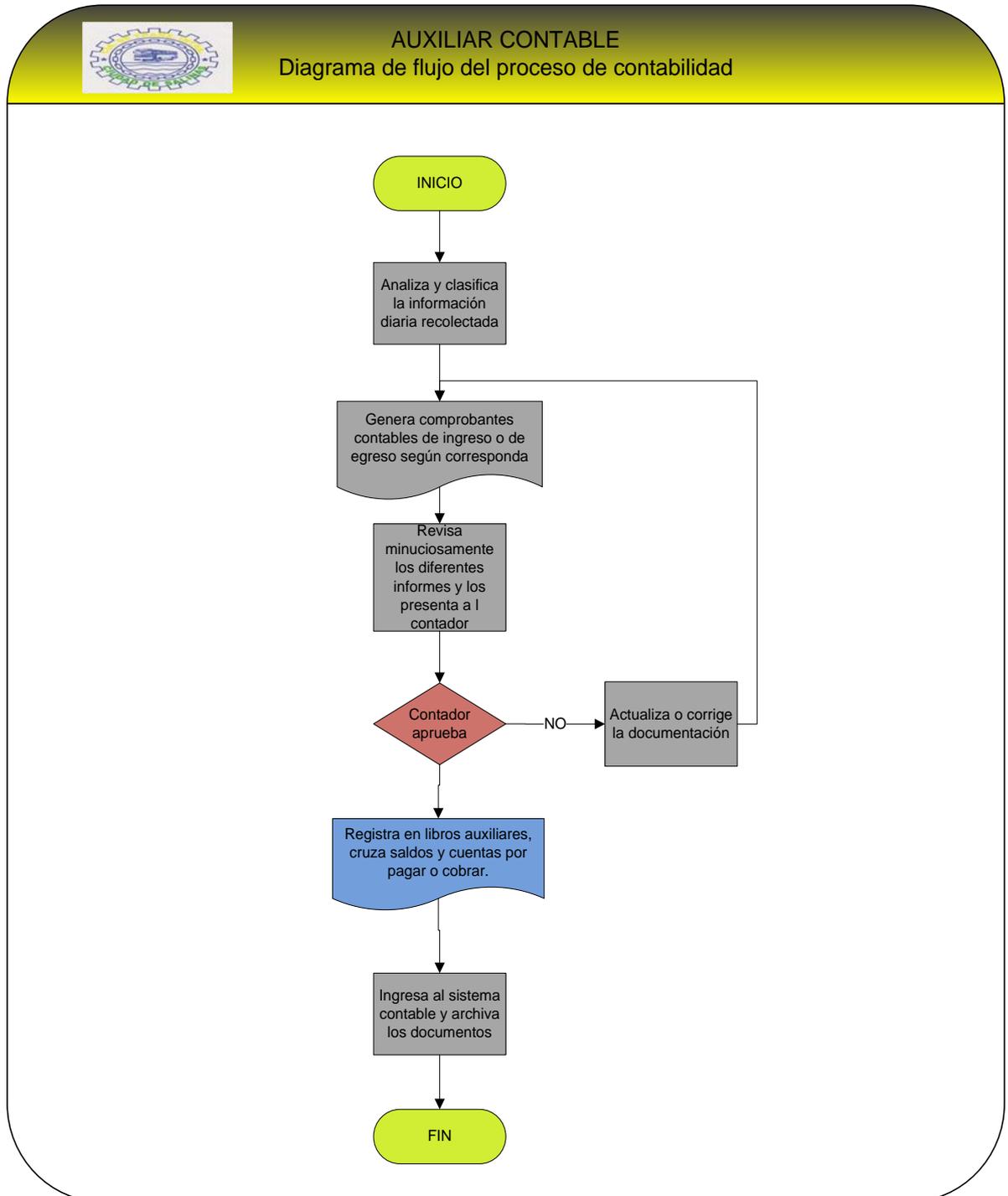
Es la persona responsable de la nómina de los trabajadores, y el de llevar la contabilidad de la compañía trabajando en conjunto con el contador.

Cuadro N° 23
Descripción de puesto y perfil auxiliar de contabilidad

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">➤ Revisar y registrar diariamente todas las transacciones del área financiera.➤ Revisar la caja chica y caja general➤ Revisar facturación➤ Recepción de facturas y verificación de cumplimiento de normativa tributaria➤ Registrar facturas y procesar pagos a proveedores, reembolso de gastos y cajas chicas➤ Revisar cuentas y ejecutar cierre de balances de las compañías.➤ Procesar pagos por nóminas y beneficios➤ Preparar información para respuestas requeridas por auditoría externa y organismo de control.	
El puesto reporta a: Gerente General y Contador	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Administrativas, Ing. Comercial.
EXPERIENCIA	1 años
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none">➤ Microsoft office. Manejo de Excel a nivel medio.➤ Declaraciones➤ Sistema operativo, hojas de cálculo.
CAPACIDADES Y CAPACIDADES.	<ul style="list-style-type: none">➤ Trabajo en equipo➤ Orientación a resultados y comprometido➤ Comunicativo.➤ Integridad
EDAD: 20-45 AÑOS	SEXO: INDISTINTO ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 24
Diagrama de flujo del proceso de Contabilidad



Fuente: Diagrama Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Departamento Administrativo

Objetivo: Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de las reglas y política de la compañía en el personal administrativo y operativo bajo un clima de armonía.

El departamento administrativo está conformado por un coordinador de desarrollo humano

Cuadro N° 25
Diagrama del Departamento Administrativo



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del Coordinador de Desarrollo Humano

El Coordinador de desarrollo humano es el responsable de la contratación del personal, aplicar exámenes de selección de personal, de la implementación de cursos de motivación, capacitación y de todo aquello que intervenga con el factor humano de la compañía, sus funciones son:

- Establecer objetivos anuales para lograr el crecimiento de la Compañía.
- Diseñar el programa de trabajo anual.
- Diseñar cambios pertinentes en la estructura organizacional necesaria y obligatoria para la obtención de los objetivos.
- Establecer la interrelación de cada departamento.

- Asignar los recursos necesarios, tanto humanos como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.
- Promover y participar en las reuniones mensuales para analizar los avances de la Compañía.
- Visitar periódicamente los departamentos de trabajo para poder estimular los comportamientos eficientes, detectar deficiencia, y trasladar interés por su solución.
- Realizar auditorías internas y revisiones de las políticas, organización y actividades de la empresa, revisando los resultados de la misma.
- Tomar a su cargo las actividades que surjan de accidentes de tránsito en las unidades de transporte de la compañía.
- Reconocer a las personas por sus logros, de acuerdo a los objetivos.
- Cumplir las políticas de la Compañía y ayudar al logro de la misión y visión.
- Evaluar y contratar el mejor seguro contra accidentes para las unidades de transporte.
- Asesorar y guiar a la compañía en todo trámite externo con la comisión nacional de tránsito.
- Desarrollar planes de capacitación anuales para el personal.

