



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. DE
LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ANÍBAL RENÉ ALVIA BAZÁN

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. DE
LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: ANÍBAL RENÉ ALVIA BAZÁN

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Noviembre del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. “TRANSENSENADA”, PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**, elaborado por la Sr. Alvia Bazán Aníbal René, egresado de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.
TUTOR

DEDICATORIA

- A DIOS:** Quien me ha guiado y bendecido a lo largo de mi vida
por darme la fortaleza y haberme permitido alcanzar esta meta
- A MI MADRE:** **Barbarita Magdalena**, por su gran amor entrega y apoyo constante mi pilar fundamental, este triunfo es una recompensa a sus múltiples esfuerzos.
- A MI PADRE:** **José Guillermo**, por su cariño, amor, comprensión y apoyo incondicional en mi educación, gracias a ello hoy puedo concluir una etapa más de mi formación profesional.
- A MI HERMANA:** **Daniela Yanina**, por su amor y su imparable motivación para seguir y obtener mi meta.
- A MI HERMANO:** **José Alexander**, por su alegría y cariño para darme motivación.
- A MI FAMILIA** **Alvia Villalta – Bazán Bejegen**, quienes me aconsejan en momentos difíciles, brindan su apoyo y vieron en mi un hombre capaz de asumir retos, pero en especial a esa mujer luchadora incansable mi Abuela Práxedes

Anibal René

AGRADECIMIENTO

- A DIOS:** Por darme Salud, Fuerza, Entendimiento, Sabiduría comprensión y esas ganas de seguir luchando día a día
- A LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA:** Por permitir desarrollar mis conocimientos medítate la intervención de sus catedráticos durante esto 5 años.
- A LOS CATEDRÁTICOS:** Por su sabias enseñanzas y su dedicación para transmitir sus conocimientos pacientemente
- A MI TUTORA:** Karina Isabel Bricio Samaniego, MIM por su valiosa asistencia y orientación en este trabajo
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS;** En especial a: **Sara Borbor, Angeline González, Silvia Prudente** y muchos más que saben que los aprecio sin ustedes hubiese sido una experiencia aburrida gracias por todo lo que aprendí

Anibal René

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, MIM.
PROFESORA - TUTORA

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. DE
LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Aníbal René Alvia Bazán

Tutor: Econ. Karina Bricio Samaniego. MIM

RESUMEN

La presente investigación indica sobre el diseño organizacional para la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENSENADA” de la parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, la cual permite a los directivos de la misma trabajar de forma óptima, coordinar las funciones y tareas de cada trabajador, a fin de alcanzar las metas y objetivos debidamente formulados. Dicha investigación se fundamenta en un marco teórico que analiza el diseño organizacional tanto en sus variables dependiente como la independiente, como un proceso relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente, cultura y clima organizacional de la compañía, la gestión administrativa se encuentra en la investigación como un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad. Conlleva una metodología basada en los enfoques tanto cualitativo como el cuantitativo, abarcando a la población de la misma compañía y de su entorno. El diseño de investigación empleado fue el transversal se recolectaron los datos en un solo momento. Dentro de esto se encuadra en el estudio descriptivo que como objetivo indagar la incidencia que tiene la ausencia de un diseño organizacional 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 respuesta a la problemática presentada en la compañía “TRANSENSENADA” como implantación de una cultura organizacional como la suma de valores y normas que son compartidos. Se propone en base al modelo de diseño organizacional de Richard Daft la propuesta para el desarrollo de la organización. El fin del estudio es que el diseño organizacional para la compañía TRANSENSENADA muestre resultados efectivos tanto en la gestión administrativa como a su vez una ventaja competitiva que la hará única en su entorno y fuera de su entorno.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICO	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
Delimitación del problema.....	5
Formulación del problema	6
Sistematización del problema	6
Evaluación del Problema.....	6
JUSTIFICACIÓN	7
OBJETIVOS	7
Objetivo General	7
Objetivos Específicos.....	8
HIPÓTESIS.....	8
CAPÍTULO I.....	11

MARCO TEÓRICO.....	11
1.1. ANTECEDENTES.....	11
1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1. Diseño Organizacional.....	12
1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional.....	13
1.2.1.2. Características del Diseño.....	13
1.2.1.3. Restricciones del Diseño Organizacional.....	15
1.2.1.4. Modelos de Diseño Organizacional.....	15
1.2.1.4.1. Modelo De diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa.....	16
1.2.1.4.2. Modelo de diseño organizacional de Richard I. Daft.....	19
1.2.1.5. Desarrollo Histórico Del Diseño Organizacional en sus enfoques.....	21
1.2.2. Estructura Organizacional.....	23
1.2.2.1. Importancia De La Estructura Organizacional.....	24
1.2.2.2. Aspectos De La Estructura Organizacional.....	24
1.2.3. Organigrama.....	25
1.2.3.1. Manual Organizacional.....	25
1.2.3.2. Manual de Funciones.....	26
1.2.3.3. Descripción básica del cargo.....	26
1.2.3.4. Funciones Básicas.....	26
1.2.4. La Organización.....	27
1.2.4.1. Principios De La Organización.....	28
1.2.4.2. Tipos De Organizaciones.....	29
1.2.4.2.1. Organización Formal.....	29
1.2.4.2.2. Organización Informal.....	30
1.2.4.3. Etapas de la organización.....	30

1.2.4.4. Elementos claves para el estudio de la organizacional.	31
1.2.4.5. Elementos de la organización Comunitaria.....	32
1.2.4.5.1.Flexibilidad	32
1.2.4.5.2.Clima Organizacional.....	32
1.2.4.5.3.Misión.	33
1.2.4.5.4.Visión.	33
1.2.4.5.5.Valores.	33
1.2.4.5.6.Comunicación en La Organización.....	33
1.2.4.5.7. División de Trabajo.....	34
1.2.4.5.8. Liderazgo.....	34
1.2.4.5.9. Responsabilidad	34
1.2.4.5.10. Toma de decisiones	35
1.2.4.6. Diagnóstico Empresarial	35
1.2.4.6.1. La Matriz FODA	35
1.2.4.6.2.La matriz de evaluación de los factores interno (MEFI).....	37
1.2.4.6.3.La matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)	38
1.2.4.6.4.Matriz de las 5 Fuerza de Porter	40
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.	42
1.3.1. Importancia de la Gestión Administrativa	42
1.3.2. Objetivo de la Gestión Administrativa.....	43
1.3.3. Etapas de la Gestión Administrativa	43
1.3.4. Proceso administrativo	44
1.3.4.1. Fases del Proceso Administrativo	44
1.4. MARCO LEGAL.....	52
1.4.1. Constitución Del Estado Ecuatoriano	52

1.4.2.	Ley De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial.....	53
1.4.3.	Ley De Compañía	55
1.4.4.	Reglamento interno de la compañía “Transensenada”	57
	CAPÍTULO II	60
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	60
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	61
2.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	62
2.2.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	62
2.3.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	63
2.4.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	65
2.5.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	66
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	67
2.7.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.	67
	CAPÍTULO III.....	69
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	69
3.1.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS.....	69
3.2.	RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS	78
3.3.	RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.	88
3.4.	ANÁLISIS DE ENTREVISTA.....	99
3.5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	100
	CAPÍTULO IV.....	102
	DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, AÑO 2013.....	102
4.1.	PRESENTACIÓN.....	102

4.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	103
4.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	104
4.4.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. “TRANSENSENADA”	105
4.4.1.	Análisis Situacional.....	106
4.4.1.1.	Matriz Marco Lógico	107
4.4.1.2.	Matriz de los Factores Internos. (MEFI).....	108
4.4.1.3.	Matriz de los factores Externos. (MEFE)	109
4.4.1.4.	Matriz FODA	110
4.4.1.5.	Fuerza de Porter	111
4.4.1.6.	Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group	112
4.4.1.7.	Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard)	113
4.4.1.8.	Plan de Acción	114
4.4.2.	Dimensiones Contextuales.....	115
4.4.2.1.	Tamaño.....	115
4.4.2.2.	Entorno de la Compañía.....	115
4.4.2.3.	Cultura Organizacional	115
4.4.3.	Dimensiones Estructurales	116
4.4.3.1.	Formalización.....	116
4.4.3.2.	Jerarquía de la Autoridad.	116
4.4.4.	Proyección Estratégica	116
4.4.4.1.	Misión	116
4.4.4.2.	Visión	117
4.4.4.3.	Valores	117

4.4.4.4. Objetivo Institucional.....	118
4.4.4.4.1.Objetivos Institucionales.....	118
4.4.4.5. Estrategia.....	119
4.4.5. Proyección del Diseño Organizacional	119
4.4.5.1. Estructura Organizacional.....	119
4.4.5.2. Orgánico Funcional	120
4.4.5.3. Manual de Funciones	121
4.4.5.4. Políticas	132
4.4.6. Resultado de Efectividad.....	133
4.4.7. Propuesta Financiera.	135
4.5. CONCLUSIONES	136
4.6. RECOMENDACIONES	137
BIBLIOGRAFÍA	138

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Evaluación del Problema.....	6
CUADRO N° 2 Variable Independiente	9
CUADRO N° 3 Variable Dependiente.....	10
CUADRO N° 4 Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	18
CUADRO N° 5 Modelo de Richard L. Daft	20
CUADRO N° 6 FODA.....	37
CUADRO N° 7 Matriz MEFI	38
CUADRO N° 8 MATRIZ MEFE.....	39
CUADRO N° 9 Población y Muestra.....	67
CUADRO N° 10 Conoce los objetivos	69
CUADRO N° 11 Estructura Organizacional.....	70
CUADRO N° 12 Qué es un diseño organizacional.....	71
CUADRO N° 13 Se trabaja con excelente comunicación.....	72
CUADRO N° 14 Su equipo Es.....	73
CUADRO N° 15 Satisfacción de la dirección actual	74
CUADRO N° 16 Definición De Funciones Y Responsabilidades.....	75
CUADRO N° 17 Calificación del personal.....	76
CUADRO N° 18 Aplicación del diseño organizacional	77
CUADRO N° 19 Cuenta con Diseño organizacional.....	78
CUADRO N° 20 Comunicación Al Momento De Tomar Decisiones.....	79
CUADRO N° 21 Existe cooperación entre socios	80
CUADRO N° 22 Estrategias frente a la competencia.....	81
CUADRO N° 23 Responsabilidad y Puntualidad	82
CUADRO N° 24 Distribución de Puestos.....	83
CUADRO N° 25 Frecuencia de capacitaciones	84
CUADRO N° 26 Cumple con las políticas	85
CUADRO N° 27 Conoce sus Funciones	86
CUADRO N° 28 Considera una implementación del diseño organizacional	87
CUADRO N° 29 Género.....	88

CUADRO N° 30 Utiliza algún servicio de carga.....	89
CUADRO N° 31 Frecuencia de uso del servicio	90
CUADRO N° 32 Satisfecho con el servicio que le brindan.....	91
CUADRO N° 33 Factor al cobro del servicio	92
CUADRO N° 34 Aspectos de agrado de la compañía de carga.....	93
CUADRO N° 35 Atención que le brinda	94
CUADRO N° 36 Considera que los Vehículos son	95
CUADRO N° 37 Imagen del conductor	96
CUADRO N° 38 Utilización del servicio al mes	97
CUADRO N° 39 Ha solucionado sus necesidades	98
CUADRO N° 40 Matriz Marco Lógico	107
CUADRO N° 41 Matriz de los factores internos MEFL	108
CUADRO N° 42 Matriz de los factores internos MEFL	109
CUADRO N° 43 Matriz FODA	110
CUADRO N° 44 Propuesta Financiera	135

ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 Conoce los objetivos.....	69
GRÁFICO 2 Estructura Organizacional	70
GRÁFICO 3 Qué es un diseño organizacional	71
GRÁFICO 4 Se trabaja con excelente comunicación.	72
GRÁFICO 5 Su equipo es.....	73
GRÁFICO 6 Satisfacción de la dirección actual.....	74
GRÁFICO 7 Definición De Funciones Y Responsabilidades	75
GRÁFICO 8 Calificación del personal	76
GRÁFICO 9 Aplicación del diseño organizacional.....	77
GRÁFICO 10 Cuenta con Diseño organizacional	78
GRÁFICO 11 Comunicación Al Momento De Tomar Decisiones	79
GRÁFICO 12 Existe cooperación entre socios.....	80
GRÁFICO 13 Estrategias frente a la competencia	81
GRÁFICO 14 Responsabilidad y Puntualidad.....	82
GRÁFICO 15 Distribución de Puestos	83
GRÁFICO 16 Frecuencia de capacitaciones.....	84
GRÁFICO 17 Cumplen con las políticas.....	85
GRÁFICO 18 Conoce sus Funciones	86
GRÁFICO 19 Considera una implementación del diseño organizacional	87
GRÁFICO 20 Género	88
GRÁFICO 21 Utiliza algún servicio de carga	89
GRÁFICO 22 Frecuencia de uso del servicio.....	90
GRÁFICO 23 Satisfecho con el servicio que le brindan	91
GRÁFICO 24 Factor al cobro del servicio	92
GRÁFICO 25 Aspectos de agrado de la compañía de carga	93
GRÁFICO 26 Atención que le brinda.....	94
GRÁFICO 27 Considera que los Vehículos son.....	95

GRÁFICO 28 Imagen del conductor	96
GRÁFICO 29 Utilización del servicio al mes.....	97
GRÁFICO 30 Ha solucionado sus necesidades	98
GRÁFICO 31 Diseño organizacional.	105
GRÁFICO 32 Fuerza de Porter.....	111
GRÁFICO 33 Matriz Boston Consulting Group	112
GRÁFICO 34 Mando Integral	113
GRÁFICO 35 Plan de acción.....	114
GRÁFICO 36 Estructura organizacional	119
GRÁFICO 37 Orgánico Funcional	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Modelo de Encuesta a Clientes	142
ANEXO 2 Encuesta a los Socios	144
ANEXO 3 Encuesta al Personal Administrativo	146
ANEXO 4 Fotos.....	148
ANEXO 5 Carta Aval	150
ANEXO 6 Certificado de Gramatologo.....	151
ANEXO 7 Listado de Socios Accionistas.....	152

INTRODUCCIÓN

Una estructura organizacional es un proceso en el cual los directivos toman decisiones y trazan varias estrategias a su vez maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación.

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, en él se describen las variables como son: el diseño organizacional y la gestión administrativa. El diseño organizacional como elemento fundamental del manejo de la organización tiene 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 en este capítulo los componentes legales en la que se fundamenta el estudio.

Capítulo II. Establece las estrategias metodológicas que fueron utilizadas en el estudio. La metodología que se consideró fue cuantitativa y cualitativa, así mismo con la utilización de los diferentes tipos de investigación, 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 de las encuestas y entrevistas realizadas, llegando así a conclusiones que demuestran la situación en la que se encuentra la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A.

El capítulo IV: Este capítulo se refiere a la solución del problema para la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENENADA” de cuyo objetivo es mejorar la coordinación y dividir tareas de trabajo, además las conclusiones y recomendaciones; se plantea el resultado de todo el estudio y se dan posibles soluciones.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA: Diseño organizacional para la compañía de Transporte de Carga Liviana Ensenada S.A. “TRANSENSENADA” parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, Año 2013.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A lo largo de la historia, la humanidad se puede describir a través del desarrollo de las organizaciones sociales, lo cual comienza en la época pre hispana dentro de las tribus nómadas donde se empieza a dar la organización.

La teoría administrativa deja huellas desde las más antiguas civilizaciones como: Egipcia, China, Romana y Griega donde se aplicaban diferentes principios utilizados actualmente en la administración entre ellos están: el reconocimiento de las necesidades de planear, organizar y controlar.

Los filósofos realizaron diferentes aportes a la teoría administrativa, entre ellos Sócrates quien sostenía que la administración es una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia. De ahí parten varios aportes de esta disciplina siendo más notables los de Platón, Aristóteles, Francis Bacon fundador de la lógica moderna y René Descarte, fundador de la filosofía moderna.

La iglesia católica también aportó a la teoría de la administración cuya estructura sirvió de modelo a muchos administradores y organizaciones militares ya que influía en el procedimiento administrativo desde sus principios de dirección, unidad de mando, escala jerárquica y toma de decisiones, entre otros.

La iglesia tiene una jerarquía tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva cuya autoridad coordinadora

El surgimiento Industrial trajo consigo un crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas complejizándose la administración de las mismas, lo cual hizo necesario incrementar su productividad y competitividad, siendo la única forma de lograr desarrollar la eficiencia de los trabajadores. Esto llevó al enfoque científico de la administración que fue materializado en las llamadas “teorías Clásica” de la Administración.

Dentro de este enfoque las primeras décadas del siglo XX convergen los trabajos de dos ingenieros pioneros de la administración, el estadounidense Frederick Winslow Taylor quien desarrolló la teoría de la Administración Científica, el Francés Henry Fayol la teoría Clásica de la Administración además del sociólogo alemán Max Weber con su teoría de Burocracia.

La administración científica desarrolló un método racional para resolver los problemas de la organización, poniendo el énfasis en el diseño del trabajo, la selección científica y el desarrollo de los trabajadores. Su principal limitación se concentra en el hecho de considerar al trabajador como un ser interesado solo en el aspecto económico, ignorando las necesidades de este de satisfacción laboral y relaciones sociales así como sus fracasos e insatisfacciones en este sentido.

La teoría clásica es un esfuerzo por identificar cuáles son los principios y conocimientos que subyacen en la administración efectiva, ya que plantea que los principios de la administración son tangibles y afectan la conducta administrativa.

La teoría de la Burocracia está referida a características del diseño organizacional, ya que considera la forma más eficiente y racional que podían utilizar las organizaciones complejas para lograr un alto grado de eficiencia y un control efectivo sobre el personal.

El Ecuador, es un conjunto de sucesos en el tiempo, en el cual los territorios que actualmente pertenecen a la República del Ecuador pueden dividirse en cuatro

etapas: La etapa Prehispánica, La etapa Hispánica, La Independencia y la Etapa República.

El territorio Ecuatoriano se caracteriza por poseer una gran variedad de empresas sean estas pequeñas, medianas y grandes las cuales enfrentan una administración empírica el cual no las lleva a tomar las debidas decisiones en dicha organización. La Administración de las Empresas Ecuatorianas ha entrado en una nueva fase de su evolución, pues la complejidad va cada día en aumento de las actividades, de las operaciones.

Así como el ininterrumpido crecimiento de las empresas, la competencia, etc., obliga a los hombres de negocios a entender dónde están situados hoy y dónde estarán en un futuro cercano.

Las empresas modernas pequeñas y medianas están divididas entre los diversos agentes a los que van a darse atribuciones y funciones especializadas, que deben articularse en un conjunto coherente. Integra empresarios y promotores; administradores, técnicos y especialistas, que ocupan las posiciones clave en la organización y cuya acción se hace sentir en todas las áreas de la empresa.