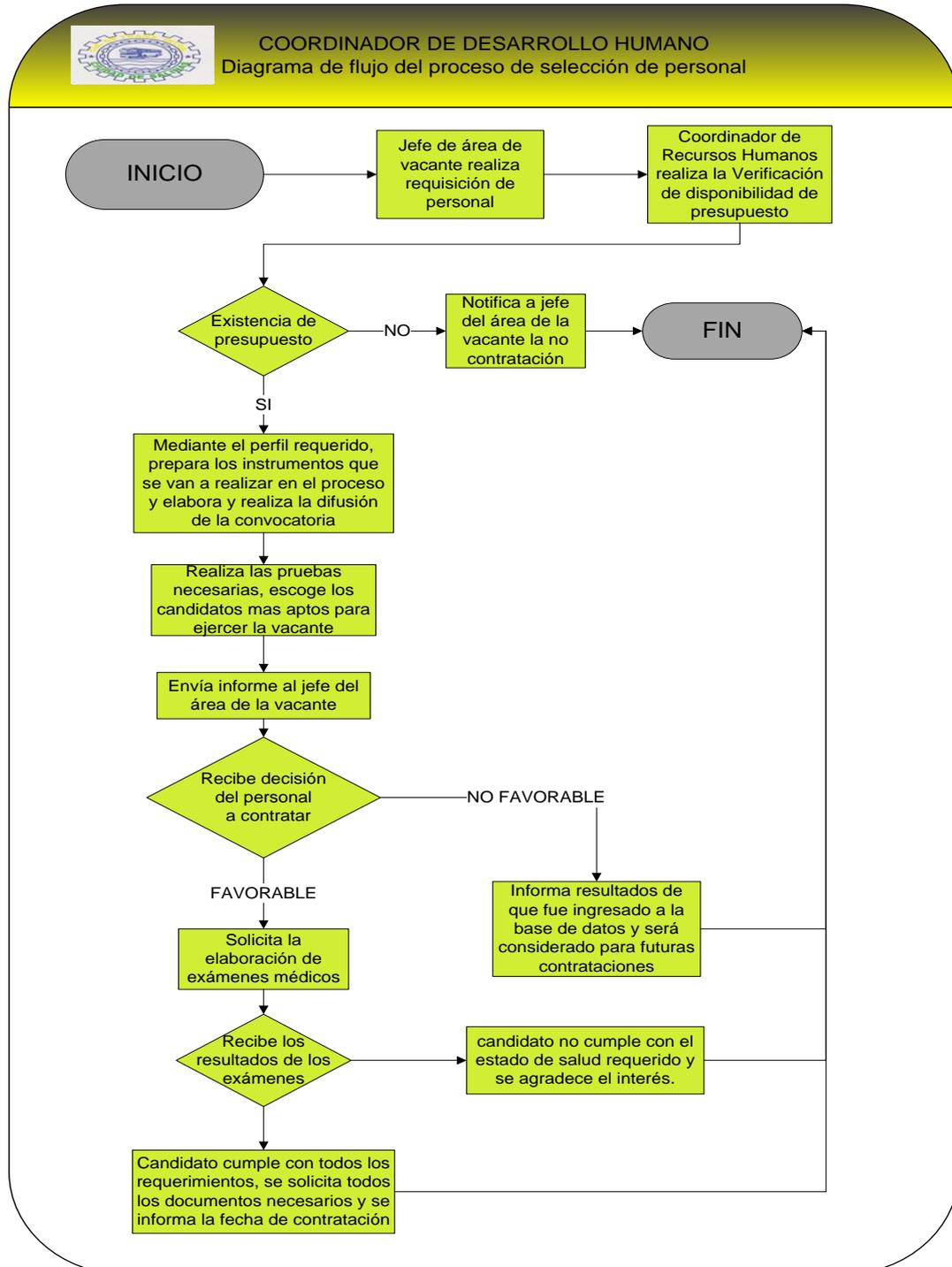
Cuadro N° 26

Descripción de puesto y perfil del Coordinador de Desarrollo Humano

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	COORDINADOR DE DESARROLLO HUMANO	
ÁREA O DEPARTAMENTO	ADMINISTRATIVA	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Supervisar el cumplimiento de las obligaciones laborales pactadas en los convenios y Leyes Laborales. ➤ coordinar y controlar las actividades del área. ➤ Realizar y revisar reportes generales. ➤ Perfecto manejo de comunicación Empresarial ➤ Depuración de bases de datos ➤ Supervisar el proceso de la elaboración de la nómina y autorizar la solicitud para pagar de forma oportuna y correcta. ➤ Brindar capacitación constante al personal. ➤ Motivar al personal. 		
El puesto reporta a: Gerente General		
PERFIL DEL PUESTO		
ESTUDIOS	Psicología organizacional, Ing. Comercial.	
EXPERIENCIA	3 años	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Código del trabajo ➤ Manejo de Recursos Humanos. 	
CAPACIDADES Y CAPACIDADES.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Comunicativo. ➤ Integridad ➤ Orientación de servicio 	
EDAD: 20-45 AÑOS	SEXO: INDISTINTO	ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 27
Diagrama de flujo del proceso de Selección del personal

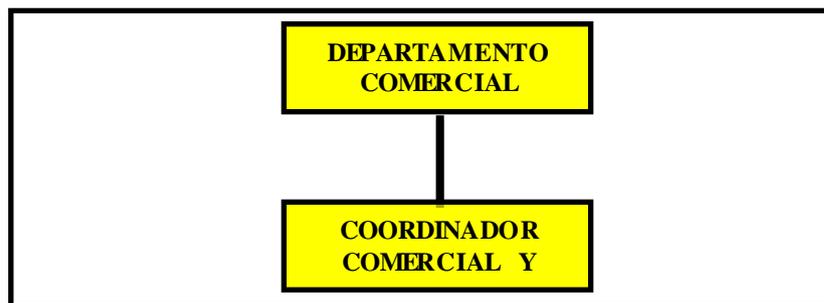


Fuente: Diagrama Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Departamento Comercial

Objetivo: Adquirir, registrar, controlar, todos los insumos que requiera el centro de mantenimiento para su desempeño óptimo.

Cuadro N° 28
Diagrama del Departamento Comercial



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del coordinador comercial y venta

El coordinador comercial y venta es el responsable del área comercial y ventas dentro del centro de mantenimiento (CEMA), y se encarga de promover y gestionar con los proveedores, y de realizar la post venta en la atención al cliente.

- Establecer objetivos anuales para lograr el crecimiento de la Compañía.
- Diseñar el programa de trabajo anual.
- Realizar inventario de la mercadería.
- Efectuar las Compras de los suministros del centro de mantenimiento.
- Realizar la venta directa.
- Llevar el debido control de todo el departamento comercial.
- Realizar informes anuales de objetivos alcanzados y objetivos no logrados.
- Cumplir con las políticas de la compañía y ayudar a logro de la misión y visión.

Cuadro N° 29

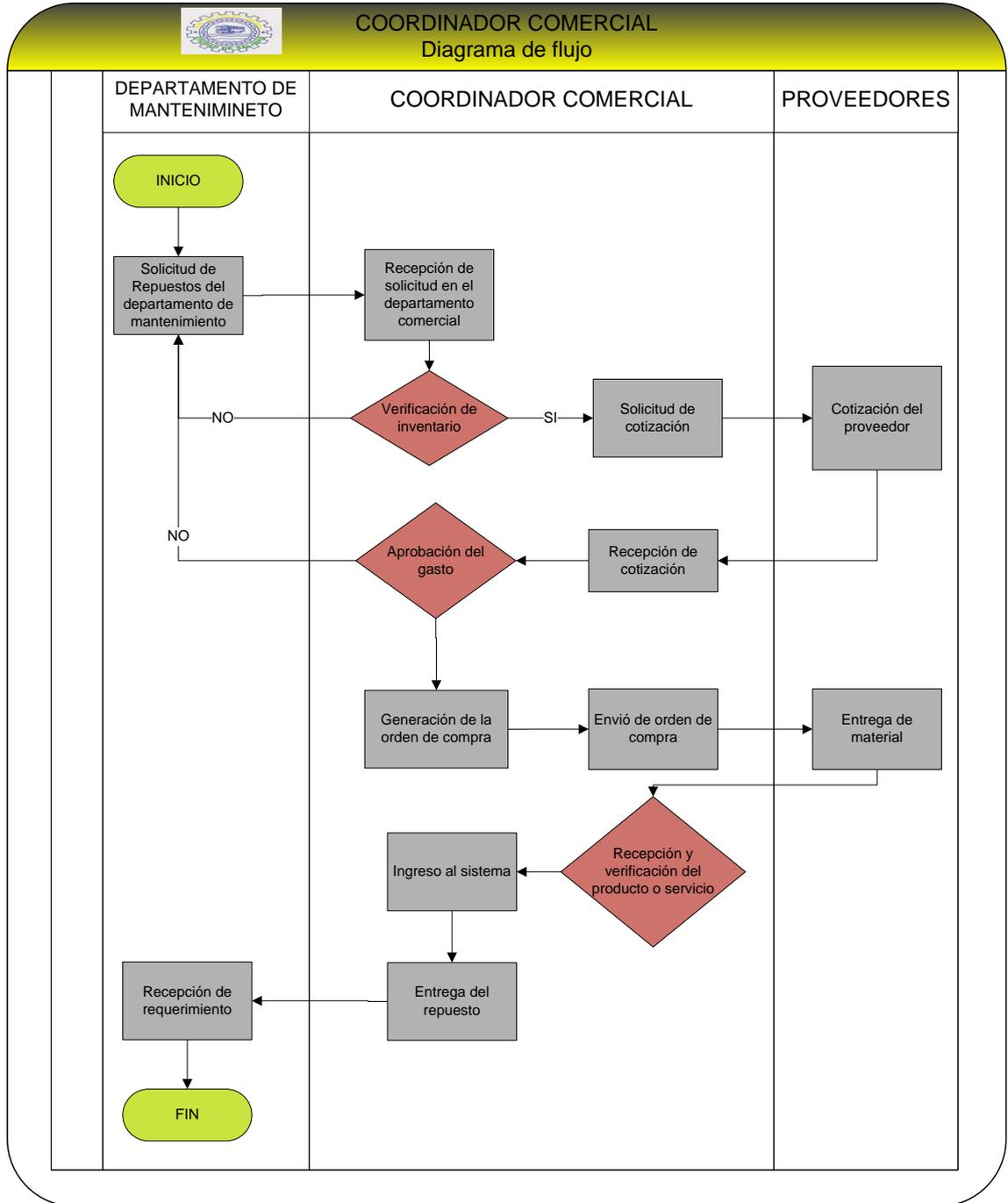
Descripción de puesto y perfil del Coordinador Comercial y Ventas

			DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.		
PUESTO		COORDINADOR COMERCIAL Y VENTAS			
ÁREA O DEPARTAMENTO		ADMINISTRATIVA			
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones semanales con el equipo para la revisión del almacén. ➤ Validación y análisis de indicadores de ventas, devoluciones y captación de clientes. ➤ Chequeo de facturas, revisión para corroborar precios y cantidades de acuerdo a las órdenes de compra y factura del proveedor. ➤ Asesorar, Promocionar y vender el portafolio de productos. ➤ Elaborar facturas y realizar cobranzas ➤ Atender los requerimientos del cliente. ➤ Realizar servicio post-venta. 					
El puesto reporta a: Gerente General					
PERFIL DEL PUESTO					
ESTUDIOS		Ing. Comercial, Ing. Marketing, Ing. en ventas			
EXPERIENCIA		3 años			
CONOCIMIENTO		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Habilidad negociadora y persuasiva para generar ventas ➤ Habilidad numérica ➤ Microsoft office ➤ Conocimiento repuestos de vehículos ➤ Técnicas de ventas y servicio al cliente. 			
CAPACIDADES Y CAPACIDADES.		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Liderazgo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Comunicativo. ➤ Comprometido ➤ Orientación de servicio 			
EDAD: 20-45AÑOS		SEXO: INDISTINTO		ESTADO CIVIL: INDISTINTO.	

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 30

Diagrama de flujo del proceso del Coordinador Comercial



Fuente: Diagrama Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Departamento de Operaciones

Objetivos: Distribuir los turnos a los buses, cumpliendo todos los procesos y procedimientos establecidos por la compañía Transcisa S.A.

Cuadro N° 31
Diagrama del Departamento Operaciones



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del Coordinador de Ruta

El coordinador de ruta es la persona encargada semanalmente de la distribución de turnos (horarios) a cada una de las unidades en un modo de sorteo (aleatorio). Delega autoridad a su colaborador.

- Informar oportunamente a la administración de situaciones no previstas en las unidades de transporte.
- Control y monitoreo absoluto en tiempo real mediante rastreo satelital en las unidades de transporte.
- Desarrollar trámites de revisión de las unidades de transporte en la Agencia Nacional de Tránsito.
- Realizar el mantenimiento de programa de rastreo satelital. En la central como en las unidades.
- Realizar informes sobre el estado de las operaciones mensualmente.
- Controlar el desarrollo del proceso de transportación.
- Supervisar el estado de las unidades de transporte.
- Participar en reuniones periódicas para analizar y discutir los avances de la compañía.
- Realizar informes anuales de objetivos alcanzados y objetivos no logrados.

- Cumplir políticas de la empresa y ayudar al logro de la misión y visión de la compañía.

Cuadro N° 32
Descripción de puesto y perfil del Coordinador de Rutas

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	COORDINADOR DE RUTAS
ÁREA O DEPARTAMENTO	OPERATIVO
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el programa de turnos de los vehículos, tomar el tiempo necesario para asegurar que exista una operación excelente dentro de la circulación vehicular. ➤ Realizar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo. ➤ Velar y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad en el servicio de atención al usuario por parte de los colaboradores ➤ Desarrollar planes de contingencia con el fin de mejorar ➤ Tener a su cargo la planificación, control, seguimiento y evaluación del servicio prestado. ➤ Escuchar las sugerencias por parte de los colaboradores hacia la compañía y reportar al departamento competente mediante informe. ➤ Participar activamente de las reuniones a las cuales sea designado. 	
El puesto reporta a: Gerente General	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Bachiller en comercio y administración.
EXPERIENCIA	Sin experiencia.
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ (Word, Excel, Outlook, etc.) ➤ Realizar reportes ➤ Conocimiento de rutas.
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Planificación y Organización ➤ Orientación a resultados ➤ Comunicativo. ➤ Trabajo a presión. ➤ Orientación de servicio
EDAD: 20-35 AÑOS	SEXO: MASCULINO
ESTADO CIVIL: INDISTINTO.	

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del inspector de ruta

El inspector de ruta es la persona encargada de las estaciones, de llegada y salida de las unidades, y de la distribución de la secuencia (5 minutos) de las unidades.

Cuadro N° 33

Descripción de puesto y perfil del Inspector de Ruta

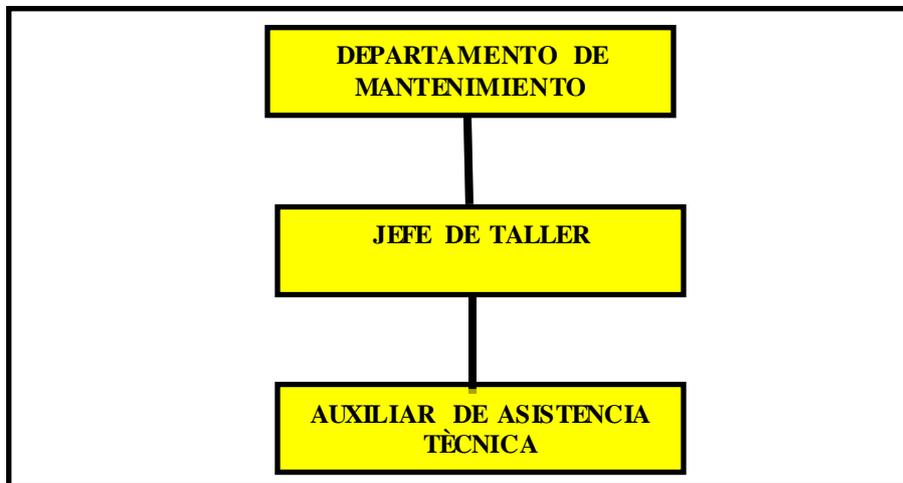
 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.		
PUESTO	INSPECTOR DE RUTA	
ÁREA O DEPARTAMENTO	OPERATIVA	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Controlar la llegada y salida de los vehículos ➤ Realizar informe semanal de anomalías de los conductores ➤ Reportar inmediatamente a su jefe de alguna anomalía ➤ Controlar y vigilar el orden de turnos. . 		
El puesto reporta a: Coordinador de Ruta		
PERFIL DEL PUESTO		
ESTUDIOS	Secundarios: Bachiller	
EXPERIENCIA	Sin experiencia	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vigilancia y control de buses ➤ Atención al público ➤ Monitoreo de unidades de transporte terrestre 	
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Comunicativo. ➤ Proactivo 	
EDAD: 20-50 AÑOS	SEXO: MASCULINO	ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Departamento de Mantenimiento

Objetivo: Dirigir el funcionamiento del taller, realizando los mantenimientos correctivos, preventivos; coordinando y distribuyendo el trabajo a realizar en el taller de acuerdo a lo requerido a fin de satisfacer los requerimientos de los usuarios.

Cuadro N° 34
Diagrama del Departamento de Mantenimiento



Fuente: Diagrama de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S

Funciones del jefe de taller

El Jefe del taller es el encargado de realizar y ejecutar todo los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las unidades. En ellos recae la mayor responsabilidad.