La compañía de transporte de carga liviana **Ensenada S.A.** es una empresa creada para brindar el servicio de carga liviana dentro de la parroquia Santa Rosa y sus zonas aledañas, fundada el 17 de Julio del 2012, cuenta con su respectiva oficina en la parroquia antes mencionada.

El problema surge desde sus inicios, ya que al ser constituida legalmente la empresa no identifica claramente un eje administrativo para el correcto direccionamiento de sus funciones, basándose tan solo en una administración rutinaria hasta el día de hoy.

Esto ha ocasionado que la empresa no tome los correctivos necesarios por lo que a lo largo del tiempo las consecuencias se han ido acumulando, por ejemplo, no

contar con un control en los procesos, un deficiente flujo de información, en que su cliente interno no se sienta identificado con su trabajo y mucho menos con la empresa, y sobre todo la inestabilidad que puede llegar a tener dentro del mercado y su posición frente a la competencia.

Actualmente estas debilidades se han convertido en su mayor amenaza pues la empresa no cuenta con un sistema de comunicación adecuado, el personal administrativo no tiene definido claramente sus funciones lo que implica que las operaciones se realizan de una manera circunstancial, la aplicación de un diseño organizacional con lleva un proceso, donde del gerente toma decisiones, y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia lo cual hace que los gerentes dirijan su vista en dos sentidos, hacia el interior y hacia el exterior de su compañía.

Delimitación del problema

Delimitación del Problema

Campo: **Compañía de Transporte de Carga Liviana Ensenada S.A.**
“TRANSENSENADA”

Área: Administrativa

Aspecto: Diseño Organizacional

Tema: Diseño organizacional de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENSENADA” de la parroquia Santa Rosa, año 2013

Público: Compañía Ensenada S.A. parroquia Santa Rosa.

Formulación del problema

¿Cómo incide una estructura organizacional de la gestión administrativa de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. de la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013?

Sistematización del problema

- ¿Qué es una estructura organizacional?
- ¿Cuáles son los principios de una estructura organizacional?
- ¿De qué manera fortalece una estructura organizacional?
- ¿Qué importancia tiene una estructura organizacional?
- ¿Cuáles son los factores que determina una estructura organizacional?

Evaluación del Problema

CUADRO N° 1 Evaluación del Problema

Delimitado:	Necesidad de un diseño organizacional para la Compañía de Transporte de carga liviana ENSENADA S.A. De la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.
Claro:	La propuesta responde en crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la Compañía de Transporte de carga liviana ENSENADA S.A. De la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.
Evidente	La propuesta mejora la administración de la Compañía de Transporte de carga liviana ENSENADA S.A. De la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.
Concreto:	La propuesta de un diseño organizacional direcciona las funciones administrativas de los socios.
Relevante:	En la compañía se debe tener el sentido de pertenencia de los socios hacia la misma como un factor importante
Original:	Realizar un diseño organizacional que le permita a la compañía encontrar el eje administrativo idóneo para responder de manera eficaz.
Factible:	La calidad de realizar un diseño organizacional les permite a los socios trabajar juntos de forma eficiente y alcanzar las metas fijadas en la planificación.

Fuente: Investigación Previa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

JUSTIFICACIÓN

El diseño organizacional para la compañía de transporte de carga liviana Ensenada se realiza con la finalidad de lograr el desarrollo de la compañía, es un factor importante que incide en el desempeño del talento humano y en todas las áreas al interior de la misma

Es de consideración que los directivos tomen en cuenta que los pasos fundamentales para una buena administración son: la planificación, organización, ejecución y control

Si los socios de Ensenada están completamente comprometidos y son responsables se debe a que la cultura laborar se lo permite puesto que es la fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

Es una base fundamental que toda empresa ya constituida tenga una diseño organizacional obteniendo una guía para desarrollar las funciones de la micro y macro empresa, respetando la jerarquía de los cargos que desempeñan en la compañía Ensenada

La presente propuesta se lleva a cabo una vez que se realizaron todos los procesos en base a teorías explicados por varios autores sobre diseño organizacional para el óptimo cumplimiento de la propuesta, mejorando el desempeño de la gestión administrativa.

Con la implementación del diseño organizacional en la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA se visualizará los avances en cuanto a factores administrativos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Evaluar la incidencia de una estructura organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa, mediante el análisis de un estudio situacional, para el

diseño organizacional de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENENADA” de la parroquia Santa Rosa.

Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente la estructura organizacional mediante las diferentes teorías, para identificar el problema planteado del estudio de investigación.
- Analizar la situación actual de los factores organizativos de la Compañía de transporte de carga Liviana Ensenada S.A. de la parroquia Santa Rosa.
- Definir indicadores de gestión para la aplicarlos al diseño organizacional a la Compañía de transporte de carga liviana Ensenada.
- Proponer una estructura organizacional la cual direccionara las funciones administrativas para responder a las exigencias del entorno.

HIPÓTESIS

La incidencia de una estructura organizacional de la gestión administrativa, mediante el análisis de los Factores Administrativos, parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

Operacionalización de las variables

CUADRO N° 2 Variable Independiente

HIPOTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional de la gestión administrativa, parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.	<p>Variable Independiente</p> <p>Estructura Organizacional</p>	Es la forma en que se divide, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, o gerente y gerente, y a su vez entre empleados y empleados.	<p>ANÁLISIS SITUACIONAL</p> <p>DIMENSIONES CONTEXTUAL</p> <p>DIMENSIONES ESTRUCTURALES</p> <p>PROYECCIÓN ESTRATEGICA</p> <p>PROYECCION DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL</p> <p>RESULTADOS DE EFECTIVIDAD</p>	<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p> <p>Tamaño Entorno cultura Organizacional</p> <p>Formalización Jerarquía De La Autoridad</p> <p>Misión Visión Objetivo Estrategias</p> <p>Tipos de Estructura Descripción de Puestos Políticas Desempeño Evaluación Seguimiento</p>	<p>¿Cuáles son su fortaleza y debilidades como compañía?</p> <p>¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas?</p> <p>¿La compañía tiene una cultura organizacional?</p> <p>¿Cuál es el tamaño de la compañía?</p> <p>¿Existe jerarquía dentro de la misma?</p> <p>¿La compañía posee de una misión?</p> <p>¿La compañía posee de una visión?</p> <p>¿Tiene sus objetivos claros y estrategias?</p> <p>¿Están los puestos y perfiles descritos en un documento en la compañía</p>	ENCUESTA

Fuente: Investigación Previa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

CUADRO N° 3 Variable Dependiente

HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de una estructura organizacional de la gestión administrativa, parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.	Variable Dependiente Gestión Administrativa	La gestión administrativa es un conjunto de acciones al logro de los objetivos de la empresa a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN DIRECCIÓN CONTROL ASPECTOS CONSTITUTIVOS RECURSOS FINANCIAMIENTO	Planes Objetivos Estrategias Distribución de puesto Recurso Funciones Línea de comunicación Evaluación Estatutos Reglamentos y Políticas Materiales - tecnológicos Presupuesto	¿Realizan planificaciones con anticipación para sobrellevar futuros inconvenientes? ¿Se tiene claro los objetivos dentro de la compañía? ¿Sus estrategias hacen frente a la competencia? ¿Están distribuidos correctamente los puestos en la compañía? ¿Considera que es necesario que los socios conozcan las funciones que deben cumplir mediante un documento? ¿La compañía proporciona capacitación a su equipo de trabajo? ¿Se realiza seguimiento de las actividades	ENCUESTA

Fuente: Investigación Previa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2004) la Administración es “el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente los objetivos específicos”. La Administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a las organizaciones, y es allí donde surge la necesidad de una buena administración, para la cual se debe establecer el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización, con el propósito de alcanzar estas metas.

Para Max Weber ha señalado que la formación de tipos ideales abstractos no deben ser una meta sino un medio para facilitar su comprensión; un diseño organizacional deberá significar una herramienta de análisis y comprensión de los fenómenos que ocurren en la administración de un organismo público o privado. El diseño organizacional compone un conjunto de reglas y normas interconectadas, que tiene un fin definido: optimizar la operación para conseguir su eficiencia y eficacia, asemeja de los modelos administrativos, se desarrolla a partir de una versión simplificada de un problema y se va enriqueciendo progresivamente hasta lograr ser funcional. No tiene una estructura ni forma específica y rígida, sino una gran adaptabilidad.

Por sus capacidades predictiva, se encontraría con una fuerte tendencia hacia lo abstracto entre juegos administrativos y los modelos de decisiones por computadora. El proceso de diseño, es la herramienta mediante la cual se o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos.

Rico y Fernández (2009) sostienen que aun cuando en la realidad, muchas veces se percibe más como un suceso prudente que como proceso.

La organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar o identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa.

De manera similar Chiavenato (2002) indica, los teóricos del diseño organizacional coinciden, en su mayoría, no sólo en la definición sino en las características o atributos propios que debe incluir resaltando que no se trata de estructurar cargos y niveles jerárquicos, sino de contemplar una serie de elementos que permitan el continuo aprendizaje tanto de la organización como de sus agentes; de acuerdo con sus necesidades y objetivos, y en función de la tecnología, el ambiente, el tamaño, la estrategia y el ciclo de vida de la organización.

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.2.1. Diseño Organizacional

Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación, que faciliten la implementación de la estrategia, 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, 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 lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

Diseñar una unidad administrativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato, se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de

elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

El diseño organizacional es la secuencia donde los gerentes plantean decisiones, y los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo que el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior y el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando, estos contextos son válidos en la medida que sea posible para la implementación del diseño organizacional a la compañía de transporte enseñada, el cual trae consigo un mejor proceso y desempeño administrativo.

1.2.1.1. Importancia del Diseño Organizacional

El gran reto del diseño organizacional, 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 lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

A través del diseño de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

1.2.1.2. Características del Diseño

Simplicidad

Un diseño eficaz no necesita ser complicado. Pues la sencillez en el diseño es una de las cualidades muy deseable ya que se considera la tarea de comunicar la información sobre el manejo de un sistema. La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras y específicas.

Flexibilidad

Es un sistema práctico el cual debe estar bien diseñado, pero no puede ser totalmente rígido, habrá pequeñas variaciones en el plan general, ya que un sistema debe ser capaz de adaptarse a esos cambios sin provocar demasiada confusión. Una de las ventajas asociadas a tener un sistema flexible se hará más evidente si tenemos en cuenta la dificultad de administrar el cambio.

Cuando las condiciones cambian y los gerentes deben estar dispuestos a ajustar sus operaciones a las nuevas exigencias. Un sistema existente no debe ser descartado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que más bien debe ser lo suficientemente flexible para incorporar cambios que pueden ocurrir tanto en el medio ambiente o en el entorno de la institución.

Fiabilidad

Fiabilidad es el vínculo con que se mantengan las operaciones puede variar de cero, de salida a una salida constante y previsible. Las características de la fiabilidad son diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los mecanismos de funcionamiento, el sistema no es más fiable que su eslabón más débil. Un enfoque válido es utilizar una forma de construcción que permite la reparación por la reemplazo de una unidad completa.

Aceptabilidad

Cualquier procedimiento, no importa lo perfecto que este diseñado, no funcionará correctamente a menos que sea aceptado por el personal que lo usa. Si los involucrados no creen que les beneficiará, se opondrán a él, se verán presionados a utilizarlo, y si se llega a pensar que no es un buen sistema, este no funcionará correctamente. Si un sistema no es aceptado, ocurren dos cosas: el sistema se modificará poco a poco por las personas que lo utilizan, o el sistema se utilizará en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso.

Estas características del diseño estructural de la organización se buscan el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la compañía de transporte Ensenada.

Con la simplicidad el uso de definiciones precisas y alinear tareas específicas, la flexibilidad permite estar diseñado para los cambios que se lleguen a dar, la fiabilidad es un factor importante en las organizaciones ya que mantiene la coherencia. Y la aceptabilidad y el grado de interés que le den los socios de la compañía juegan un rol fundamental para la estructuración del diseño organizacional.

1.2.1.3. Restricciones del Diseño Organizacional.

El diseño organizacional tiene las restricciones analizadas y clasificadas como son:

- Las de autoridad, resultados de políticas o directrices dentro de las empresas o del exterior gubernamental
- Biológicas, surgen de las limitaciones de los individuos que toman las decisiones, influidas por la rotación de directivos que sufre el sector público.
- Físicas considerando factores como la ubicación geográfica de las empresas, clima, recursos físicos, etc.
- Tecnológicas, relacionado con los avances en las técnicas nacionales o extranjeros
- Económicos especialmente importantes en nuestro días y en nuestro país.

1.2.1.4. Modelos de Diseño Organizacional.

Los modelos de diseño es una forma de representar en base a un esquema una realidad determinada, siendo esta una simplificación proyectada de un escenario ideal que sirve para efecto del desarrollo de la investigación.

No debe ser entendido como la realidad actual de la empresa sino más bien un desarrollo de actividades que ayuden a la construcción de una empresa organizada.

La presente investigación se realiza un modelo de diseño organizacional proyectado para ser ejecutado en la compañía de transporte de carga liviana Ensenada en base a las necesidades y recursos con los que cuenta o esté a su alcance.

1.2.1.4.1. Modelo De diseño organizacional de Ailed Labrada Sosa

Es un poco más extenso, en el cual muestra las cuatro fases, que son de gran ayuda para la aplicación, tales como:

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

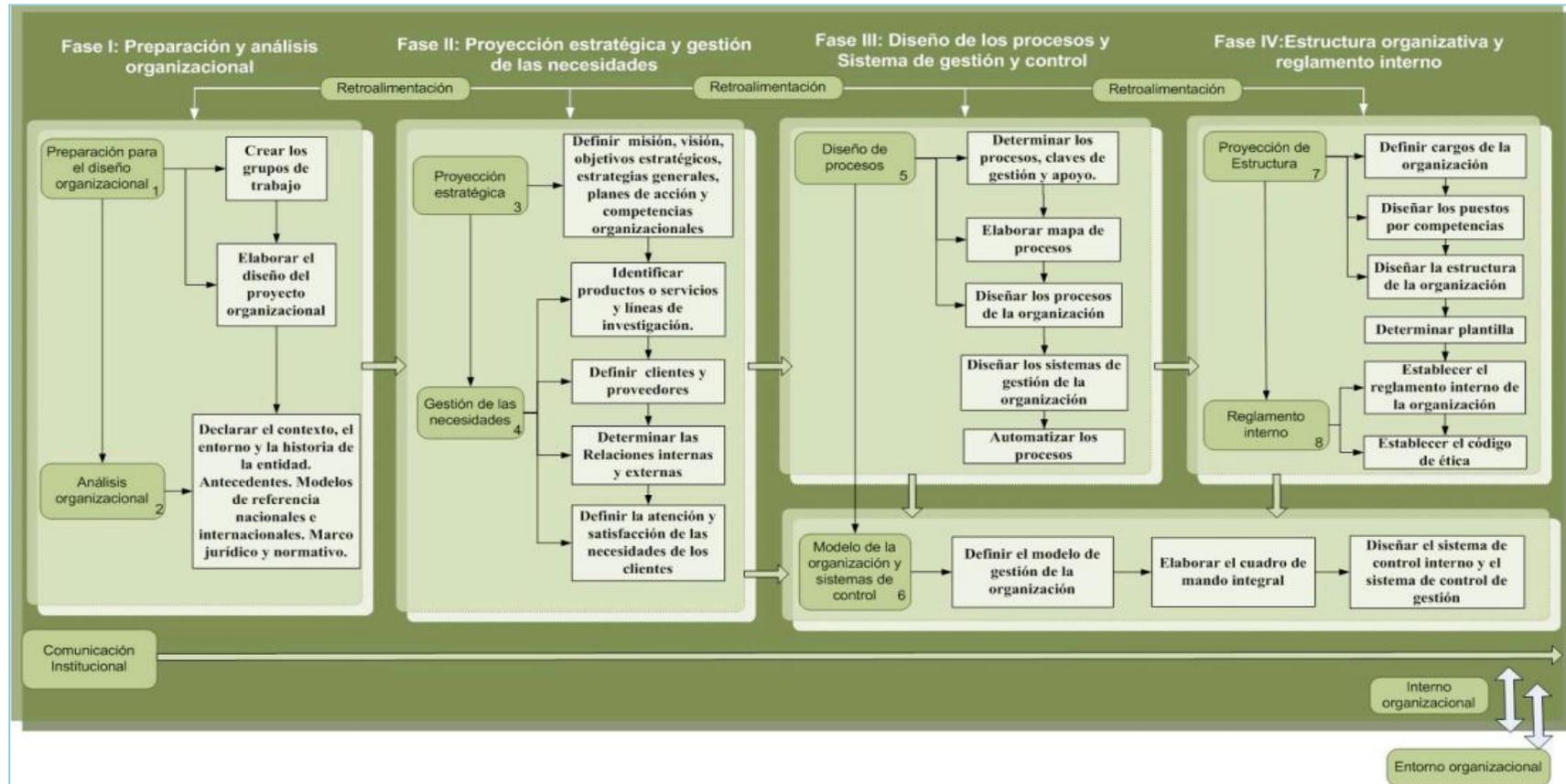
- La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional, es donde se concibe el proyecto y sus etapas, se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.
- La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda

etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización.

- La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

CUADRO N° 4 Modelo de Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional de Ailed Labrada Sosa
 Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1.2.1.4.2. Modelo de diseño organizacional de Richard I. Daft

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), en donde habla de los ambientes externo e interno de la organización y los pasos a seguir para el buen desarrollo Institucional, Richard Daft hace un análisis de ambiente externo e interno, menciona la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

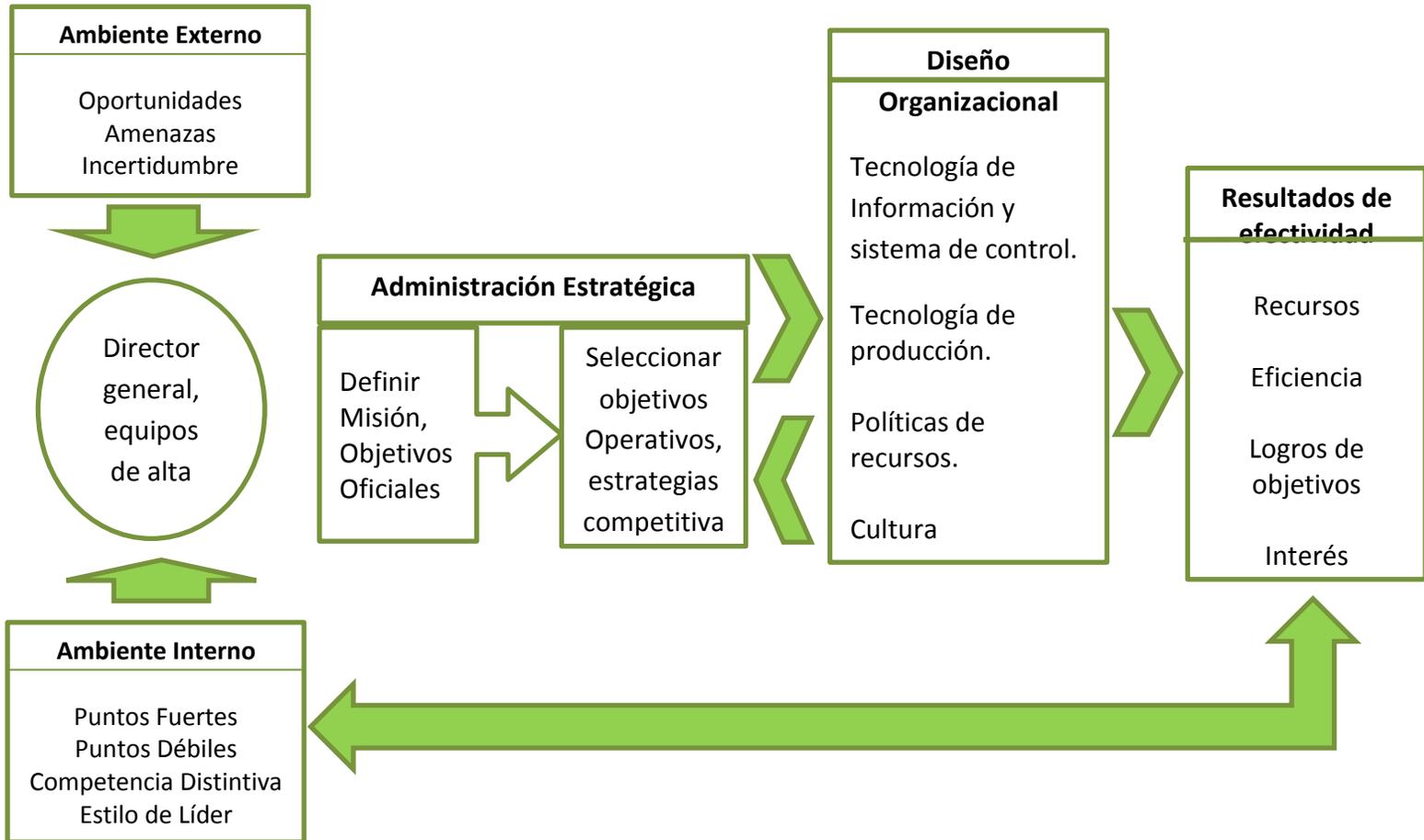
Dentro del Ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc.

En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Dentro de los resultados de efectividad, ya se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

CUADRO N° 5 Modelo de Richard L. Daft



Fuente: Richard Daff
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

1.2.1.5. Desarrollo Histórico Del Diseño Organizacional en sus enfoques

Enfoque Clásico

Los autores sobre administración buscaban "el mejor camino", es decir una serie de principios para implantar una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones fueron Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol. Creían que las organizaciones sería más eficientes y eficaces si tenían una estructura organizacional en la cual los integrantes de la organización con una determinada estructura y una serie de reglas, reglamentos racionales deberían de tener alcanzar el éxito.

Para Weber, cuando las organizaciones se habían desarrollado completamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los designaciones por méritos, la oferta de oportunidades para que sus involucrados hicieran carrera, la rutina de actividades, un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber honraba la burocracia ya que establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del privilegio o el simple capricho.

Enfoque Tecnológico de las Tareas

En el enfoque de las tareas para el diseño organizacional, que surgió en los años sesenta, interviene una un sin número de variables internas de la organización que son importantes. "Tecnología de las tareas" hace referencia a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la elaboración de diferentes tipos de productos.

Las investigaciones hechas por Woodward condujeron a tres conclusiones generales. La primera es el término, cuanto más compleja la tecnología desde la

producción unitaria hasta la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otra definición, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más control y coordinación.

En segundo, el trayecto de la administración para los jefes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la producción a la producción en masa pero esta disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la producción de procesos. Los trabajadores de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos pequeños de trabajo, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercero, conforme aumenta la capacidad tecnológica de la compañía, aumenta su equipo burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan dar asistencia en papeleos y trabajo no relacionado con la producción esto se concentra en tareas especializadas. Igualmente, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación.

Los estudios fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han indicado que el impacto de la tecnología en la estructura es alto en el caso de las empresas más pequeñas que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser. En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Enfoque Ambiental

Cuando Woodward realizaba el levantamiento de información, estaban desarrollando una dirección para diseñar organizaciones que reúne el ambiente de

la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Los autores, indicaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico. En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada individuo y unidad son definidos, con toda puntualidad, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática. En un sistema armónico, es más probable que los empleados trabajen en forma de compacta de grupo que al contrario estando solas.

Por tanto un sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea.

En un ambiente turbulento, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo que siempre esta cambiante. A lo que miembros de la organización deben tener destreza para resolver diversos problemas, y no para realizar de manera monótona, una serie de actividades especializadas.

1.2.2. Estructura Organizacional

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, congregan y coordinan las actividades de una empresa en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y a su vez entre empleados y empleados, los departamentos de una organización se pueden estructurar formalmente en tres formas básicas: la primera es función, seguido por producto y la forma matriz.

1.2.2.1. Importancia De La Estructura Organizacional

La importancia de una estructura organizativa involucra asistir a los dueños de la empresa, directores, y emprendedores a conceptualizar, visualizar y construir un sistema jerárquico para implementar en su organización.

1.2.2.2. Aspectos De La Estructura Organizacional

En general, la estructura organizacional divide las unidades o áreas de modo que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares. El trabajo se organiza en grupos afines de habilidad. Esta organización maximiza fundamentalmente la eficiencia, lograr el objetivo al menor costo, ya que, en general, el personal se especializa en lo que está haciendo. No se debe entender el concepto de costo, en este caso, sólo como una medida cuantitativa relativa al recurso, sino en una acepción más amplia, aquella que abarca cuestiones tales como satisfacciones personales y de grupo. El personal se especializa en sus tareas propias, se siente más seguro en su trabajo y en general no lo evalúan directamente por su trabajo.

Una estructura organizacional debe tener muy claro ciertos factores para concretar su estructura para lo cual existen ciertos elementos claves como los siguientes:

- **Jerarquización de Puestos;** es la designación de los rangos que se den dentro de la institución, lo cual asigna responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades dentro de ellos está el Gerente.
- **División del Trabajo;** es la distribución que se da a través de la agrupación de puestos, divisiones operativas necesarias en una organización, entre ellos está el departamento de acuerdo a los que ofrecen y en base a lo que necesitan.

- **Definición de puestos;** es una forma adecuada de describir los puestos, tomando en cuenta a las actividades específicas en cada una de las áreas o secciones que tiene la organización.
- **Asignación de tareas;** una distribución ordenada de las funciones, actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido, como la autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

1.2.3. Organigrama

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las autoridades existentes dentro de ella.

La efectividad de un organigrama, para una organización, se fundamente en la condición de reflejar, hasta donde sea posible, la organización con sus verdaderas implicaciones y relaciones; además sus estratos jerárquicos.

1.2.3.1. Manual Organizacional.

Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información o instrumentos sobre la historia, organización, políticas o procedimientos que se considera necesario para lograr una mejor organización del trabajo.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal los objetivos misión, visión, políticas y la

estructura en forma escrita y permanente, un manual correctamente elaborado puede ser un valioso instrumento administrativo para la ejecución y control de las funciones de cada departamento o área.

1.2.3.2. Manual de Funciones.

El manual de funciones es aquel documento en el cual se prepara con las responsabilidades y las funciones de los colaboradores de una organización. El objetivo principal del manual es puntualizar con claridad todas las acciones de una empresa y atribuir responsabilidades en cada uno de los cargo de la misma.

De esta manera, se evita funciones y responsabilidades compartidas que no solo excede en pérdidas de tiempo sino también en la disolución de responsabilidades entre los empleados de la institución, o peor aún de una misma sección.

Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

1.2.3.3. Descripción básica del cargo

Es una herramienta que permite reunir en un solo documento relevante, las atribuciones, funciones y tareas de un cargo.

1.2.3.4. Funciones Básicas

Es lo que hace una empresa en lo cual brevemente se detalles una de las funciones y responsabilidades básicas que detallan correctamente los límites y la esencia del cargo.

1.2.3.5. Perfil del cargo

Las empresas constituidas por personas solo puede funcionar cuando se definen correctamente sus funciones pero también el perfil en el cual esta cada una de las

exigencias de los gerentes en el que indica los requisitos que el aspirante necesita cumplir.

1.2.4. La Organización

Según Franklin (2004), La Organización es un proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el único fin de contribuir a alcanzar los objetivos comunes. Por lo cual es recomendable que al definir una estructura o al ajustar la existente se considere ciertos principios básicos, en su mayoría producto de experiencias de organismos públicos, privados y sociales. (pág.35)

Para llevar a cabo organización administrativa se cuentan algunos fundamentos de la teoría organizacional, mecanismos de análisis administrativo y diversos enfoques que apoyan este proceso de una u otra manera

Organizar implica para Identificar y clasificar las actividades requeridas, agrupar las actividades necesarias para alcanzar objetivos; asignación de cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos; disposición de coordinación horizontal y verticalmente en la estructura de la organización.

Es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la compañía con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Esto implica el establecimiento del marco fundamental esa establece disposición y la correlación de funciones jerarquías y actividades necesarias.

Para Ensenada la organización es el arreglo ordenado de los recursos y funciones que se estiman necesarias para cumplir el objetivo, es decir es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones de la empresa

1.2.4.1. Principios De La Organización

Establecer una Organización en la actualidad es basarse en principios que deben de seguirse a cabalidad para obtener una excelente organización empresarial.

- ✓ **Objetivo:** Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y los propósitos de la empresa, la existencia de un puesto o área sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.
- ✓ **Especialización:** El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- ✓ **Jerarquía:** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- ✓ **Unidad de mando:** Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.
- ✓ **Difusión:** La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.
- ✓ **Coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, mercadotecnia, finanzas, producción, talento humano.

- ✓ **Del equilibrio:** En toda estructura existe la necesidad del equilibrio aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para asegurar eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.
- ✓ **De flexibilidad:** Mientras más increíbles se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio.

En la Organización se diseña la estructura que permite una óptima coordinación de los recursos y las actividades para alcanzar las metas establecidas durante la planificación.

1.2.4.2. Tipos De Organizaciones

1.2.4.2.1. Organización Formal

Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. 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 cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. Organización formal es un conjunto fijo de normas, los procedimientos de organización y estructuras. Como tal, se suele fijar por escrito, con un lenguaje de reglas que ostensiblemente deja el menor margen para la interpretación. En algunas sociedades, y en alguna organización, estas reglas pueden seguirse estrictamente, en otros, pueden ser poco más que un formalismo vacío.

Es la estructura intencional de funciones, en una empresa organizada de manera formal.

La organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la discrecionalidad, a la utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales.

1.2.4.2.2. Organización Informal

Es una red de relaciones personales y sociales que surge de manera espontánea de la asociación entre sí de las personas; no es requerida ni establecida por la organización formal.

Para poder organizar una empresa, Franklin (2002) resalta que un gerente deberá organizarla realizando un proceso de división de trabajo, agrupándolo y delegar funciones a las áreas específicas; estas áreas debe estar interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía para contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.

No está definida por la alta dirección, si no que surge de forma espontánea como resultado de las interrelaciones entre los miembros de la organización. Son pues las relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal si no que surgen espontáneamente cuando las personas se asocian entre sí

1.2.4.3. Etapas de la organización

Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”.

Departamentalización: Es la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. La departamentalización representa la estructura formal de la organización tal como aparecería en un organigrama

Descentralización: Es la tendencia a dispersar la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada.

Coordinación organizacional: Decisiones que guían actividades o tareas de personas en un contexto de orientación al cumplimiento de objetivos.

1.2.4.4. Elementos claves para el estudio de la organizacional.

Las personas, las cuales se definen como un sistema social interno de la organización, formado por grupos e individuos. El tamaño de los grupos no está establecido y éstos pueden ser del tipo formal o informal.

Un aspecto importante es que los grupos son cambiantes.

La estructura, que define las relaciones formales u oficiales de las personas en las organizaciones. La estructura, se refiere a los papeles o roles de los empleados, que se relacionan de una manera estructural para afectar eficazmente el trabajo. La relación de la estructura se basa principalmente en el poder y los deberes de cada rol.

La tecnología, que proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en el desempeño de sus tareas, haciendo más fácil lograr los objetivos, y en muchos casos, proporciona las herramientas para alcanzar metas, las cuales sin ellas serían imposibles de alcanzar.

El medio externo es el último elemento a considerar, ya que en él se desenvuelven las organizaciones y está formado por el Estado, las familias y otras organizaciones.

1.2.4.5. Elementos de la organización Comunitaria

Partiendo de la base de la participación como elemento integrador, la Organización de la Comunidad, tanto de hecho (asignación de tareas, actividades y roles) como de derecho (constitución legal de la misma bajo la figura ajustada a sus objetivos), es fundamental para el logro de las metas propuestas. A través de la Organización comunitaria se puede definir la forma de solucionar un determinado problema de manera conjunta sin pérdidas de tiempo y sin la dispersión de esfuerzos individuales.

1.2.4.5.1. Flexibilidad

Bernal, 2006. “La capacidad de adaptación, respuesta o reacción que posee la organización en su conjunto ante los cambios del entorno y de la propia organización, conseguida a partir de una aptitud estratégica, un sistema productivo, una estructura organizativa y una fuerza de trabajo flexibles, lo que le confiere la agilidad y dinamismo necesarios para desarrollar capacidades estratégicas, a partir de un proceso de aprendizaje organizacional, que permitan a la organización hacer frente y controlar tales fluctuaciones” (Pág. 49).

Una organización siempre tiene que adaptarse a los cambios que obliga el entorno, o las leyes que la regulan, además preparar a su personal para que estén también listo para adaptarse a tales cambios, de esta forma se comprobará la capacidad que tiene para controlar sus acciones y no verse afectada, toda empresa opera en un medio de permanente cambio la que los obliga a introducir instrumentos y técnicas que permitan adecuarse y anticiparse a los diferentes cambios.

1.2.4.5.2. Clima Organizacional

Sonia Palma, 2004. “El clima organizacional es entendido como la percepción sobre los aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales” (pág.25)

El objetivo del comportamiento organizacional es tener esquemas que nos permitan la mejoría de las organizaciones y poderlas adaptar a las diferentes personas, porque el ser humano es el factor determinante para tener la posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

1.2.4.5.3. Misión.

Una declaración del propósito de una organización (por qué existe), qué hace, a quién sirve; su razón de ser.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización. Es decir es la imagen actual que indica de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

1.2.4.5.4. Visión.

Una expresión de lo que una organización quiere ser y hacer en los próximos años. Una foto del futuro deseado de la organización. Qué éxito quisiéramos ver. La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento. Es realizar el proceso de formular el futuro.

1.2.4.5.5. Valores.

Los principios que permanecen y guían la forma como una organización va cumpliendo su misión. Valores son generalmente de largo plazo y permanentes.

1.2.4.5.6. Comunicación en La Organización

(Paredes, 2009) “Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores claves de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podemos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestras decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos, creemos que en la medida en que mejoran las comunicaciones, mejorara el clima organizacional y, consecuentemente la calidad de vida”. (Pág. 43)

La comunicación organizacional es el flujo de datos que sirve a los procesos de comunicación e intercomunicación en la organización, un mensaje dentro de cualquier sistema el cual exista información, dentro de esta es importante el flujo del mensaje.

1.2.4.5.7. División de Trabajo

Adam Smith y Max Weber reconocieron que la división de trabajo es esencial para maximizar la producción de los trabajadores y las máquinas, la división del trabajo significa grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que distribuyen entre varias personas, crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, lo que intensifica la necesidad de una coordinación administrativa efectiva. La participación en la toma de decisiones, la extensión del puesto y los consejos de administración son algunas de las técnicas usadas para compensar los efectos potenciales.

1.2.4.5.8. Liderazgo

Los líderes actuales son ante todo de cohesión, es decir se basan en el proceso y en la finalización de las cosas, actuando de forma eficaz. Los líderes de acción, que se basan en la concreta conducción son muy pocos, pero la idea es que la combinación entre estos debe ser perfecta para beneficio de la institución.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

1.2.4.5.9. Responsabilidad

En términos generales, la responsabilidad es la capacidad de toda persona de conocer y aceptar las consecuencias de un acto suyo, inteligente y libre, así como la relación de causalidad que une al autor con el acto que realice. La

responsabilidad se exige solo a partir de la libertad y de la conciencia de una obligación. Para que exista la responsabilidad, el autor del acto u omisión que haya generado una consecuencia que afecte a terceros, debe haber actuado libremente y en plena conciencia

1.2.4.5.10. Toma de decisiones

(Chiavenato, 2009) “La toma de decisiones en una organización ocurre en dos etapas, la primera consiste en identificar problemas y buscar la información relativa a las condiciones del entorno interno y externo para diagnosticar las posibles fallas y la segunda es la solución a los problemas” (Pág. 226).

La toma de decisiones consiste en un trabajo esencial para un administrador, porque constantemente se tiene que decidir lo que se va a hacer, quien lo hace, cuando y donde, y a veces hasta como se lo hará.

1.2.4.6. Diagnóstico Empresarial

1.2.4.6.1. La Matriz FODA

Es la herramienta en la cual se analizan las situaciones competitivas aplicables también a nosotros mismos para descubrir nuestro entorno competitivo

Fortalezas, más Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de estas su función principal es detectar la relación entre las variables y así diseñar estrategias más idóneas, sobre la base del ambiente interno y externo que es inseparable a cada empresa y en nuestro caso a cada persona aunque no sea profesional.

Dentro de cada uno de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente al profesional y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestro perfil profesional.

Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician al profesional y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades del profesional.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades es una actividad común de las empresas, pero no tan común aplicadas a las personas o profesionales, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planificación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.

Con un FODA podemos detectar:

Las fortalezas como profesional o persona: los recursos y las destrezas que ha adquirido profesionalmente; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia. Las destrezas pueden ser de la experiencia adquirida, conocimientos y cursos realizados o características especiales que usted cree que le dan ventajas frente a otros.

Las oportunidades en el entorno: variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

Las debilidades: aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

Se puede establecer que es fundamental la aplicación del FODA en la compañía ENSENADA 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.

CUADRO N° 6 FODA

	Interno	Externo
Negativo	Debilidades	Amenazas
Positivo	Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

1.2.4.6.2. La matriz de evaluación de los factores 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 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:

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado
- 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

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

CUADRO N° 7 Matriz MEFI

MATRIZ MEFI			
DEBILIDADES	VALOR	CALIF.	PROMEDIO
FORTALEZA	VALOR	CALIF.	PROMEDIO

Fuente: Matriz de Evaluación de los Factores Internos
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

1.2.4.6.3. La matriz de evaluación de factores Externos (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:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El numero recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varia de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.
- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).
- 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)
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización

CUADRO N° 8 MATRIZ MEFE

MATRIZ MEFE			
OPORTUNIDADES	VALOR	CALIF.	PROMEDIO
AMENAZAS	VALOR	CALIF.	PROMEDIO

Fuente: Matriz Evaluación de los Factores Externos
 Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

1.2.4.6.4. Matriz de las 5 Fuerza de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece, y de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias

Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto. Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente,

cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por uno. En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores. Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores. El análisis del poder de negociación de los

consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

El modelo de las cinco fuerzas el cual nos enseña que una empresa está rodeada de cinco factores fundamentales dentro de una industria y hay que aprender a controlarlos muy bien para sobrevivir en el mercado y tomar buenas decisiones, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad.