Cuadro N° 35

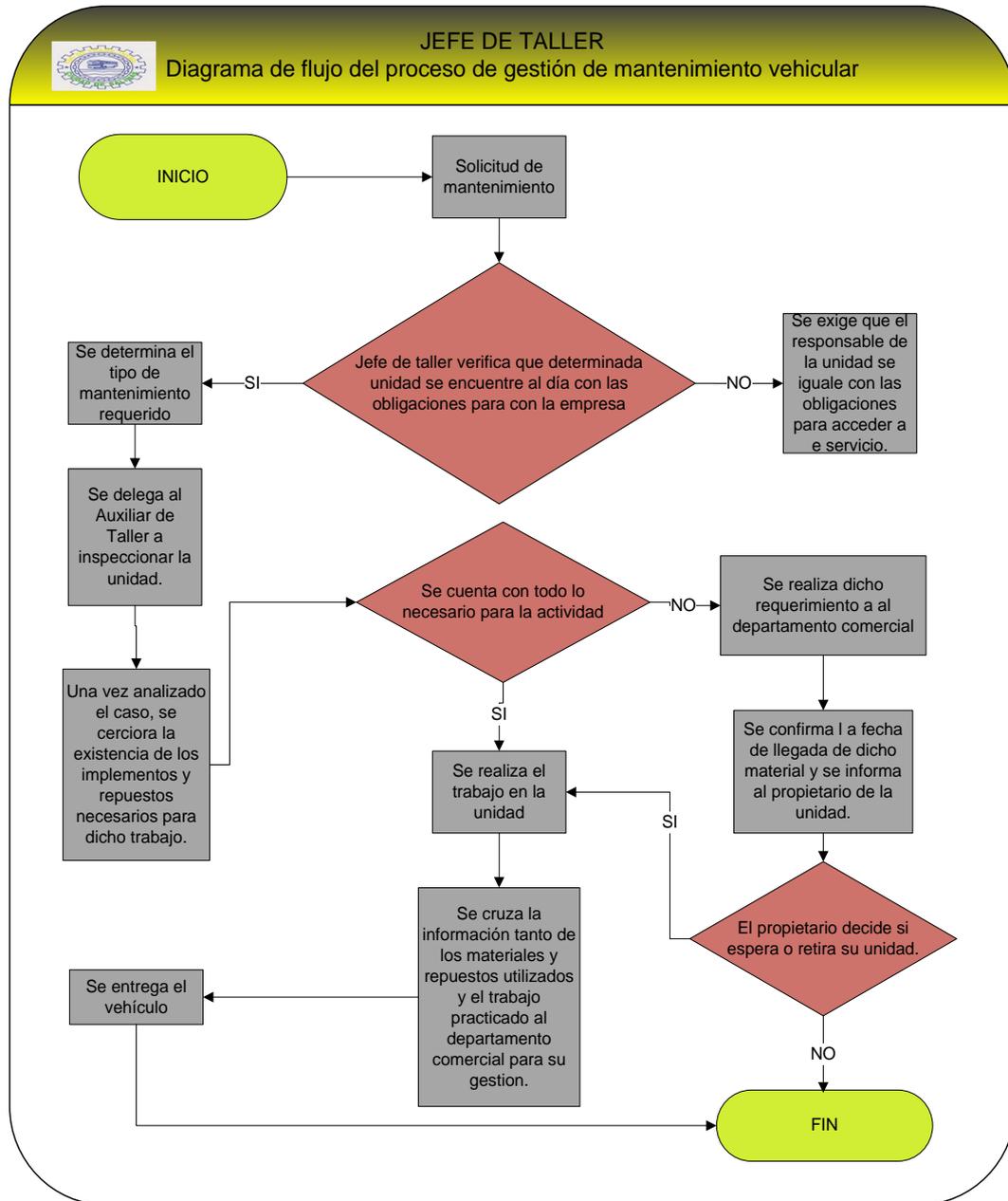
Descripción de Puesto y Perfil del Jefe del Taller

 <p align="center">DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.</p>		
PUESTO		JEFE DE TALLER
ÁREA O DEPARTAMENTO		OPERATIVO
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO		
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Realizar el programa semanal de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos de la compañía ➤ Mantenimiento de los vehículos de la compañía y particulares ➤ Elaborar reportes de recursos de productos requeridos para el logro de las actividades del mantenimiento del vehículo. ➤ Vigilar y asesorar al personal de apoyo en los procedimientos y ejecución de los trabajos ➤ Supervisar los trabajos de mantenimiento realizados por el personal a cargo. 		
El puesto reporta a: Gerente		
PERFIL DEL PUESTO		
ESTUDIOS	Técnico mecánico automotriz.	
EXPERIENCIA	4 años	
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecánica automotriz ➤ Cambio de aceite ➤ Cambio de filtros de toda clase de vehículos 	
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajo en equipo ➤ Orientación a resultados y comprometido ➤ Servicio al cliente. ➤ Comunicativo. ➤ Proactivo 	
EDAD: 25- 40 AÑOS	SEXO: MASCULINO	ESTADO CIVIL: INDISTINTO.

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S

Cuadro N° 36

Diagrama de flujo del proceso de Jefe de Taller



Fuente: Diagrama Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Funciones del Auxiliardel taller

El Auxiliardel talleres la persona encargada de colaborar con la asistencia técnica a todos los vehículos, brindando un servicio de calidad.

Cuadro N° 37

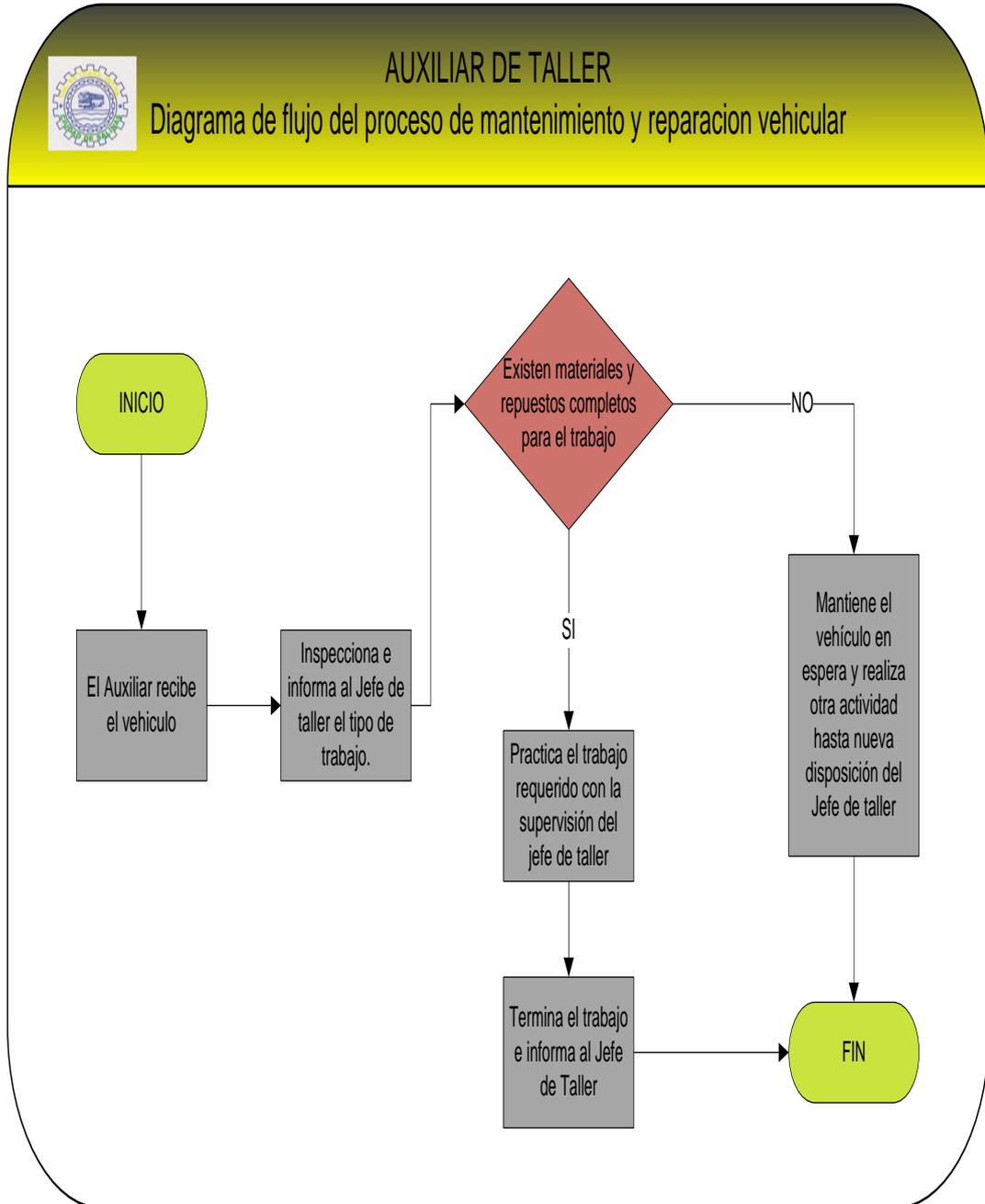
Descripción de Puesto y Perfil del Auxiliar Del Taller