Porter, dice que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria.

1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

La gestión administrativa es un conjunto de acciones al logro de los objetivos de la empresa a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1.3.1. Importancia de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa es la que permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión al procedimiento administrativo, esta a su vez permite una reducción en el tiempo empleado en los tramites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el cliente.

En los últimos años muchas de las empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia de la gestión de los servicios que realizan.

1.3.2. Objetivo de la Gestión Administrativa.

Optimizar los procesos de gestión logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.

Mejorar el servicio que ofrecen a los clientes.

Establecer procedimientos de seguimiento y control de tal forma que facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación.

El modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual de tal forma que se conozcan todos y cada uno del proceso administrativo desarrollado dentro de la empresa y los elementos que interviene en ellos.

1.3.3. Etapas de la Gestión Administrativa

La gestión administrativa involucra diversas etapas a desarrollar dentro de ellas están:

- **Análisis de la estructura funcional:** es la descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio.
- **Identificación de los proceso de la institución:** establece los circuitos funcionales y los servicios que se presentan

Las etapas requieren de mucha colaboración del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo del recurso.

Una de las clave del éxito de la gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

1.3.4. Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la admón. Mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

1.3.4.1. Fases del Proceso Administrativo

Se compone por dos fases que son: La mecánica y la dinámica.

La fase mecánica, es la parte teórica de la admón., en la que se establece lo que debe de hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Y se divide en: Previsión, Plantación y Organización.

La fase dinámica, se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social. Y se divide en: Control, Dirección e Integración.

Analizaremos cada una detalladamente, con sus respectivos conceptos, etapas y principios.

PREVISIÓN

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Etapas:

- **Objetivos:** Es la fijación de metas.
- **Investigación:** Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.

- Cursos alternativos: Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

Principios:

Principio de la Previsibilidad: Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.

Principio de la Objetividad: Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.

Principio de la Medición: Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

PLANIFICACIÓN

Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios para orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y de números necesarios para su realización.

Etapas:

- Propósitos: Son las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- Objetivos: Representa los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.
- Estrategia: Son cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Políticas: Son guías para orientar la acción; son criterios lineamientos y no se sancionan.
- Presupuestos: Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- Pronósticos: Es prever las cosas que pudieran suceder.

Principios:

Principio de la Precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible.

Principio de la Flexibilidad: Es dejar un margen para los posibles cambios que se pudieran dar, tanto buenos como malos

Principio de la Unidad: Trabajar de una manera unida, coordinada e integrada para lograr la meta propuesta.

ORGANIZACIÓN

Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades.

Etapas:

- División del Trabajo: Separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo.
- Jerarquización: Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

- **Departmentalización:** Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades específicas, con base en su similitud.

Principios:

Principio del Objetivo: Todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa.

Principio de la Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta dónde sea posible, a la ejecución de una sola actividad.

Principio de la Jerarquía: Se deben de establecer centros de autoridad de los cuales emane la comunicación necesaria, para lograr los planes en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo, al nivel más bajo.

Paridad de Autoridad y Responsabilidad: A cada grado de autoridad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de Mando: Establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de más de dos jefes, solo conduce a la ineficiencia.

Difusión: Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con ellas.

Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo.

La Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán de mantenerse en equilibrio.

Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

INTEGRACIÓN

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Etapas:

- Reclutamiento: Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- Selección: Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- Inducción: Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- Capacitación: Llegar a ser más productivo y capaz

Principios de las cosas:

Carácter administrativos: Es tener especialistas en cada área, conocedores y preparados para realizar sus actividades.

Abastecimiento Oportuno: Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.

Instalación y Mantenimiento: Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.

Delegación y Control: Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

Principios de las personas:

Ecuación de nombres y funciones: Poner en claro cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.

Previsión de Elementos Administrativos: Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

Introducción Adecuada: Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.

DIRECCIÓN

Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través, de la motivación, comunicación y supervisión.

Etapas:

- Toma de Decisiones: Es la elección del curso de acción entre varias alternativas.
- Integración: Con ella el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes
- Motivación: Por medio de ella se logra la ejecución de trabajos tendiente a la obtención de objetivos.
- Comunicación: Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
- Supervisión: Chequear que las cosas se estén dando de una manera correcta.

Principios:

De la Armonía del Objetivo o Coordinación de interés: La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.

Impersonalidad de Mando: Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

De la Supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes.

De la Vía Jerárquica: Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.

De la Resolución del Conflicto: Es la necesidad de resolver los problemas que surjan, desde el principio y no dejar que crezcan.

Aprovechamiento del Conflicto: A veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se saca provecho de los problemas

CONTROL

Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Etapas:

- Establecimiento de Estándares: Representan el estado de ejecución deseado, de hecho nos es más que los objetivos definidos de la organización.
- Medición de Resultados: Es medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
- Corrección: La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones con relación a los estándares.

- Retroalimentación: Mediante ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo.
- Control: Los buenos controles deben relacionarse con la estructura organizativa y reflejar su eficacia.

Principios:

Equilibrio: Debe de haber un balance entre el control y la delegación.

De los Objetivos: El control existen en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.

De la oportunidad: El control debe de ser oportuno, debe de aplicarse antes de que se presente el error.

De las Desviaciones: Todas las desviaciones que se originen deben de analizarse detalladamente y saber porque surgieron, para que en un futuro no se vuelvan a presentar.

Costeabilidad: Se deben de justificar el costo, que este represente en dinero y tiempo, en relaciones con las ventajas reales que este aporte.

De la Excepción: El control debe de aplicarse a las actividades representativas, a fin de reducir costos y tiempo.

De la Función Controlada: La función que realiza el control, no debe de estar involucrada con la actividad a control

1.4. MARCO LEGAL

1.4.1. Constitución Del Estado Ecuatoriano

Derecho del Buen Vivir Trabajo y Seguridad Social

El Art. 33 de la constitución del Ecuador indica: 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

Formas de trabajo y su Retribución, Art. 325.- 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 sustentó y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

El Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

- El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
- Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar

sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

La Constitución Ecuatoriana del 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 de Transporte de carga liviana Ensenada S.A. cuente con una estructura organizacional que tenga como propósito una apropiada gestión administrativa, la cual generara cambios positivos en los socios.

1.4.2. Ley De Transporte Terrestre, Tránsito Y Seguridad Vial

Art. 1.- 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.

Art. 2.- La presente Ley 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 Transporte Terrestre Automotor De La Naturaleza Y Objeto

Art. 46.- El transporte terrestre automotor es un servicio público esencial y una actividad económica estratégica del Estado, que consiste en la movilización libre y segura de personas o de bienes de un lugar a otro, haciendo uso del sistema vial

nacional, terminales terrestres y centros de transferencia de pasajeros y carga en el territorio ecuatoriano. Su organización es un elemento fundamental contra la informalidad, mejorar la competitividad y lograr el desarrollo productivo, económico y social del país, interconectado con la red vial internacional.

Art. 47.- El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas.

De Las Clases De Servicios De Transporte Terrestre

Art. 51.- Para fines de aplicación de la presente Ley, se establecen las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

- a) Público;
- b) Comercial; y,
- c) Por cuenta propia.

Art. 57.- Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo. Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

Del Régimen Administrativo De Las Operadoras Del Transporte Terrestre

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta 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.

Art. 78.- Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el Reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo

1.4.3. Ley De Compañía

Art. 15.- 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, solo 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.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía

Administración

Art. 44.- 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 solo alguno o algunos de los socios hubieren sido

autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía.

Art. 45.- 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.

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

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

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

Art. 49.- El o los administradores no podrán ser removidos de su cargo sino por dolo, culpa grave o inhabilidad en el manejo de los negocios. La remoción podrá ser pedida por cualquiera de los socios y, en caso de ser judicial, declarada por sentencia.

Art. 50.- En las compañías en nombre colectivo las resoluciones se tomarán por mayoría de votos, a menos que en el contrato social se hubiere adoptado el sistema de unanimidad. Más si un solo socio representare el mayor aporte, se

requerirá el voto adicional de otro. El socio o socios que estuvieren en minoría tendrán derecho a recurrir a la Corte Superior del distrito apelando de la resolución. La Corte resolverá la controversia de conformidad con los dictados de la justicia y con criterio judicial, tramitándola verbal y sumariamente, con citación del administrador o gerente.

Art. 51.- El acuerdo de la mayoría obliga a la minoría solo cuando recae sobre actos de simple administración o sobre disposiciones comprendidas dentro del giro del negocio social.

Si en las deliberaciones se enunciaren pareceres que no tuvieran mayoría absoluta, los administradores se abstendrán de llevar a efecto el acto o contrato proyectado.

Art. 52.- Si a pesar de la oposición se verificare el acto o contrato con terceros de buena fe, los socios quedarán obligados solidariamente a cumplirlo, sin perjuicio de su derecho a ser indemnizados por el socio o administrador que lo hubiere ejecutado.

Art. 53.- Los administradores están obligados a rendir cuenta de la administración por períodos semestrales, si no hubiere pacto en contrario y, además, en cualquier tiempo, por resolución de los socios

1.4.4. Reglamento interno de la compañía “Transensenada”

Naturaleza y domicilio, responsabilidad, duración y fines.

Art. 1.- constitúyase con domicilio en el cantón Salina, provincia de Santa Elena, la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. "TRANSENSENADA" la misma que se registrará por la ley de cooperativas, su reglamento general, los principios y normas del cooperativismo universal. El artículo permite que todos los ciudadanos conozcan cuales son las normas, responsabilidad que tiene la empresa con el cliente

Art. 4.- Son fines de la Compañía:

- a. Prestar el servicio de transporte de carga liviana en la parroquia Santa Rosa y a aquellos lugares que le fueren permitidos por las autoridades de tránsito;
- b. Instalar la mecánica o mecánicas, estaciones de servicio y almacenes de repuestos, etc. que fueren indispensables para la reparación y mantenimiento de las unidades.
- c. Preparar preferentemente a los socios o personas vinculadas con ellos en las técnicas indispensables para mantener los servicios auxiliares de la actividad y de circunstancias.
- d. Organizar la gestión especializada en relación pública que establezcan y mantengan las vinculaciones entre el mercado constitucional y la compañía.
- e. Elevar el nivel de vida de los asociados en los aspectos económicos, moral e intelectual para contribuir con su participación en el éxito de la compañía y el desarrollo de la comunidad, con cuyos objetivos establecerá y mantendrá progresivamente:
 - La caja de crédito.
 - La caja de auxilios por calamidad doméstica, enfermedad o muerte;
 - El almacén de abastos; y
 - Servicio médico jurídico y lo que las necesidades sociales y la capacidad humana y económica de la cooperativa lo permita.
 - Mantener la solidaridad y compañerismo entre los socios dentro y fuera de la cooperativa y la más afectiva colaboración en los planes de desarrollo económico y social

del país en general y en los de las autoridades de tránsito particularmente.

- h) Mantener el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la cooperativa.
- i) Brindar seguridad y ayuda a la comunidad.
- j) Ofrecer a los socios una empresa organizada y que los colaboradores puedan dar su respectiva opinión en cada reunión.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología es un conjunto de procedimientos que determina una investigación, es la pieza esencial la cual permite sistematizar los procedimientos y técnicas que se requieren concretar el desafío.

Contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación (Saravia, 2006).

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar sus resultados y de presentar posibles soluciones a un problema que con lleva la toma de decisiones. La metodología es parte del análisis y la crítica de los métodos de investigación

En este trabajo de investigación la metodología es eficiente disciplinada y sistemática que permite un enfoque del problema a analizar en su totalidad para la compañía de transporte Ensenada S.A., a la cual detectando los problemas y eficiencias permite implementar un diseño organizacional como propuesta de mejora para la institución.

Este tipo de investigación está acorde con los parámetros establecidos para la compañía de transporte, donde permite evaluar con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección de demás niveles de la organización

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación se define como el plan global de investigación que intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma, aplicado esto a la compañía de transporte de carga liviana Ensenada, de modo que se acentúa el énfasis en la dimensión estratégica del proceso de investigación.

El cuantitativo “utiliza la recolección y el estudio de datos para contestar preguntas de investigación y comprobar la hipótesis establecidas anticipadamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (Hernández et al, 2003; p.5)

El cualitativo “por lo común, se maneja primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en técnicas de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (Hernández et al, 2003; p.5)

La aplicación de la investigación cuantitativa permite acceder a la información a través de la recolección de datos sobre variables, llegando a determinadas conclusiones al comparar estadísticas, La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada pretende, a su vez, hacer inferencia causal que explique por qué las cosas suceden o no de una forma determinada.

Mientras que el enfoque cualitativo, trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica. Realiza registros narrativos sobre fenómenos investigados,

Dejando en numéricas, estudiando la relación entre variables que se obtuvieron a partir de la observación teniendo en cuenta por sobre todo los contextos y las situaciones que giran en torno al problema que se esté estudiando.

2.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo establecido en el planteamiento del problema, en su objetivo general y sus diferentes objetivos específicos, la modalidad de proyecto Factible, consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viables para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de la organización.

En consecuencia, este trabajo estuvo apoyado en una investigación de campo, tipo descriptivo y documental hacia la compañía de transportes de carga Ensenada.

2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación descriptiva

En ella no hay manipulación de variables, estas se observan y se describen tal como se presentan en su ambiente natural. La investigación antes mencionada nos muestra el problema a simple vista y la necesidad que se tiene dentro de la compañía de transporte de carga Ensenada, su metodología es fundamentalmente descriptiva, aunque puede valerse de algunos elementos cuantitativos y cualitativos.

Investigación exploratoria:

Considerada como el primer acercamiento científico a un problema. Dirigidos a la formulación más precisa del problema de investigación, dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del estudio, resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación para la aplicación del diseño organizacional a la compañía de transporte de carga liviana Ensenada

Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas, como de los efectos, mediante la prueba de hipótesis, sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, dentro de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

2.3. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Podemos establecer dos grandes clases de métodos de investigación: los métodos lógicos y los empíricos. Los primeros son todos aquellos que se basan en la utilización del pensamiento en sus funciones de deducción, análisis y síntesis, mientras que los métodos empíricos, se aproximan al conocimiento del objeto mediante su conocimiento directo y el uso de la experiencia. Los métodos aplicados para el diseño organizacional de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada son los siguientes:

Método Inductivo

El método inductivo, es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Méndez Álvarez Carlos E. (2006) manifiesta:

“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación.

Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas.

Tiene como objeto llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes”.

La inducción permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

Así, los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamentan observaciones, descripciones y explicaciones posteriores de realidades con rasgos y características semejantes a la investigada”. (Pág. # 239 – 240).

Se utilizó este método porque da un análisis ordenado, coherente y preciso del problema que tiene la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA y la solución para la implementación de un diseño organizacional.

Método Deductivo

El método deductivo propone una hipótesis, como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales.

Para Méndez Álvarez Carlos E. (2006):

“Análisis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. Por otro lado, el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como el resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”. (Pág. # 242).

Dado que este método distingue las partes del estudio y procede a la revisión ordenada, se llegó a explicar, hacer analogías, comprender mejor su

comportamiento y establecer nuevas teorías para el Diseño Organizacional de la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA S.A. de la parroquia Santa Rosa.

2.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

Las técnicas de investigación son procedimientos metodológicos y sistemáticos que se encargan de operativizar e implementar los métodos de investigación y que tienen la facilidad de recoger información de manera inmediata.

Los procedimientos prácticos para la obtención de la información se basarán en las siguientes técnicas:

Observación Directa

Esta técnica nos permitirá aclarar y analizar las experiencias diarias y el personal que la conforman dentro de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A., además es necesario contar con documentos que respalden dicha situación en las cuales sea posible constatar la situación administrativa de la compañía en estudio.

Entrevista

Es el medio útil para encontrar respuestas específicas a preguntas muy limitadas, por lo cual se llevará un diálogo con el personal administrativo de la compañía de carga liviana Ensenada S.A., con el fin de conocer los criterios para tener información verídica

Encuesta

Se hará las respectivas encuestas al personal administrativo, socios y clientes de la compañía para conocer sus puntos sus opiniones y valoraciones, se diseñará las encuestas cuyo diseño será en base a las variables de contraste, la validación será posible a través de una prueba.

2.5. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de investigación sintetizan toda labor previa de la investigación, resume los aportes del marco teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y por lo tanto a las variables o conceptos utilizados.

Así manifiestan Urbano Claudio, Yuni José (2006):

“El instrumento es el mecanismo o dispositivo que utiliza el investigador para generar la información.

Estos instrumentos pueden ser aparatos de carácter mecánico, los formularios de un cuestionario, una guía de observación estructurada, una cámara de video, etc.

En algunos casos los instrumentos “amplifican” las capacidades perceptivas del investigador, en otros contienen los estímulos o reactivos para que se genere la información, mientras que otros instrumentos facilitan el registro de los sucesos. En resumen, el método de recolección de información es un procedimiento amplio que se especifica en ciertas técnicas de alcance general. Éstas prescriben unos procedimientos relativos a varias acciones que debe realizar el investigador (pág.67)

Guía de entrevista.

La aplicación de una guía para la recolección de información va dependiendo de las características situacionales con cada una las preguntas planteadas que están relacionada directa o indirectamente.

Se aplicó la entrevista estructurada para el personal administrativo de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada para cubrir todas las interrogantes.

Cuestionario.

Es un formato redactado en forma de interrogatorio para obtener información acerca de las variables que se investigan, desarrollando preguntas abiertas y cerradas con la aplicación de la escala de liker.

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población.

Según Malhotra (2008) “La muestra es un subgrupo de población integrado por elementos seleccionados con base en su participación en el estudio. Las características de esta muestra son los socios, personal directivo y clientes de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENENADA”

2.6.2. Muestra.

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error se estudia las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global, varios autores que consideran a la muestra desde dos perspectivas uno de ellos es el enfoque cualitativo y otro es el cuantitativo

CUADRO N° 9 Población y Muestra

Descripción	Población y Muestra	Instrumento
Directivos	3	Encuestas
Socios-Accionista	27	Encuestas
Clientes Mayoristas	101	Encuestas
Total	131	

Fuente: Socios de la compañía de Transporte ENSENADA.
Elaborado por Alvia Bazán Aníbal

2.7. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.

2.7.1. Procedimientos:

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

- Búsqueda de la Información.
- Elaboración de Problema.
- Formulación del Problema.
- Planteamiento de la Justificación.
- Elaboración del Marco Teórico.
- Formulación de la Metodología.
- Elaboración del Instrumento de Investigación.
- Gestión y apoyo Institucional.
- Aplicación de Instrumentos.
- Recolección de Datos.

Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación, se los realizó analizando un conjunto de estrategias, técnicas y análisis que lograron llevar a cabo la investigación, provocando un fácil entendimiento, que permite comprender los datos determinando por sí mismo la validez y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones presentadas.

2.7.2. Procesamientos

Procesamiento de datos en la investigación de campo es la organización de los elementos obtenidos durante el trabajo inquisitivo.

Las limitaciones que entraña el interpretar y comunicar información directamente de los instrumentos manejados para la recopilación de datos no resulta difícil de comprender. Sería tanto como pretender proporcionar información financiera tomada en forma directa de los documentos fuente, sin pasar antes por la formulación de estados contables.

Por esta razón, los datos de una investigación, que se hayan recopilado por medio del método de Observación (cuestionario y entrevista), es necesario procesarlos convenientemente, para lo cual es menester tabularlos, medirlos y sintetizarlos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A DIRECTIVOS.

P 1 ¿Conoce Ud. los objetivos para lo que se ha creado la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A.?

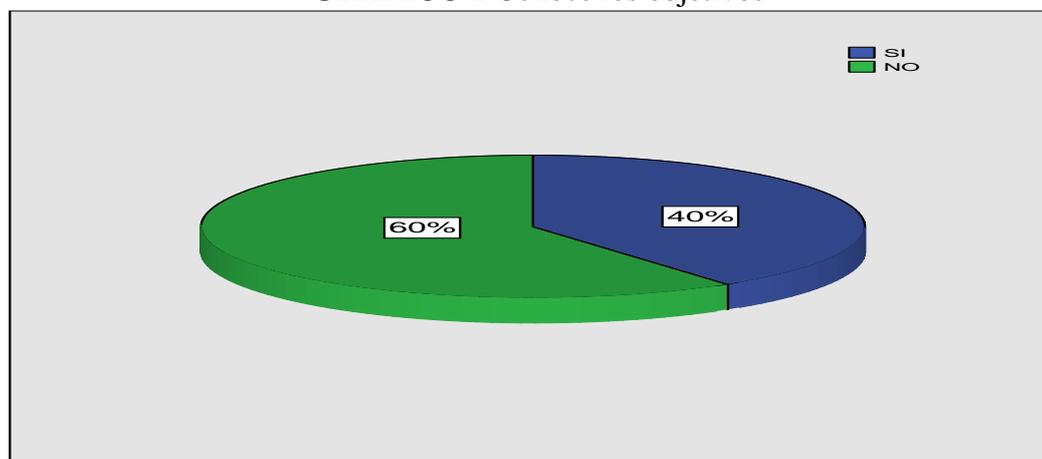
CUADRO N° 10 Conoce los objetivos

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	1	40%
	NO	2	60%
	Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 1 Conoce los objetivos



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

El directorio de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. no tiene bien claro los objetivos por lo cual fue creada la compañía, esto provoca que exista inconvenientes en el clima organizacional de la Ensenada S.A. Solo un 40% tiene claro cuál es el propósito de la compañía y por qué presta su servicio a la población de la parroquia Santa Rosa del Cantón Salinas.

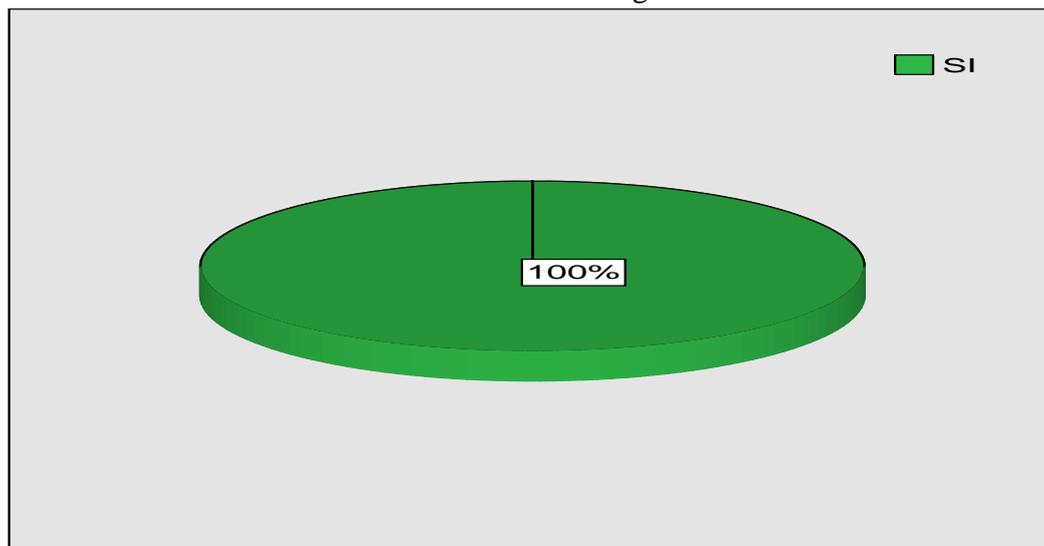
P2 ¿Conoce Ud. cuál es la estructura organizacional de la compañía de transporte Ensenada S.A.?

CUADRO N° 11 Estructura Organizacional

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	SI	3	100%
	No	0	0 %
	Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 2 Estructura Organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

La totalidad de los directivos encuestados conoce la estructura actual de la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA, lo cual hace tener presente que una directiva de la compañía es la que dirige y hace que las decisiones se cumplan en beneficio de la misma y con la colaboración de sus socios accionistas.

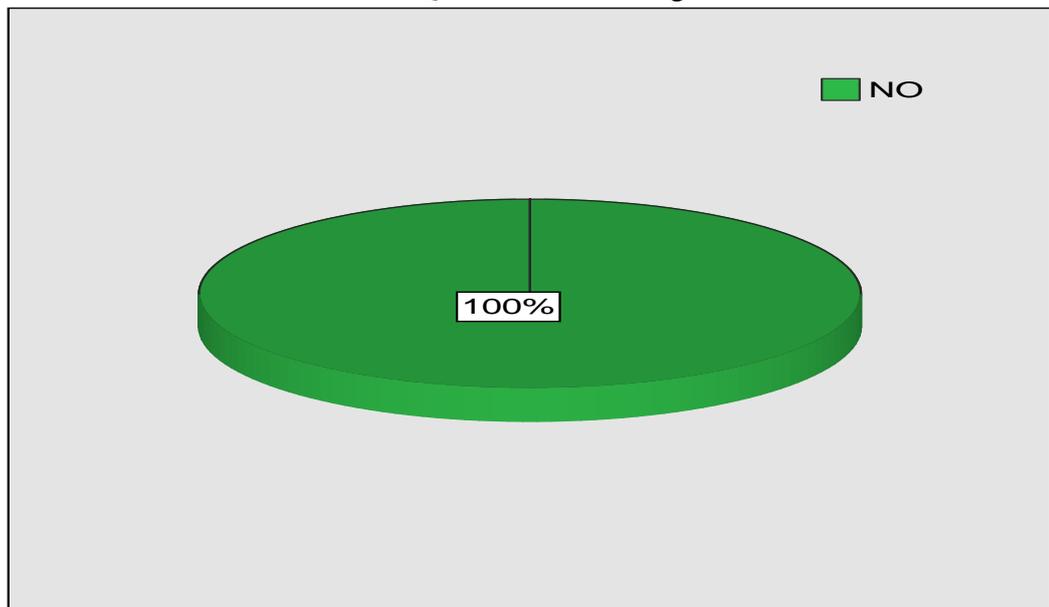
P3 ¿Conoce Ud. que es diseño organizacional?

CUADRO N° 12 Qué es un diseño organizacional

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	SI	0	0%
	NO	3	100%
	TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 3 Qué es un diseño organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

De la totalidad de los directivos encuestados no conocen lo que es un diseño organizacional ni los beneficio que trae la implementación del mismo además esto indica que la compañía está siendo manejada de manera empírica su puesto de trabajo. Como antes se mencionó el diseño organizacional busca dirigir la vista en lo interno y externo de la empresa para una excelente toma de decisiones.

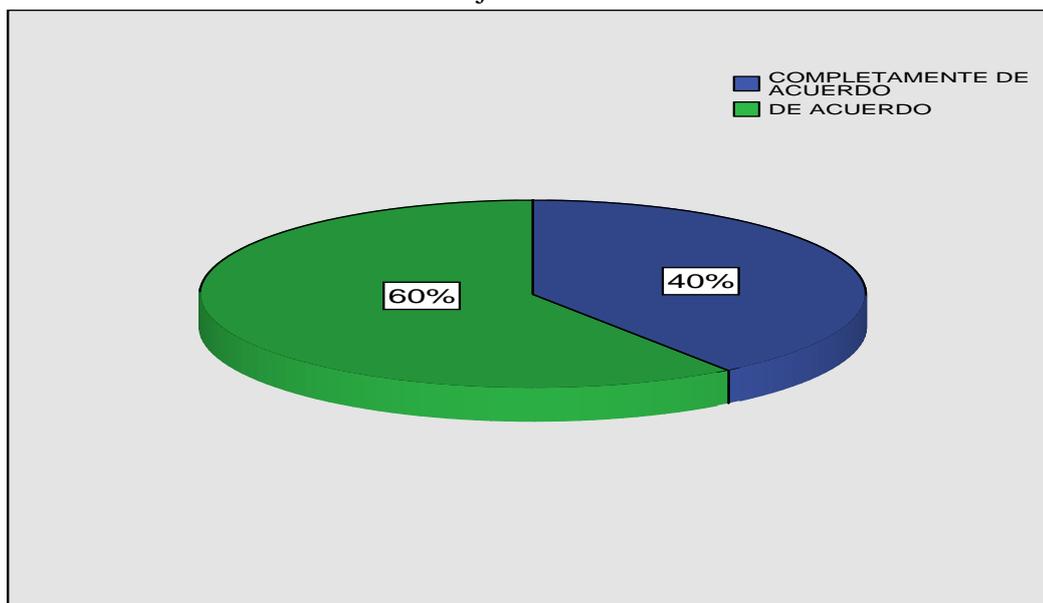
P4 ¿Cree Ud. que la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. trabaja con una excelente comunicación para conseguir sus logros?

CUADRO N° 13 Se trabaja con excelente comunicación.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	1	40%
	DE ACUERDO	2	60%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 4 Se trabaja con excelente comunicación.



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Al preguntarle a los directivos de la compañía de transporte Ensenada S.A. como es la comunicación entre directivos y socios, el 60% están de acuerdo con la relación entre socio y directivos y solo un 40% está completamente de acuerdo, esto no quiere decir que tenga una escasa comunicación sino más bien debe de fortalecerse para llegar a la unidad entre sus miembros.

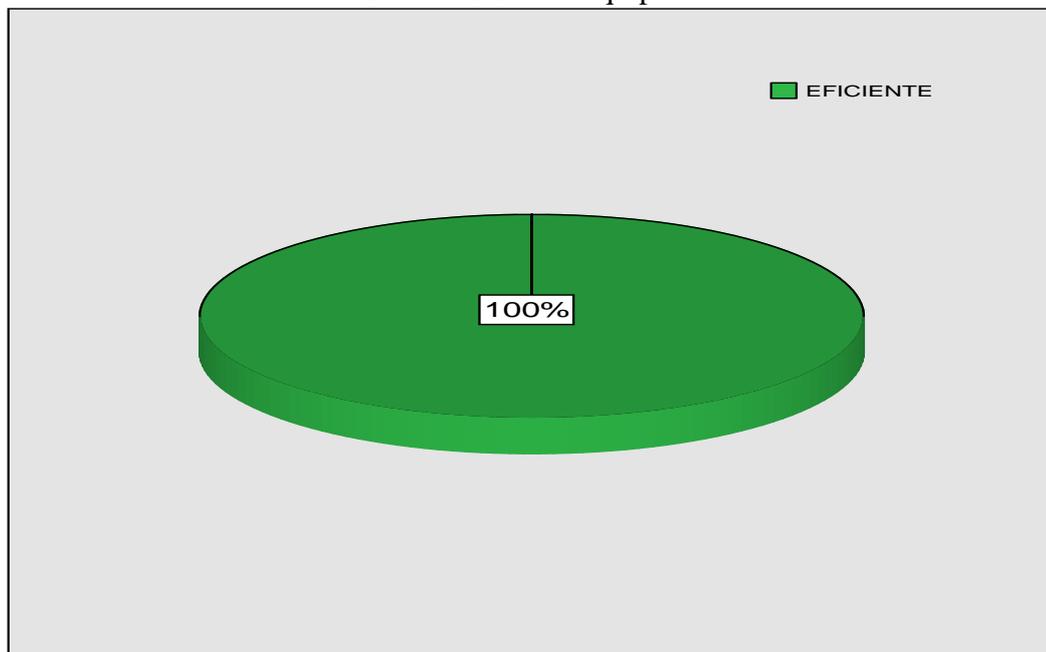
P5 ¿Para Ud. su equipo es?

CUADRO N° 14 Su equipo Es.

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	MUY EFICIENTE	0	0%
	EFICIENTE	3	100%
	DEFICIENTE	0	0%
	MUY DEFICIENTE	0	0%
	TOTAL	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 5 Su equipo es



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los directivos están plenamente convencidos de que su equipo de trabajo sus socios accionista son eficiente, tiene claro que el éxito o logro del trabajo en equipo, es del equipo en sí y no de uno o algunos de los integrantes. Están plenamente convencidos que para ser muy eficientes necesitan de la implementación de un diseño organizacional en la compañía.

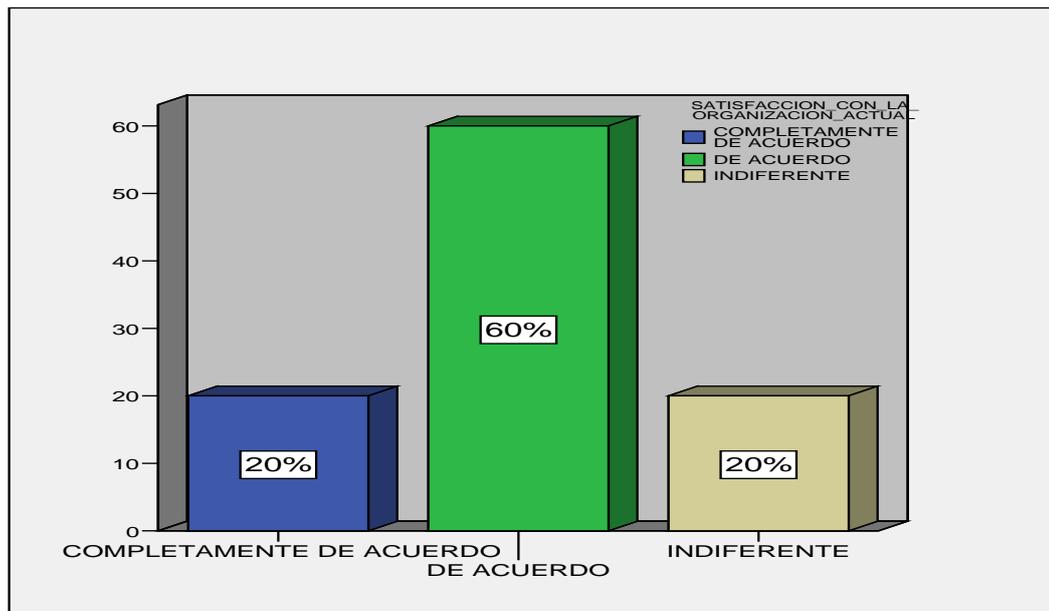
P6 ¿Está Ud. satisfecho con la organización actual de la compañía de transporte?

CUADRO N° 15 Satisfacción de la dirección actual

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	COMPLETAMENTE SATISFECHO	1	20%
	SATISFECHO	3	60%
	INDIFERENTE	1	20%
	INSATISFECHO	0	0%
	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	0	0%
	Total	5	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 6 Satisfacción de la dirección actual



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

La directiva cuando se le preguntó si está satisfecho con la organización actual de la compañía de transporte el 60% está de acuerdo con la organización actual aunque en porcentajes similares están completamente de acuerdo e indiferente, la organización debe abarcar a todo los socios trabajando en conjunto por el mismo fin.

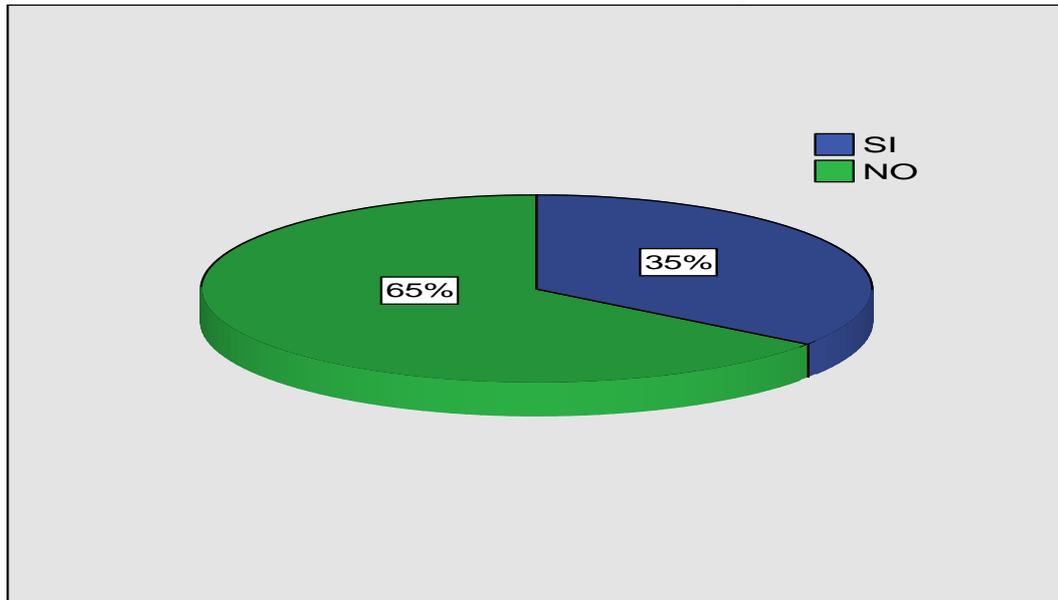
P7 ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos?

CUADRO N° 16 Definición De Funciones Y Responsabilidades

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	SI	1	33%
	NO	2	67%
	Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 7 Definición De Funciones Y Responsabilidades



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los directivos de la compañía de transporte Ensenada S.A. tiene claramente definido sus funciones y responsabilidades aun que lo manejan de manera empírica ya que les falta una verdadera estructura organizacional que le indique cuales son los puestos necesarios para cada directivo y socio y con ellos encontrar el desarrollo de la compañía de manera apropiada para la buena administración y el buen servicio hacia sus clientes.