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO Y PERFIL.	
PUESTO	AUXILIARDEL TALLER
ÁREA O DEPARTAMENTO	OPERATIVO
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpretar indicaciones del supervisor referidas al servicio a realizar, y definir la secuencia de las actividades de acuerdo con las especificaciones de la orden de trabajo. ➤ Ordenar el área de trabajo ➤ Seleccionar las herramientas necesarias para realizar los diferentes servicios. ➤ Manipular con destreza los componentes, ejerciéndola fuerza manual necesaria para realizar las actividades de montaje y desmontaje ➤ Comunicar con claridad y precisión su diagnóstico al supervisor ➤ Ordenar y limpiar las herramientas para su reutilización en próximos procesos. 	
El puesto reporta a: Gerente	
PERFIL DEL PUESTO	
ESTUDIOS	Bachiller en mecánico automotriz.
EXPERIENCIA	1 años
CONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mecánica automotriz
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Interpretar indicaciones del supervisor ➤ Evaluar la necesidad de reemplazo de componentes ➤ Capacidad de clara y precisa comunicación. ➤ Proactivo
EDAD: 20- 35 AÑOS	SEXO: MASCULINO
ESTADO CIVIL: INDISTINTO.	

Fuente: Descripción de Puesto Compañía Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 38

Diagrama de flujo del proceso de Auxiliar del Taller



Fuente: Diagrama Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

4.6.2.- Capacitación orientada al servicio al cliente

Ofrecer calidad de servicio es hacer que cada componente del sistema de transporte público urbano brinde seguridad física, seguridad de la prestación del servicio, comodidad, tarifas acorde con la calidad recibida, entre otros. Es decir, el buen funcionamiento de la operación del transporte contribuye a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, sin embargo, en esta investigación se considera fundamental la participación de los usuarios en el proceso de planificación y prestación del servicio de transporte en la provincia de Santa Elena, ya que son éstos los que reciben finalmente el servicio requerido.

Considerando lo antes expuesto, se propone que la calidad de servicio debe considerar los siguientes temas:

Cuadro N° 39
Capacitación orientada al servicio al cliente

TEMAS	Horas	Costo x hora	Costo total
Cobertura del transporte público urbano	2	\$25	\$ 50
Infraestructura vial	2	\$25	\$ 50
Infraestructura de apoyo	2	\$25	\$ 50
Satisfacción de los transportistas	3	\$25	\$ 75
El servicio al cliente	4	\$25	\$ 100
Cumplir las promesas	2	\$25	\$ 50
Mantener la confianza al cliente	2	\$25	\$ 50
Asistencia al cliente.	2	\$25	\$ 50
Tratamiento de los reclamos.	2	\$25	\$ 50
Satisfacción al cliente	4	\$25	\$ 100
Tratamiento de dudas y objeciones.	2	\$25	\$ 50
Reclamaciones	2	\$25	\$ 50
Fidelización de clientes	2	\$25	\$ 50
La comunicación en la atención al cliente.	4	\$25	\$ 100
TOTAL	35		\$ 875

Fuente: Capacitación de la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

5.- Manual del Conductor

Es importante que todo conductor de la compañía Transcisa S.A., tenga su manual, con el fin de desarrollar su labor con eficiencia.

Cuadro N° 40 Descripción de la revisión del vehículo

	REVISIÓN DEL VEHÍCULO
<p>Comprobaciones Generales:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Comprobar diariamente, antes de iniciar la prestación del servicio, los indicadores son: nivel de aceite, agua, líquido de dirección y de frenos, etc.➤ Controlar los kilometrajes establecidos para el cambio de líquidos, aceites, filtros, etc. y avisar de las revisiones y/o reparaciones de dicho kilometraje.➤ Comprobar que lleva recambios y el material que le permita realizar reparaciones básicas que puedan surgir en el transcurso del servicio. (bombillas, fusibles, cajas de herramientas, gato hidráulico, llave de ruedas, etc.).➤ Comprobar el exterior del vehículo antes de prestar el servicio. <p>Limpieza del vehículo :</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El conductor es el responsable del cuidado del vehículo y tiene que asegurarse de que esté perfectamente limpio, tanto por dentro como por fuera, antes de prestar el servicio. Dicho mantenimiento se llevará a cabo de forma diaria o más a menudo si el conductor lo cree conveniente. <p>Anotación de las incidencias.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Todas las deficiencias observadas durante la revisión y comprobación del vehículo en la hoja de revisión.	

Fuente: Manual para la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 41

Instrumentos y Mecanismos Auxiliares del Vehículo

	INSTRUMENTOS Y MECANISMOS AUXILIARES DEL VEHÍCULO
	<p>Funcionamiento de los mandos:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ El conductor debe conocer el funcionamiento de todos los mandos del vehículo. Dicha información la puede obtener leyendo el manual del vehículo. <p>Funcionamiento de los indicadores.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Es necesario estar atentos a los mensajes que puedan venir de los indicadores ya que nos informaran de cualquier problema que tenga el vehículo. Por esto resulta de vital importancia asegurarse de que su funcionamiento es correcto. En el caso de que se produjese una avería, se informará al responsable de mantenimiento del vehículo. <p>Elementos accesorios y de seguridad.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Comprobar elementos como el funcionamiento del aire acondicionado, si lo tuviera; el correcto estado del botiquín, la existencia de extintores (Comprobando las fechas de revisión), martillos rompe-cristales, etc.
	REPORTADO DEL VEHÍCULO
	<p>En las instalaciones de la Compañía:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Lo normal será reportar el vehículo después de cada jornada o antes del servicio. Debemos llenar correctamente el documento correspondiente y entregarlo a su responsable. <p>Fuera de las instalaciones de la Compañía:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Se realiza con las tarjetas que la compañía otorgue con ese fin. En el momento de pagar, se debe de asegurar de que el número de litros y el importe sea el correcto.➤ Las tarjetas se guardaran en el lugar más seguro para evitar su robo. Este lugar debe ser conocido por los otros conductores de la compañía por si se produjesen cambios de vehículo. En caso de pérdida o robo se comunicará inmediatamente a los responsables de la empresa para que la anulen.

Fuente: Manual para la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 42

Comprobación de la documentación de vehículo

	COMPROBACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE VEHÍCULO.
Antes de iniciar el servicio:	
<ul style="list-style-type: none">➤ En conductor comprobará que la documentación del vehículo está en su sitio. La documentación estará recogida y ordenada y en lugar que permita su fácil consulta en caso de que sea requerida por una inspección.	
INFORMACIÓN DEL SERVICIO.	
Información del servicio:	
<ul style="list-style-type: none">➤ El conductor debe solicitar la información necesaria para el desarrollo de su jornada laboral.	
Cambios en el servicio:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Durante la jornada de trabajo permanecerá atento a la emisora o teléfono para ser informado de los cambios que puedan aparecer mientras presta el servicio.	
ENTREGA Y CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN.	
Tiempo de conducción descanso:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Deberá conocer los tiempos de conducción y descanso y, si no es así, pedirá información al departamento de tráfico de la Compañía.	
Libro de Ruta:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Será obligación del conductor cumplimentar el Libro de Ruta al inicio de cada servicio.	
Parte de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none">➤ El conductor debe entregar al final de cada jornada el parte de trabajo debidamente cumplimentado a la persona del departamento designado.	
Justificación de operaciones:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Al parte de trabajo se adjuntarán las justificaciones de las operaciones realizadas.	
Liquidación del día:	
<ul style="list-style-type: none">➤ Al finalizar el servicio, realizará la liquidación del día, cumplimentará el apartado de recaudación de la hoja de ruta y lo entregará a la persona que corresponda.	