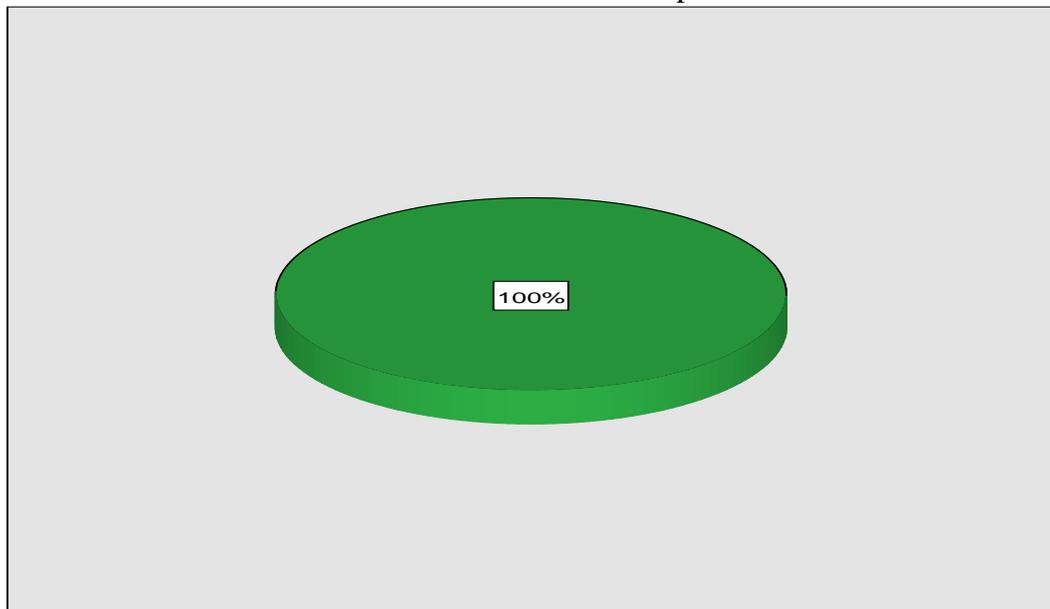
P8 ¿El trabajo de los socios y el personal administrativo es en equipo?

CUADRO N° 17 Calificación del personal

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	3	100%
	RARA VEZ	0	0%
	NUNCA	0	0%
	TOTAL		3

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 8 Calificación del personal



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Completamente convencidos el personal directivo indica que la relación entre directivos y socios es muy buena que existe esa camaradería y el espíritu colaborador, y están dispuestos a enfrentar cambios en su estructura organizativa. Este es un factor importante en el desarrollo del diseño organizacional ya que es necesario que se mantengan así para alcanzar el éxito deseado de la compañía.

P9 ¿Considera que la aplicación del diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada?

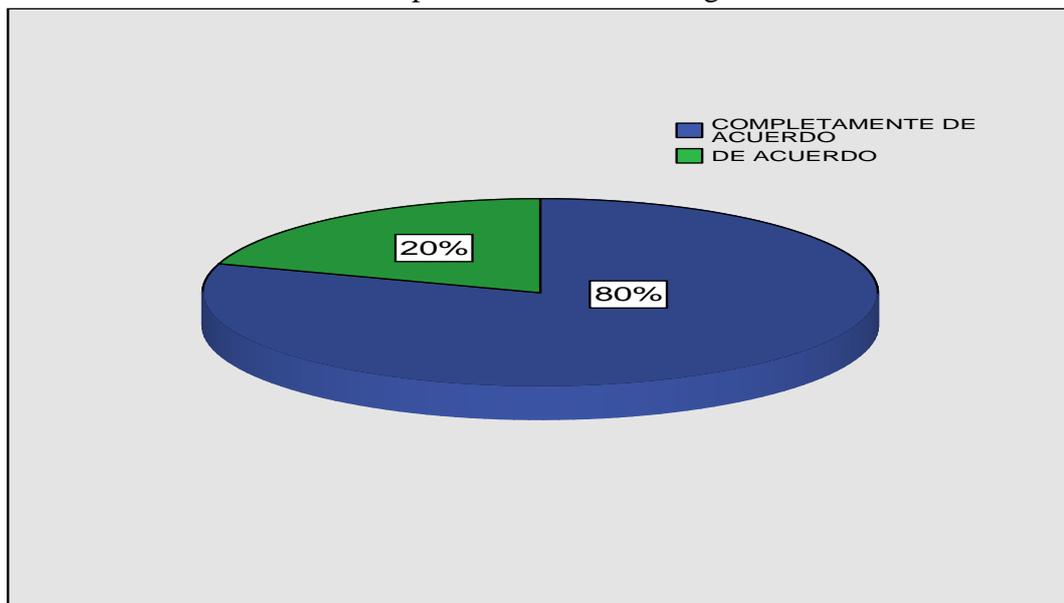
CUADRO N° 18 Aplicación del diseño organizacional

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	2	80%
	DE ACUERDO	1	20%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	Total	3	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 9 Aplicación del diseño organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a los directivos.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

La aceptación mayoritaria al estar completamente de acuerdo con la aplicación de un diseño organizacional para la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA hará que la misma mejore su gestión administrativa y enfatizará la tarea a realizar a cada uno de los involucrados de la misma para alcanzar el éxito adecuado.

3.2. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS

P1. ¿Cuenta con diseño Organizacional la compañía?

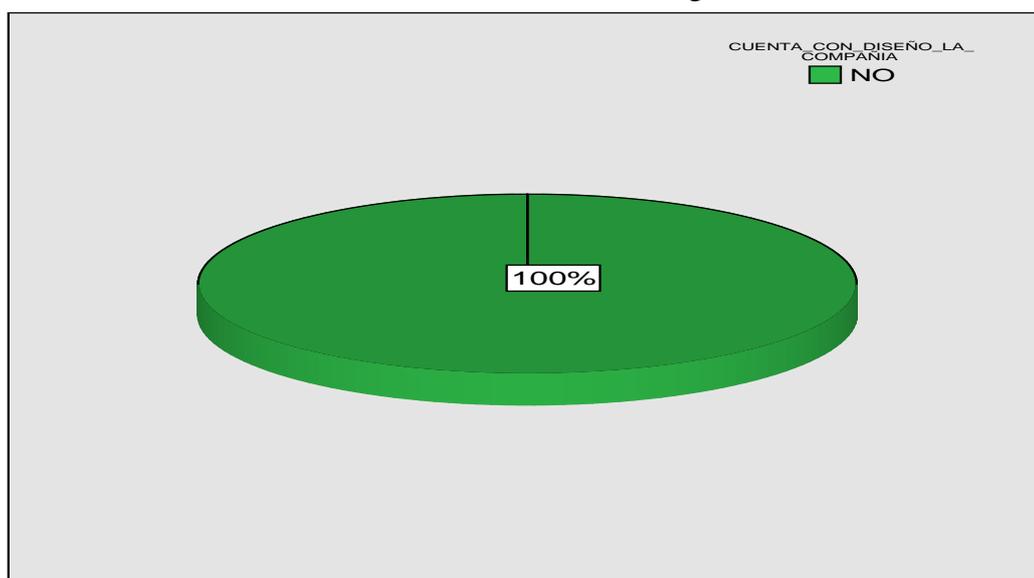
CUADRO N° 19 Cuenta con Diseño organizacional

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	0	0%
	NO	27	100%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 10 Cuenta con Diseño organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Al encuestarles a los socios de la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA si tiene un diseño organizacional en su totalidad contestaron que ellos no poseen con un diseño organizacional, que les permita la creación de funciones, procesos y relaciones formales en la compañía.

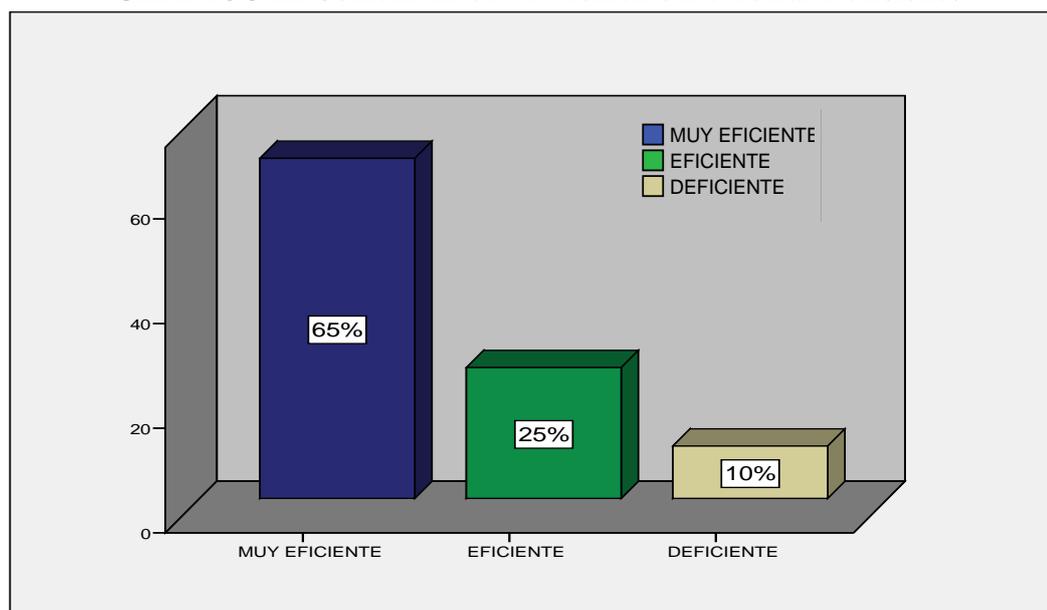
2P. ¿Cómo considera usted la comunicación en la compañía de transporte ENSENADA al momento de tomar decisiones?

CUADRO N° 20 Comunicación Al Momento De Tomar Decisiones

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	MUY EFICIENTE	18	65%
	EFICIENTE	7	25%
	DEFICIENTE	2	10%
	MUY DEFICIENTE	0	0%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 11 Comunicación Al Momento De Tomar Decisiones



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Un 65% de los socios encuestados encontraron muy eficiente la comunicación al momento de tomar una decisión, mientras que un 25% lo encuentra eficiente, esto indica que se expone las ideas y las posible soluciones lo cual los socios les permite saber cuál es la decisión que se llegue a tomar por parte de la directiva de la compañía.

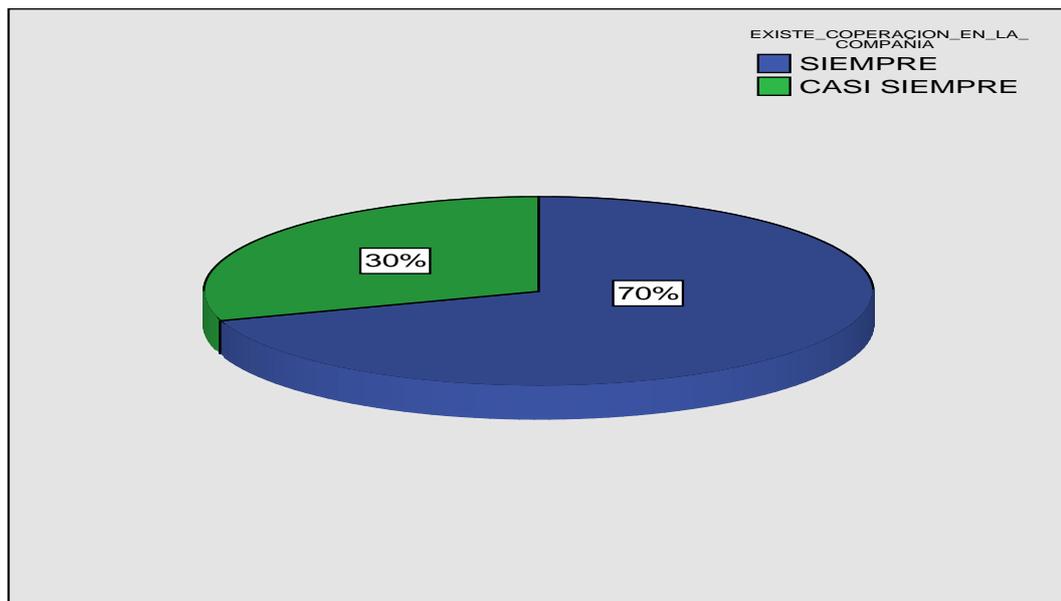
3P. ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía Ensenada?

CUADRO N° 21 Existe cooperación entre socios

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	SIEMPRE	19	70%
	CASI SIEMPRE	8	30%
	A VECES	0	0%
	NUNCA	0	0%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 12 Existe cooperación entre socios



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Al preguntarle si existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía se obtuvo un 70% de aceptación el equipo de trabajo se involucra en conjunto tanto para conseguir un resultado muy difícil de realizar, solo un 30% casi siempre colabora.

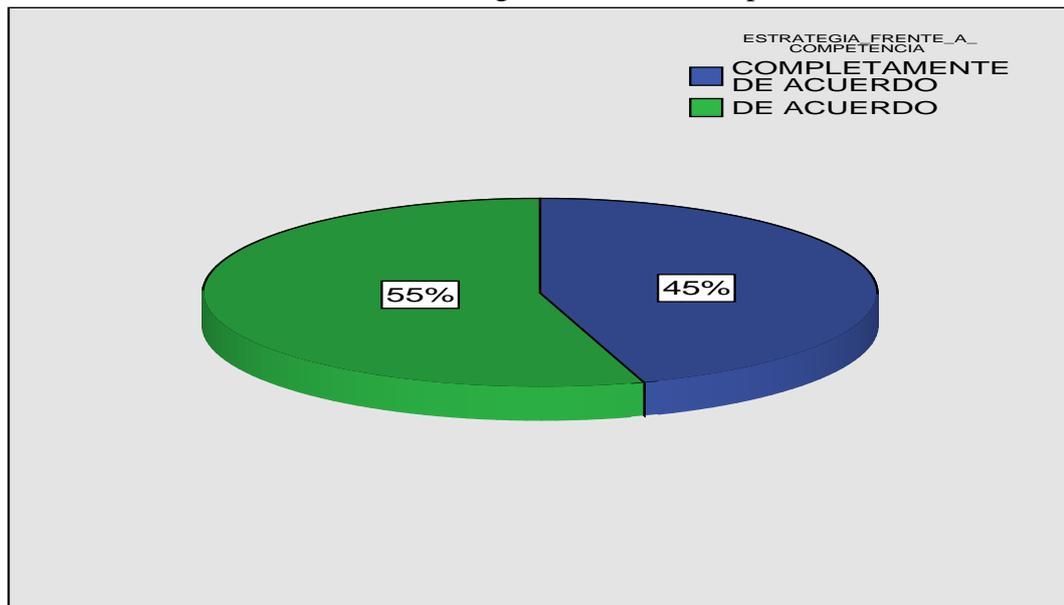
P4. ¿Cree usted que las estrategias que realiza la compañía de transporte ENSENADA hacen frente a la competencia?

CUADRO N° 22 Estrategias frente a la competencia

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	10	45%
	DE ACUERDO	17	55%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		27

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 13 Estrategias frente a la competencia



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Aunque no tenga en un documento plasmado las estrategias de la compañía ellos están de acuerdo con el objetivo que pretenden alcanzar la compañía y hacen frente a la competencia indirecta ya que no tienen directa.

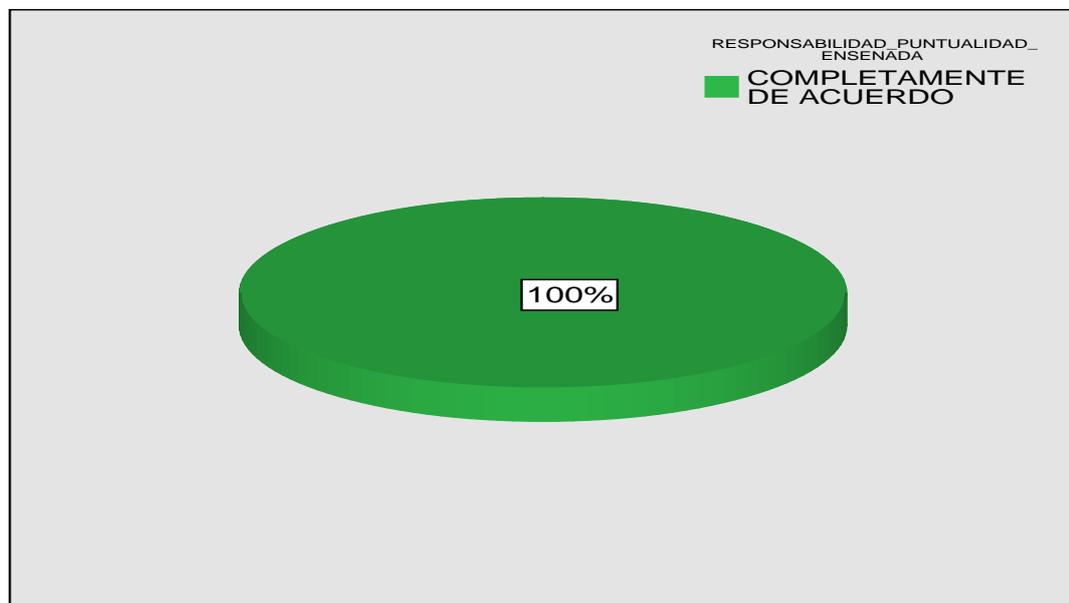
P5 ¿Cree usted que la responsabilidad y la puntualidad son los factores importante para que la compañía de transporte ENSENADA sean eficiente?

CUADRO N° 23 Responsabilidad y Puntualidad

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	27	100%
	DE ACUERDO	0	0%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 14 Responsabilidad y Puntualidad



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

La totalidad de los socios encuestados están completamente de acuerdo que la responsabilidad es actuar conscientemente y la puntualidad es una actitud humana considerada como virtud.

P6. ¿Considera Ud. que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos en base una buena toma de decisiones?

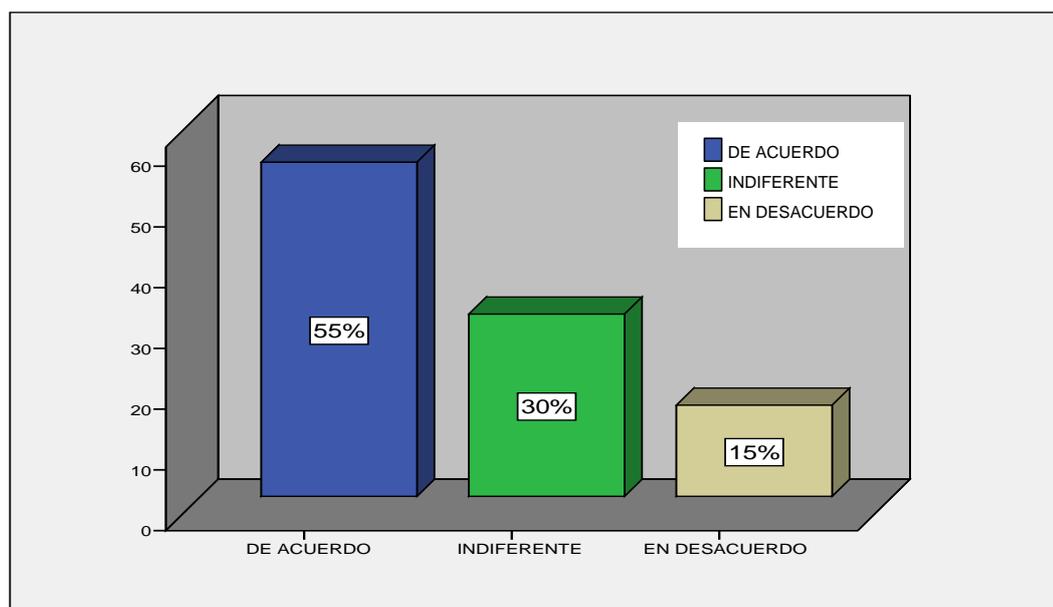
CUADRO N° 24 Distribución de Puestos

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	18	55%
	DE ACUERDO	6	30%
	INDIFERENTE	3	15%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 15 Distribución de Puestos



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Al preguntarle a los socios encuestados si esta distribuidos los puestos de trabajo en base a la buena toma de decisiones ellos en un 53% están de acuerdo con la distribución un 30% se le hace indiferente esto no quiere decir que sea conformista, y un 15% está en desacuerdo porque creen que les falta un selección idónea.

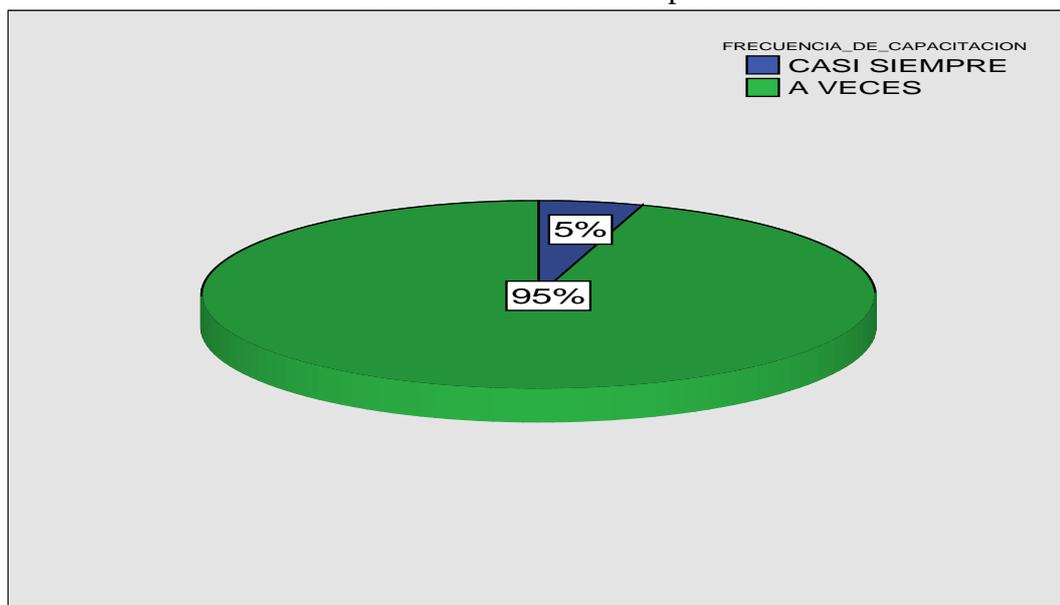
P7 ¿Con qué frecuencia reciben capacitaciones?

CUADRO N° 25 Frecuencia de capacitaciones

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	3	5%
	A VECES	24	95%
	NUNCA	0	0%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 16 Frecuencia de capacitaciones



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los socios de la compañía de transporte Ensenada en ocasiones reciben capacitaciones el capacitar es aumentar la capacidad para producir los resultados que uno desea.

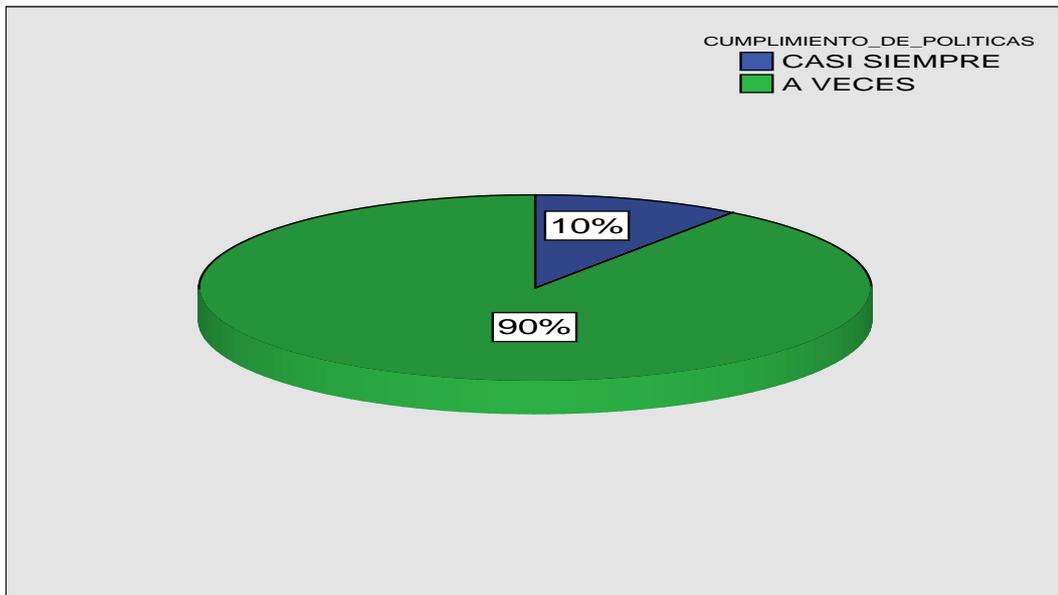
P8. ¿Cumple Ud. Con las políticas establecida por la compañía Ensenada?

CUADRO N° 26 Cumple con las políticas

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	SIEMPRE	0	0%
	CASI SIEMPRE	2	10%
	A VECES	25	90%
	NUNCA	0	0%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 17 Cumplen con las políticas



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Las políticas son guías para orientar la acción, son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, los socios de la compañía de transporte ensenada no tiene bien clara y definida sus políticas esto en muchas ocasiones provoca no llegar a cumplir con el objetivo de la compañía.

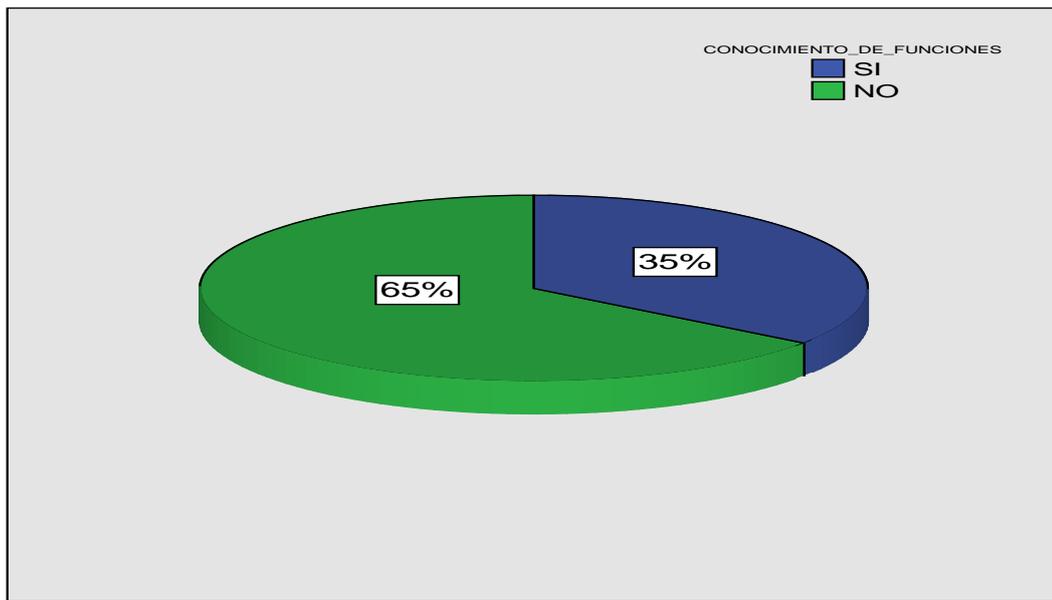
P9. ¿Conoce Ud. Sus funciones de la compañía de transporte de carga Ensenada?

CUADRO N° 27 Conoce sus Funciones

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	SI	7	35%
	NO	20	65%
	Total	27	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 18 Conoce sus Funciones



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

En un 65% de los socios de la compañía de transporte Ensenada no tiene conocimiento de sus funciones muy aparte de ser conductores ellos debería tener un diseño y estar completamente capacitados para desenvolver no solo la función de chofer sino también para ser parte de la directiva.

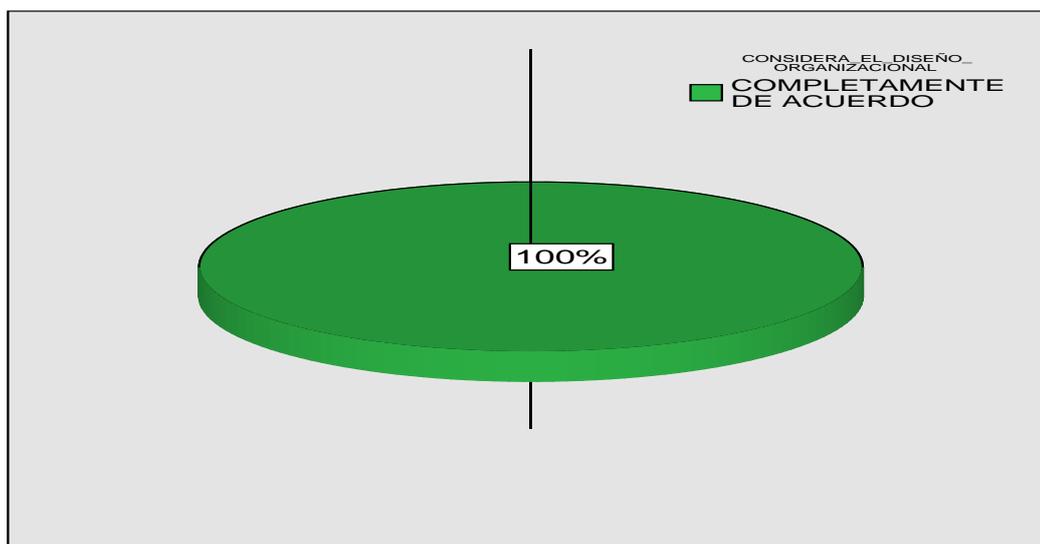
P10 ¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño administrativo de la compañía?

CUADRO N° 28 Considera una implementación del diseño organizacional

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	27	100%
	DE ACUERDO	0	0%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	TOTAL		0%

Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 19 Considera una implementación del diseño organizacional



Fuente: Encuesta dirigida a los Socios.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los socios encuestados de la compañía de transporte de carga liviana enseñada están completamente de acuerdo con la implementación de un diseño organizacional para dicha compañía ya que con ello mejora su gestión administrativa.

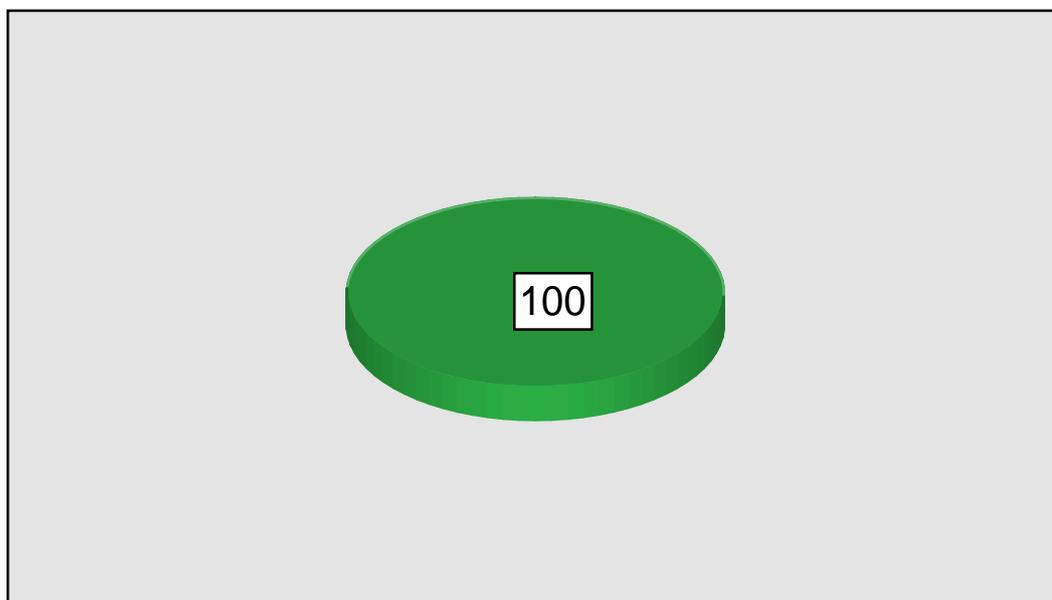
3.3. RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES.

CUADRO N° 29 Género

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
A	MASCULINO	101	100%
	FEMENINO	0	0%
	TOTAL	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 20 Género



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Las encuestas fueron realizadas en el puerto pesquero de la parroquia Santa Rosa a los pescadores ya que ellos son los que compra el servicio de las compañía de transporte de carga liviana es por eso que de resultado se obtienen un 100% de género masculino, ya que es el hombre el cual se dedica a la pesca en este sector. Mientras que el género masculino se dedica a dirigir el hogar salvo ciertas excepciones que trabajan en las fábricas de la localidad.

P1. ¿Usted utiliza algún servicio de transporte para llevar su carga?

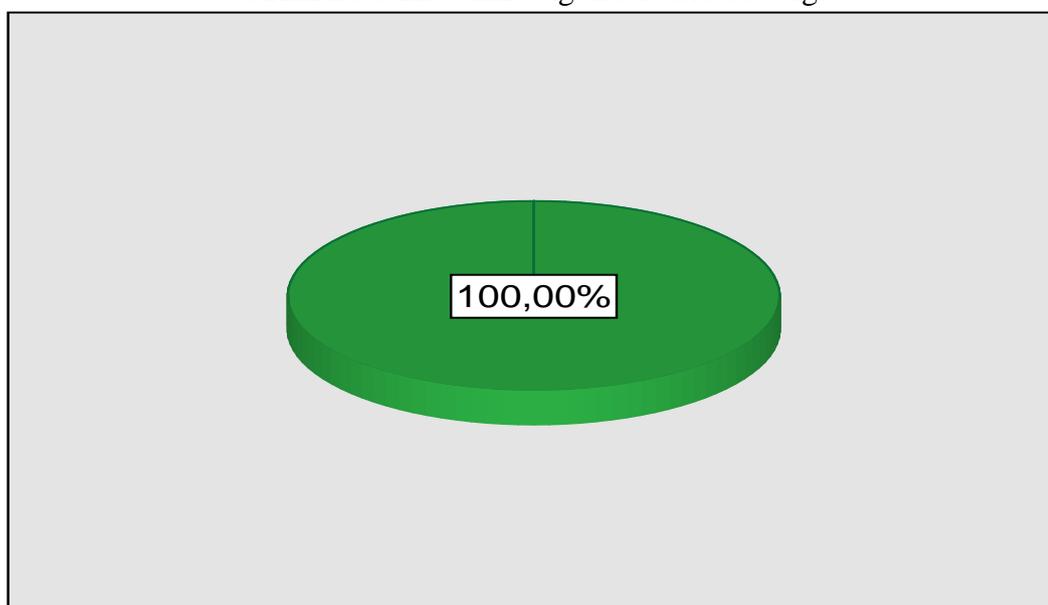
CUADRO N° 30 Utiliza algún servicio de carga

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
1	SI	101	100%
	NO	0	0%
	TOTAL	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 21 Utiliza algún servicio de carga



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

EL 100% de los encuestados utilizan el servicio de transporte que ofrece la compañía Ensenada ya que son pescadores y en ella llevan el combustible para sus fibra y este a su vez saca del puerto la pesca del día para ser entregada a su destino según el pescador.

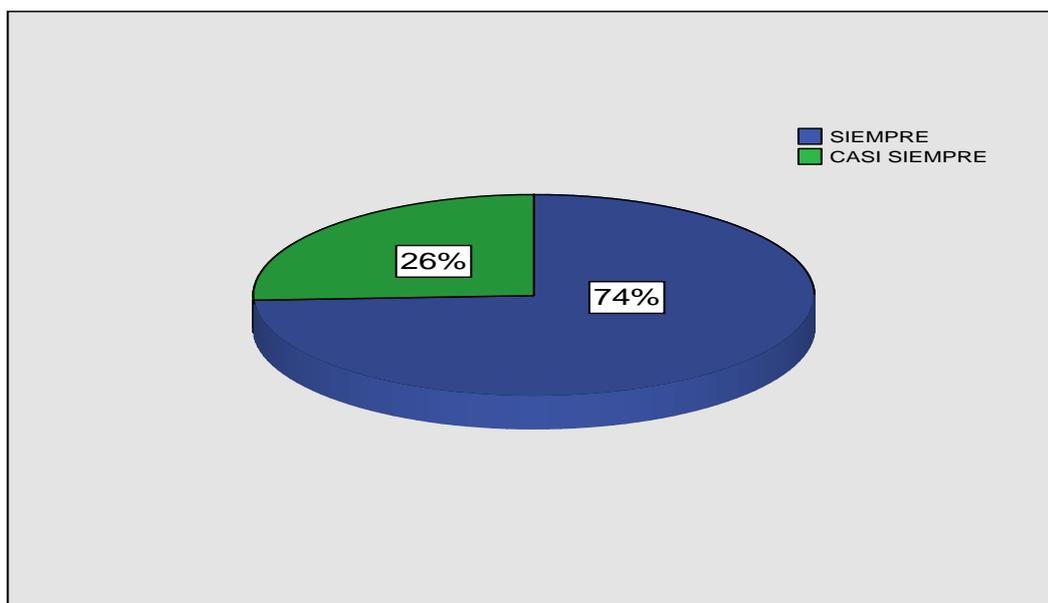
P2. ¿Con qué frecuencia utiliza Ud. el servicio de transporte de la compañía, para transportar su carga?

CUADRO N° 31 Frecuencia de uso del servicio

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
2	SIEMPRE	75	74%
	CASI SIEMPRE	26	26%
	RARA VEZ	0	0%
	NUNCA	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 22 Frecuencia de uso del servicio



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

De los clientes encuestados el 74% contestó que siempre utilizan el servicio ya sea este para poder transportar el combustible o poder trasladar la pesca, un 26% tiene una utilización casi siempre ya que ellos viven ahí en la parroquia y hacen consumo de servicio en ciertas ocasiones, ya que se encuentran en la misma localidad.