Fuente: Manual para la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 43

Durante la prestación del servicio

	DURANTE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO
<p>Cobro de pasaje:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Todos los pasajeros pagarán el pasaje para utilizar el servicio. Únicamente podrán viajar sin pasaje las personas autorizadas por la compañía. <p>Número de pasajeros:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ No se permitirá el acceso al vehículo a más pasajeros de los autorizados. Aceptar más pasajeros de lo autorizados puede suponer un riesgo para la seguridad de las personas además de ser una infracción. <p>Anomalías en las instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Si en el transcurso del servicio encontrase alguna anomalía en alguna parada, debe informarse al inspector del servicio. <p>Recogida de clientes:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Señalará correctamente las maniobras a efectuar en la prestación de cada servicio. Facilitará la subida y bajada del vehículo a los clientes, aproximándose en la medida de lo posible al lado derecho de la acera. Se asegurará de no olvidar pasajeros en la parada, incluido los que desde el retrovisor aprecie que se acercan con ánimo de acceder al autobús. <p>Puntualidad:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Deberá iniciar el servicio con la suficiente antelación para poder cumplir con el horario establecido➤ Evitar situaciones que puedan disminuir la atención sobre la conducción o perjudicar a la imagen del servicio.	

Fuente: Manual para la Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

6.- Presupuesto de la Propuesta

El presupuesto se lo realizó en base al nuevo diseño organizacional propuesto para la Compañía Transcisa S.A. Cada departamento propuesto tiene sus gastos, se prevé una inversión total de \$ 23.936,50 en el primer año distribuido de la siguiente manera:

Cuadro N° 44

INVERSIÓN TOTAL	
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	
Equipos de oficina	1.880,00
Equipos de computación	2.760,00
Muebles de oficina	1.596,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS	6.236,00
GASTOS DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION	
Sueldos	
Coordinador comercial	4.800,00
Agua	120,00
Teléfono	420,00
Energía. Eléctrica	240,00
Mantenimiento De Equipos	30,00
Útiles De Oficina	368,60
TOTAL	5.978,60
GASTOS DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
Sueldos	
Coordinador de Desarrollo Humano	4.800,00
Agua	60,00
Teléfono	90,00
Energía. Eléctrica	120,00
Mantenimiento De Equipos	35,00
Útiles De Oficina	176,65
Depreciación	1.267,60
TOTAL	6.549,25
GASTOS EN DEPARTAMENTO FINANCIERO	
Sueldos	
Auxiliar Contable	3.816,00
Agua	60,00
Teléfono	90,00
Energía. Eléctrica	120,00
Mantenimiento De Equipos	35,00
Útiles De Oficina	176,65
TOTAL	4.297,65
CAPACITACIÓN	\$ 875,00
TOTAL INVERSION	23.936,50

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

El departamento de comercialización representa una inversión de 5.978,60; el departamento administrativo con una inversión de \$ 6.549,25 y el departamento financiero que asciende la inversión en \$4.297,65, se estima que el departamento administrativo es el que mayor inversión representa.

Cuadro N° 45

EQUIPOS DE OFICINA			
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
3	Sumadoras	80,00	240,00
2	Teléfono	20,00	40,00
1	Aires Acondicionados	600,00	600,00
TOTAL		700,00	880,00

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Los gastos en equipos de oficinas ascienden a \$ 880,00

Cuadro N° 46

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
3	Computadora	800,00	2.400,00
2	Impresoras	180,00	360,00
TOTAL			2.760,00

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Como se incrementan tres departamentos se hace necesario comprar tres computadoras, este gasto representa \$ 2.760,00

Cuadro N° 47

MUEBLES DE OFICINA			
ADMINISTRACIÓN Y VENTAS			
CANTIDAD	CONCEPTO	COSTO UNITARIO US\$	COSTO TOTAL US\$
3	Escritorio Ejecutivo	400,00	1.200,00
2	Archivador metálico 4 cajones	78,00	156,00
3	Sillas giratorias ejecutivas	80,00	240,00
TOTAL		558,00	1.596,00

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

TOTAL ACTIVOS FIJOS \$ 6.236,00

Los gastos en muebles de oficinas ascienden a un total de \$ 1.596,00, se tomó en consideración tres escritorios con sus sillas giradoras ejecutivas. El total de activos fijos es de \$ 6.236,00

Cuadro N° 48

GASTOS ADMINISTRATIVOS	
RUBROS	ANUAL
Sueldos y Salarios	8.616,00
Útiles de Oficina	353,30
Mantenimiento de Equipos de Oficina	100,00
Servicios Básicos	540,00
TOTAL	9.609,30

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Los gastos del departamento financiero están implícitos en los gastos del departamento administrativo y contempla el sueldo y el salario, más los útiles de oficina, más el mantenimiento de equipo de oficina y los servicios básicos, con un

Cuadro N° 49

GASTOS DE OFICINA EN ADMINISTRACIÓN				
CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	GASTO MENSUAL	GASTO TOTAL ANUAL
Papel	1000	0,01	7,60	91,20
Esferos	24	0,30	7,20	86,40
Lápices	24	0,30	7,20	86,40
Tinta	10	0,90	9,00	18,00
Perforadora	2	3,20	6,40	6,40
Grapadora	2	3,35	6,70	6,70
Clip (cajita)	3	1,20	3,60	43,20
Archivadores	5	3,00	15,00	15,00
TOTAL			62,70	353,30

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 50

SERVICIOS BASICOS PARA ADMINISTRACIÓN

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Teléfono	15,00	180,00
Energía Eléctrica	20,00	240,00
Agua Potable	10,00	120,00
TOTAL	45,00	540,00

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 51

GASTOS DE VENTAS	
GASTOS	COSTO ANUAL
Sueldos Y Salarios	4.800,00
Servicios Básicos	780,00
Útiles De Oficina	368,60
TOTAL	5.948,60

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

El departamento de ventas incluye rubros de gastos como sueldos y salarios, más servicios básicos y útiles de oficina con un total de \$ 5.948,60 anual.

Cuadro N° 52

GASTOS DE OFICINA EN VENTAS

CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	GASTO MENSUAL	GASTO TOTAL ANUAL
Papel bond	1000	0,01	7,6	91,2
Esferos	24	0,25	6	72
Lápices	24	0,3	7,2	86,4
Tinta	3	1,5	4,5	54
Perforadora	1	6	6	6
Grapadora	1	5	5	5
Clip	3	1,5	4,5	54
TOTAL			40,8	368,6

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 53**SERVICIOS BÁSICOS PARA VENTAS**

CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO TOTAL ANUAL
Teléfono	35,00	420,00
Energía Eléctrica	20,00	240,00
Agua Potable	10,00	120,00
TOTAL	65,00	780,00

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 54**DEPRECIACIONES**

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

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Cuadro N° 55**COSTOS PROYECTADOS**

AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
<u>COSTOS</u>						
INVERSION EN ACTIVOS FIJOS	6.236,00					
GASTOS ADM.	9.609,30	9.609,30	9.609,30	9.609,30	9.609,30	
GASTOS DE VENTAS	5.948,60	5.948,60	5.948,60	5.948,60	5.948,60	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	1.267,60	1.267,60	1.267,60	1.267,60	1.267,60	
CAPACITACIÓN	875,00					
TOTAL	23.936,50	16.825,50	16.825,50	16.825,50	16.825,50	91238,50

Fuente: Inversión de la Cia Transcisa Elaborado por: Jimena Nieto S.

Se ha proyectado a 5 años, el total de los costos al implantar el nuevo diseño organizacional en la Compañía Transcisa S.A., ascienden a \$ 91238,50

7.- Conclusión y Recomendación

7.1. Conclusión

- El diseño organizacional es un proceso, donde se toman decisiones en la organización y se ponen en práctica estrategias. El diseño organizacional para la Compañía de Transporte de Pasajeros Intraprovincial Transcisa S.A. del cantón Salinas hace que el gerente maneje la organización hacia el interior y exterior de su estructura, brindando un servicio eficiente tanto al cliente interno como externo de la compañía.
- Las tareas se dividieron de acorde a las necesidades que tiene la compañía, para implementar una gestión de calidad, organizados con los objetivos que persigue la organización.
- Se identificaron las capacidades y competencias que requieren los miembros de la Compañía Transcisa S.A. para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la Compañía Transcisa S.A.
- Se detalló la operatividad del conductor, como complemento a un sistema de gestión de calidad aplicable a la Compañía Transcisa S.A.

7.2. Recomendación

- Satisfacer las necesidades que tienen los miembros de la organización y los usuarios del servicio de transporte Transcisa S.A., aprovechando las fortalezas y oportunidades que brinda la entidad, en pro de alcanzar la calidad en su gestión administrativa.

- Implantar en la compañía Transcisa S.A., una cultura organizacional, que oriente el comportamiento de los miembros de la organización.

- Aplicar en la compañía el nuevo diseño organizacional, en la que se dividen las tareas por especialización de acuerdo al perfil que cada miembro de la organización debe de tener.

- Brindar un manual de funciones a los conductores describiendo la operatividad como complemento a un sistema de gestión de calidad, así mismo, capacitarlos en atención al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL, Cesar Augusto (2006) Metodología de la investigación. Segunda Edición Editorial Pearson. México.
- BERNAL TORRES, César Augusto, SIERRA ARANGO, HERNÁN DARÍO. Proceso Administrativo, Editorial Pearson Prentice Hall. Primera edición, México (2010).
- Barreiro Fernández José M. Y Díez De Castro José (2005) Gestión Científica Empresarial, temas de investigación actual, Editorial: Netbiblo, México
- DA SILVA REINALDO O (2006) Teorías de la Administración Editorial: Cengage Learning, Chile
- DAFT Richard L (2007) Administración Teoría Del Diseño Organizacional. Novena Edición Editorial Thomson.
- CÓRDOVA Alejandro (2005) El reto de la gestión empresarial Editorial: Deusto, España
- CUMMINGS Thomas G, Worley Christopher G. (2007) Desarrollo Organizacional y Cambio. Octava Edición. Cengage Learning Editores S.A.
- DESONGLES Juan Y Martos Navarro (2006) Cuerpo de Gestión Administrativa Editorial: Mad, México.
- FERNÁNDEZ-RÍOS Manuel y Sánchez y José (2006) Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Editorial Díaz de Santos.
- GITMAN, CARL D LAWRENCE J. (2007) El Futuro de los Negocios Editorial: Cengage Learning
- HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO. (2006) Metodología de la Investigación, Editorial McGraw-Hill, 4ª edición
- KOONTZ Harold (2003) Administración, una perspectiva global. Doceava Edición, Editorial McGraw-Hill, México.

- MINTZBERG HENRY (2006) Diseño de Organizaciones Eficientes, Editorial, El Ateneo
- MICHAEL, A. HITT. (2006) Administración. Novena Edición. Editorial Pearson.
- MARTINEZ COLL. (2007) Recursos Humanos Estructura Organizativa. Editorial, El Ateneo
- NOSNIK ostrowiak abraham (2005) Culturas Organizacionales: origen, consolidación, y desarrollo. Primera Edición En Español Editorial. Gesbiblo, S.L. Netbioblo.
- PÉREZ Fernández José Antonio (2010) Gestión por Procesos, Editorial: Esic
- ROBBINS, stephen y coulter, coulter, mary (2005) Administración. Octava Edición. Editorial Pearson.
- SCHVARSTEIN Leonardo (2005) Diseño de Organizaciones, Editorial Paidós Ibérica.
- ZAMBRANO barrios adalberto(2006) Presupuesto y Control de la Gestión Pública, universidad catolica andres bello. Primera Edición. Editorial, textto C.A.

ANEXOS

ANEXOS I Operacionalización de las Variables

Variables Independiente	Variables Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos
Diseño organizacional	El diseño organizacional es un proceso relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente, cultura y clima organizacional de una empresa	Administración	Especialización del perfil	¿Considera usted que las tareas laborales en la Compañía Transcisa S.A. se dividen por medio de la especialización del perfil?	Encuestas
			Funciones	¿Conoce sus funciones como conductor de la Compañía Transcisa S.A.?	
		Ambiente	Servicio	¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da Transcisa S.A.?	Entrevistas
		Cultura	Valores corporativos	¿Se comunica los valores corporativos al personal administrativo de la Compañía Transcisa S.A.?	
		Clima	Cooperación	¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía Transcisa S.A.?	

Variables Dependiente	Variables Conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumentos	
Gestión administrativa en la Compañía de Transporte Público Transcisa S.A.	La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos	Gestión	Procedimiento administrativo	¿La gestión administrativa de la Compañía, está dirigida al recurso humano, material o financiero?	Encuestas	
			Capacitación	¿Considera usted importante que el Sr. conductor de la compañía Transcisa se capacite en atención del servicio al usuario?		
		Procesos	Comunicación	¿Se comunica las decisiones que toman los directivos a los socios?		Entrevistas
		Áreas funcionales	Estructura organizacional	¿De acuerdo a la estructura organizacional que presenta la Compañía Transcisa S.A usted puede tomar decisiones para lograr los objetivos institucionales?		
			Resultados	Satisfacción de las necesidades		
		Objetivos		¿Cuáles son los objetivos para los que se ha creado la Compañía?		

Elaborado por: Jimena Nieta Salvatierra

ANEXOII Encuesta Dirigida A Usuarios De La Compañía Transcisa S.A.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRASCISA S. A



1. ¿El servicio de transporte público que ofrece la Compañía Transcisa S.A cubre satisfactoriamente sus necesidades?

TABLA # 1 SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES	F	%
Totalmente		
Medianamente		
Rara Vez		
Nunca		

2. ¿Cuál es la principal dificultad que ha encontrado con el servicio que da Transcisa S.A?

TABLA # 2 DIFICULTAD EN EL SERVICIO QUE PRESTA LA COMPAÑÍA	F	%
Demora		
Tráfico		
Chofer no conoce ruta de acceso		
Exceso de tiempo de espera		

3. ¿Considera usted importante que el Sr. conductor de la compañía Transcisa se capacite en atención del servicio al usuario?

TABLA # 3 CAPACITACIÓN EN ATENCIÓN AL CLIENTE	F	%
Si		
No		
Tal Vez		

ANEXOS III Encuesta Dirigida A Choferes De La Compañía Transcisa S. A.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A CHOFERES DE LAS UNIDADES DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSCISA S. A



1. ¿Conoce sus funciones como conductor de la Compañía Transcisa S.A?

2.

TABLA # 4 FUNCIONES DEL CONDUCTOR	F	%
Totalmente		
Medianamente		
No conoce		

2. ¿Recibe capacitación por parte de la Compañía Transcisa S.A.?

TABLA # 5 CAPACITACIÓN	F	%
Continuamente		
Espontáneamente		
No hay		

3. ¿Considera usted necesario que se lo capacite para mejorar la atención a los clientes de la Compañía Transcisa S.A.?

TABLA # 6 CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL SERVICIO	F	%
Totalmente		
Medianamente		
No es necesario		

ANEXOS IV Encuesta Dirigida A Los Socios De La Compañía Transcisa S.A.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
INGENIERIA DESARROLLO EMPRESARIAL
GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A ACCIONISTAS DE LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSCISA S. A**



1. ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía?

TABLA # 7 COOPERACIÓN	F	%
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		

2. ¿Cuáles son los objetivos para los que se ha creado la Compañía?

TABLA # 8 OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA	F	%
Producir servicio de manera eficiente		
Influir en un entorno dinámico		
Crear valor para dueños, usuarios y empleados		
Adecuarse a los retos existentes		

3. ¿Se comunica las decisiones que toman los directivos a los socios?

TABLA # 9 COMUNICACIÓN	F	%
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		

ANEXOS V Encuesta Dirigida A Personal De La Compañía Transcisa S.A.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA INGENIERIA DESARROLLO EMPRESARIAL GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO, DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE TRANSCISA S. A



1. ¿De acuerdo a la estructura organizacional que presenta la Compañía Transcisa S.A usted puede tomar decisiones para lograr los objetivos institucionales?

TABLA # 10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	F	%
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		

2. ¿Existe en la organización una eficiente comunicación que asegure la realización de un buen desempeño laboral?

TABLA # 11 COMUNICACIÓN FORMAL	F	%
Siempre		
Frecuentemente		
Rara vez		
Nunca		

3. ¿Considera usted que las tareas laborales en la Compañía Transcisa S.A. se dividen por medio de la especialización del perfil?

TABLA # 13 ESPECIALIZACIÓN DEL PERFIL	F	%
Si		
No		
Rara Vez		

4. ¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de la Compañía?

TABLA # 14 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	F	%
SI		
NO		
TAL VEZ		

5. ¿Se comunica los valores corporativos al personal administrativo de la Compañía Transcisa S.A.?

TABLA # 15 VALORES CORPORATIVOS	F	%
Totalmente de acuerdo		
De acuerdo		
Neutral		
En desacuerdo		
Totalmente en desacuerdo		

6. ¿La gestión administrativa de la Compañía, está dirigida al recurso humano, material o financiero?

TABLA # 16 GESTIÓN ADMINISTRATIVA	F	%
Recursos Humanos		
Recursos Materiales.		
Recursos Financieros		

ANEXO VI Nómina de Señores Accionistas Cia. Transcisa S.A.

DISCO	NOMBRES Y APELLIDOS	No. DE CEDULA
01	Marcos Velastegui Aldas	180287007-9
02	Galo Pablo Ramos Naranjo	090262107-7
03	Eduardo Luis Acosta Sánchez	180463635-3
04	óscar Vinicio Rochina Llumitaxi	020188674-4
05	Luis Enrique Hervás Paredes	150014466-0
08	Mónica Hortencia Chisaguano Malliquinga	050206259-9
09	Eloy Amado Calderón Alvarado	090895426-3
10	Juan Tagua Yaucan	060177787-3
11	Hamilton Manuel Salinas Aquino	091570206-2
12	Jhenry Tigse Flores	180307398-8
13	Isaias Humberto Lozada Castro	180221967-3
14	Jorge Aníbal Pilatasig Caguana	180226982-7
15	Manuel Cujilema Rea	060162516-2
16	Darwin Javier Rosero Echeverría	150060165-1
17	Wilson Agustín Mendoza Moreira	090077886-1
18	Jorge Anibal Gualpa Chasi	020140630-3
19	Edgar Rene Alvarado Villalta	070209147-1
20	Alex Fabricio Segura Montero	180478296-7
21	Edison Fabián Pingos Janeta	092427573-5
22	Carlos Agustín Molina Urgiles	030046660-4
23	Carlos Ramiro Paz Llumitaxi	020096635-8
24	Wilfrido Amanta Amanta	020140561-7
25	Julio césar velastegui Zamora	180072489-8
26	Freddy Augusto Espejo Morocho	090122591-8
27	Caro Jenny Alvarado Carrion	070230577-2
28	Almer Acosta Altamirano	180248931-8
29	Nelson Neptai Nuñez Ruiz	180042676-7
30	Segundo julio soto castro	180106865-3
31	Franklin Alfredo salinas Aquino	090741017-9
32	Angel Ovidio Pasto Llumitaxi	020142551-9
33	Nelson Toalombo Santacruz	180211724-0
34	Juan Carlos Montero Altamirano	180322719-6

Fuente: Compañía Transcisa S.A. Elaborado por: Jimena Nieto S.

ANEXO VII Listados de Compañías y Cooperativas

Listados de Compañías y Cooperativas de afiliados a la Unión de Transporte de Santa Elena

NOMBRES	DESIGNACIÓN	TELÉFONO
Sr. Ernesto Solís Pérez	Presidente de la Unión de Coop. de Santa Elena	2786267
Sr. Rigoberto Vascones	Presidente de la Coop. del Pacifico	2782070
Sr. José Baquerizo	Presidente de la Coop. 2 de Noviembre	2784107
Sr. William Solís Arcos	Presidente de la Coop. Horizonte Peninsular	2783230
Sr. Juanito Apolinario	Presidente de la Coop. San Agustín	2909282
Sr. Hugo Laínez	Presidente de la Coop. Citup	097194162
Sr. Nilo GarcíaChasi	Presidente de Coop. Libertad Peninsular	2783875
Sr. Carlos AldazGarces	Presidente de Coop. Costa Azul	2786286
Sr. Nelson Paredes Sánchez	Presidente de Cia. Liberpesa S.A.	2770452
Sr. Jesús Bonilla	Presidente de la Coop. Mar Azul	2786082
Sr. Silvio Júpiter Gutiérrez	Presidente de la Coop. Manglaralto	2786961
Lic. Gustavo Beltrán	Presidente de la Coop. Rutas Peninsulares	093336017
Sr. Cristian Méndez	Presidente de la Coop. Manantial de Guangala	093792001
Sr. JoseBajaña	Gerente de Cia. Tralisansa	096343183
Sr. Joffre Lino	Presidente de la Coop. Puerto Peninsular	2783232
Sr. Vicente Silva	Presidente de Cia. Salisel	2783312
Sr. Almer Acosta	Presidente de Cia. Transcisa	2930391
Sr. Freddy Espejo	Presidente de la Coop. Unificación Peninsular	2940896
Sr. Luis Quishpe	Presidente de Cia. Trunsa	2780440
Sr. Ernesto López	Presidente de Coop. Santa Rita	086559429
Sr. Roque Espin García	Gerente Consorcio ALTRAPEN	2783057

Fuente: Asociación de Cooperativas y Compañías de Transporte de la P.S.E.. Elaborado por: Jimena Nieto S.

ANEXO VIII Carta Aval



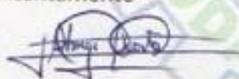
COMPANÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL
TRANSCISA S. A.
RUC. 0991307443001

Salinas, 24 de Abril del 2012-

El señor **ALMER ACOSTA ALTAMIRANO**, Gerente de la Cía de Transporte "TRANSCISA S.A.", con Cédula de Identidad No. 180248931-8 **AUTORIZO** a la Señorita **JIMENA NIETO SALVATIERRA**, con Cédula de Identidad No. 172057536-2 para que realice un **DISEÑO ORGANISACIONAL** dentro de la Empresa.

Particular que doy a conocer para los trámites correspondientes.

Atentamente



Almer Acosta Altamirano
GERENTE

Dirección: Salinas Av. Carlos Espinoza Larrea - Sector Carolina - Diagonal a Créditos Económicos
E-mail: transcisa@hotmail.com • Telefax: 2930391

ANEXO IX Acta de Compromiso

La Libertad, 26 de Abril del 2013

Señora Ingeniera
MERCEDES FREIRA RENDÓN MSC.
Decana de la facultad Ciencia Administrativa
Universidad Estatal "Península de Santa Elena"

Reciba usted un cordial saludo, por medio de la presente me dirijo a usted, con el fin de comunicarle que la Sra. egresada Inés Jimena Nieto Salvatierra, con cedula de identidad N° 172057536-2, realizó el estudio sobre diseño organizacional para la Compañía de Transporte de Pasajeros en Buses Intraprovincial "Transcisa S.A", del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, en el año 2012, Con una propuesta que nos parece interesante tanto a mí como a los socios de la Compañía; cuyo propósito, es el de mejorar la gestión administrativa de la empresa a la que represento.

Particular que expreso para los fines consiguientes.

Atentamente.



Sr Marcos Velastegui Aldas
GERENTE

ANEXO X Fotografías

Compañía Transporte Transcisa S.A.



Asistente administrativa (secretaria)



Gerente de la Compañía Transcisa S.A.

Infraestructura de la Compañía Transcisa S.A.



Edificio de la Compañía Transcisa S.A.

ANEXO XI Fotografías de Gerentes y Presidentes de las Diferentes Compañías de la Península de Santa Elena



Señor: Franquil Pancho Presidente de la Coop. Unificación Peninsular



Señora: Francia Guerrero Del Peso Asistente Administrativa de Gerencia de la Coop. Horizonte Peninsular



Señor: Aguabi Ortega Gerente de Cia. Trunsa.



Señor: Vicente Rodrigo Silva Novoa Presidente de Cia. Salisel



Señor: Nelson Paredes Presidente Presidente de Cia. Liberpesa S.A

ANEXO XI Certificado del Gramatologo

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Cel.0994649678

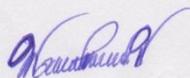
CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo de la Sra. INÉS JIMENA NIETO SALVATIERRA, con Cédula de Identidad # 172057536-2 cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL TRASCISA S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que la interesada puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La Libertad, Junio de 2013

Atentamente



Ing. Com. Washington Perero Vera, M.Sc.
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
REGISTRO NÚMERO 1006-06-669797
C.I. 0914299250