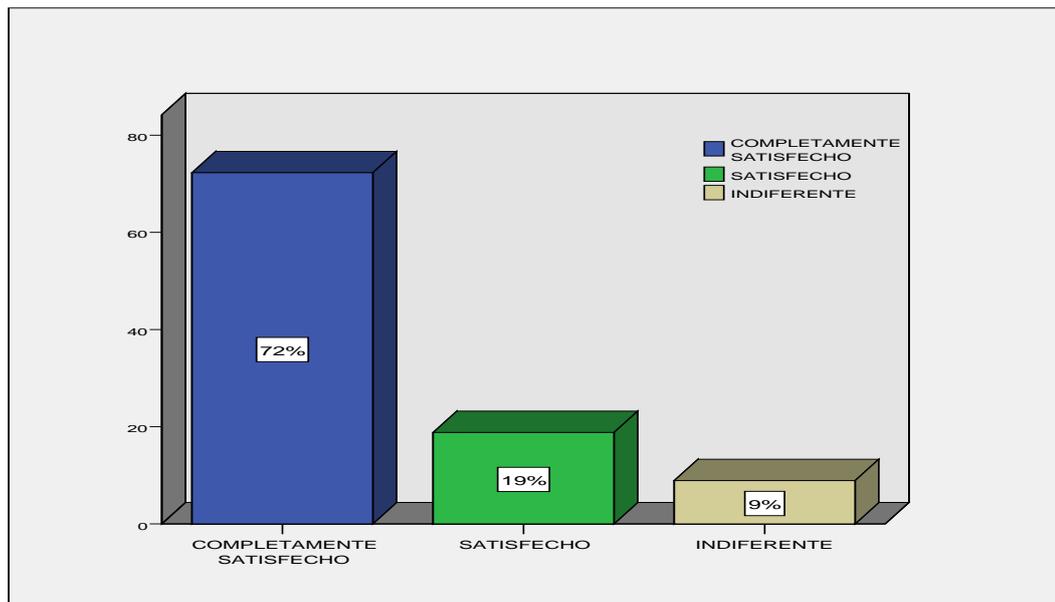
P3 ¿Se siente Ud. Satisfecho con el servicio que le brinda las compañías de carga?

CUADRO N° 32 Satisfecho con el servicio que le brindan

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
3	COMPLETAMENTE SATISFECHO	73	72%
	SATISFECHO	19	19%
	INDIFERENTE	9	9%
	INSATISFECHO	0	0%
	COMPLETAMENTE INSATISFECHO	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 23 Satisfecho con el servicio que le brindan



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los usuarios encuestados al preguntarle si se sienten satisfechos con el servicio que brindan la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA ellos afirmaron en que están completamente satisfechos que le dan un buen servicio y compensa las exigencia que cada cliente tiene.

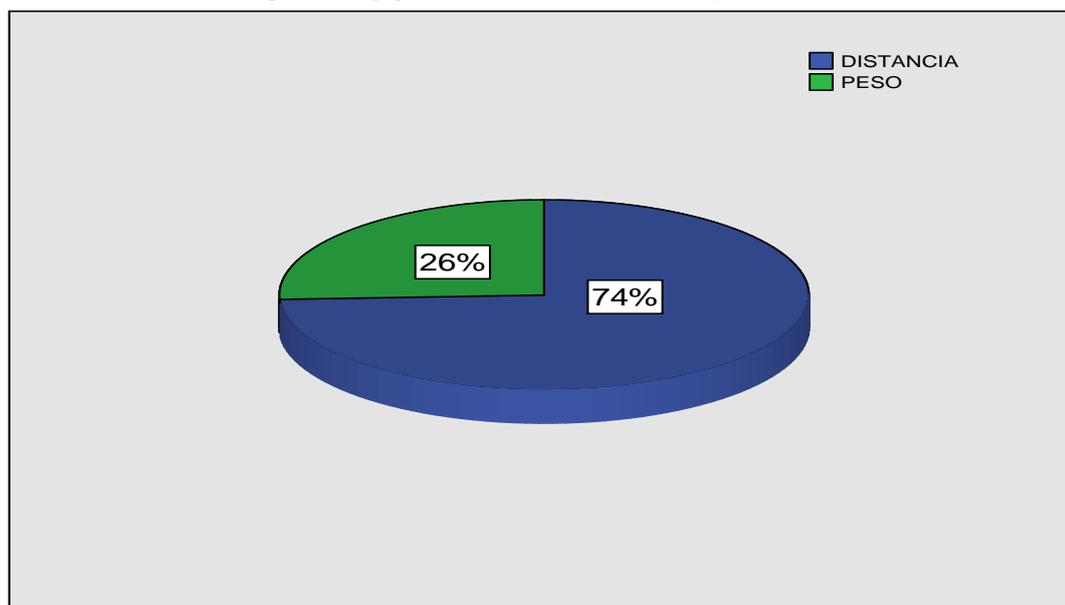
P4. ¿La empresa de transporte de carga que usted utiliza en base a que factor realiza el cobro por servicio?

CUADRO N° 33 Factor al cobro del servicio

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
4	DISTANCIA	75	74%
	PESO	26	26%
	CARTON	0	0%
	BULTO	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 24 Factor al cobro del servicio



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

El factor de cobro que tiene la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA según los encuestados es de distancia aunque en ciertas ocasiones tiene una tarifa la mínima para poder ser trasladados dentro de la misma parroquia, son pocas las ocasiones que cobra por el peso de dicho producto.

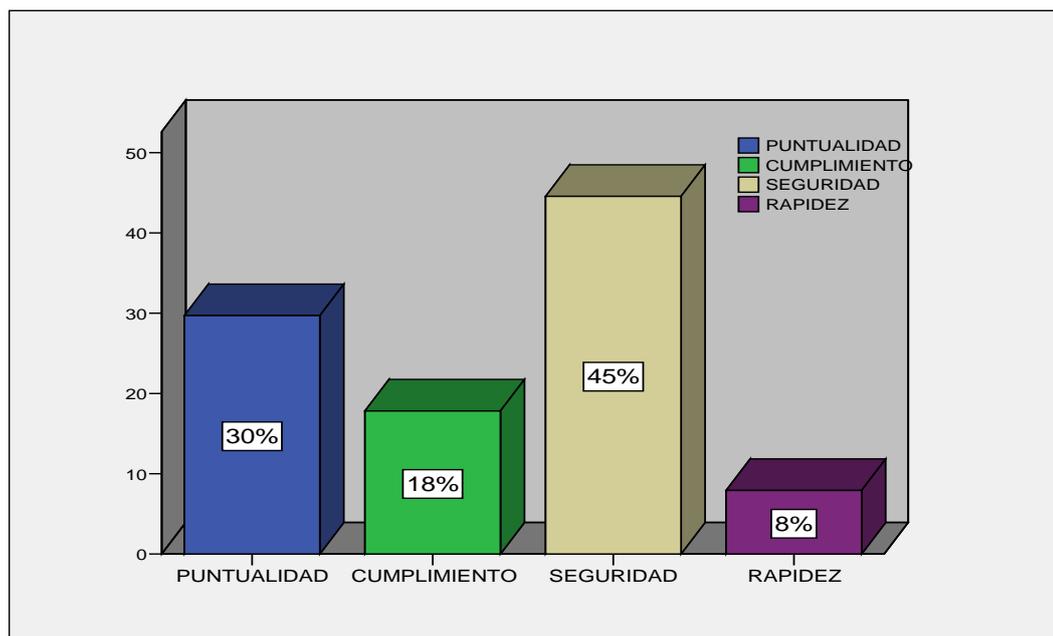
P5. ¿De la empresa de transporte de carga que usted utiliza para trasladar la mercadería que aspecto más le agrada?

CUADRO N° 34 Aspectos de agrado de la compañía de carga

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
5	PUNTUALIDAD	30	30%
	CUMPLIMIENTO	18	18%
	SEGURIDAD	45	45%
	RAPIDEZ	8	8%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 25 Aspectos de agrado de la compañía de carga



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Los encuestados ven como factor principal la seguridad ya que evitan riesgo de pérdida de su producto, la puntualidad también es evaluada por los encuestados exigen mucho esta factor ya que muestra la responsabilidad que tiene en conductor, el cumplimiento y la rapidez indican confianza en el servicio.

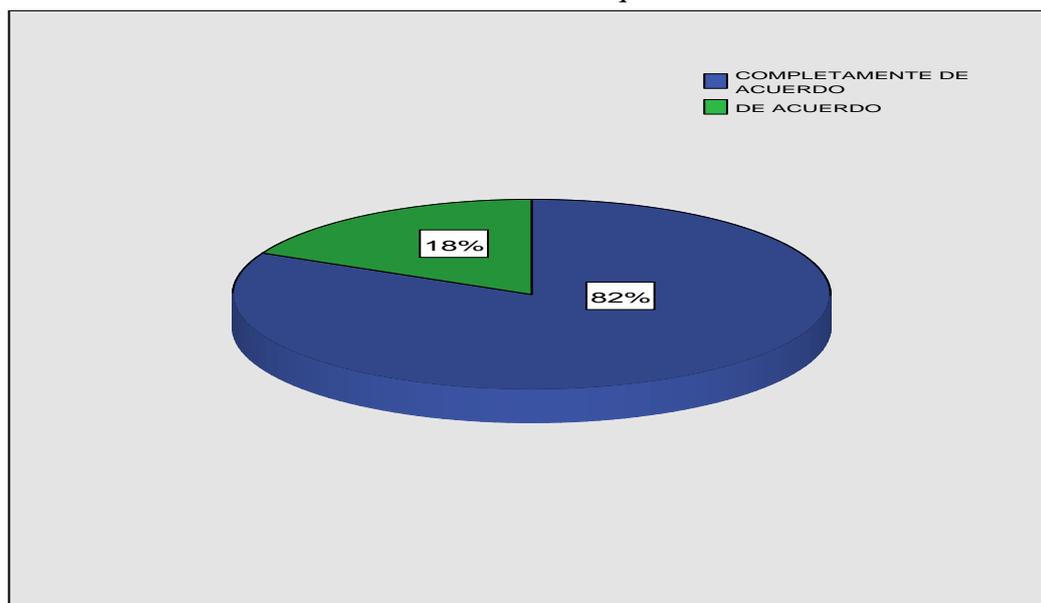
P6. ¿Está usted de acuerdo con la atención que le brinda la empresa de transporte de carga (camionetas)?

CUADRO N° 35 Atención que le brinda

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
6	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	83	82%
	DE ACUERDO	18	18%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 26 Atención que le brinda



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

En un 83% indica que tiene una buena atención por parte de los socios conductores de camioneta de la compañía ENSENADA, la atención al cliente es la relación entre proveedor y cliente esto es evaluado por los clientes ya que es parte de la presentación del servicio si no si tiene una buena atención tampoco se tendrá un buen servicio.

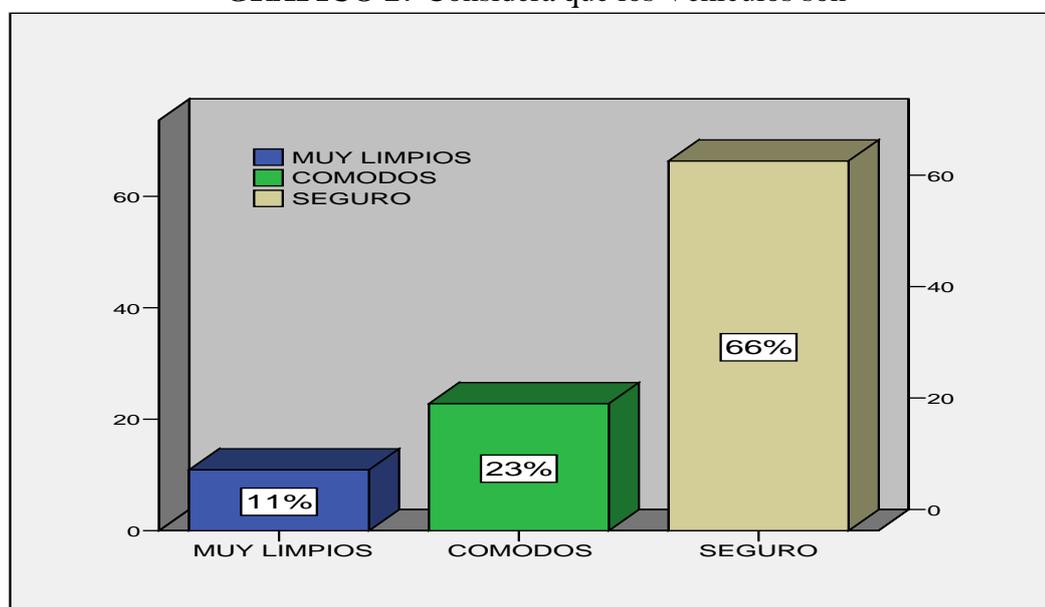
P7. ¿Usted considera que los vehículos de transporte de carga son?

CUADRO N° 36 Considera que los Vehículos son

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
7	MUY LIMPIOS	11	11%
	COMODOS	23	23%
	SEGURO	67	66%
	CONFORTABLES	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal.

GRÁFICO 27 Considera que los Vehículos son



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal.

Al preguntarle a los encuestados cuál es su apreciación que tiene los vehículos que transporta su carga el 66% manifestó que son seguros muestra confianza, un 23% indica que son cómodos para viajar ellos y por ende llevar su producto, y en un 11% considera que esta limpios aunque es inevitable tenerlo en la mayoría de tiempo así ya que las condiciones y el tipo de trabajo les obligan a ensuciarlos pero no con esto se está diciendo que mantiene una imagen desagradable.

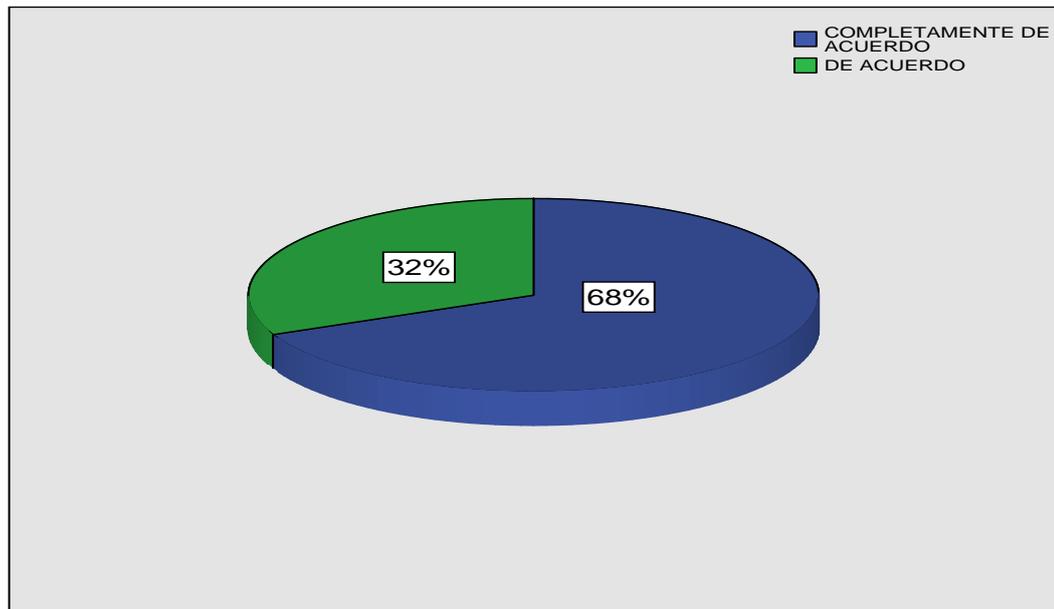
P8. ¿El conductor muestra una imagen de honestidad y confianza?

CUADRO N° 37 Imagen del conductor

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
8	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	69	68%
	DE ACUERDO	32	32%
	INDIFERENTE	0	0%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 28 Imagen del conductor



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

La honestidad y confianza son parte de la carta de presentación del individuo cuando se preguntó a los encuestados si los conductores de las camionetas de la compañía ENSENADA muestran aquello manifestaron en un 68% que están completamente de acuerdo ellos vende su imagen con estos valores

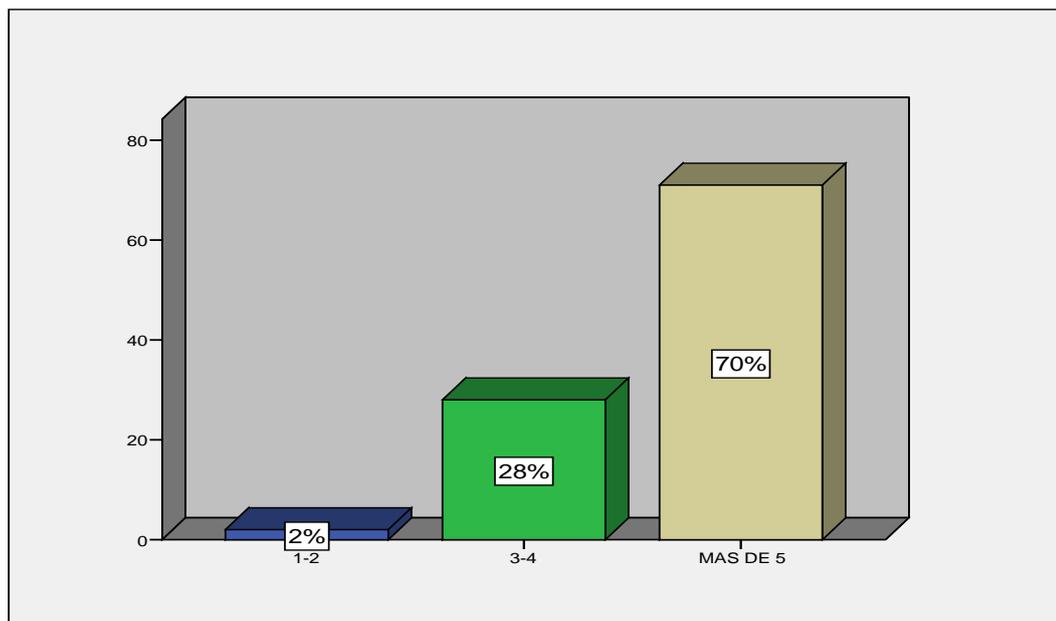
P9. ¿Cuántas veces al mes usted utiliza los servicios que brinda la Empresa de Transporte de Carga?

CUADRO N° 38 Utilización del servicio al mes

ITEM	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
9	1-2	2	2%
	3-4	28	28%
	MAS DE 5	71	70%
	Total	101	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 29 Utilización del servicio al mes



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Cuando se les preguntó a los encuestados cuantas veces al mes utilizan el servicio de carga la mayoría contestó que más de 5 veces compran el servicio de carga, otros en cambio lo utilizan de 3 a 4 veces y son pocos los que utilizan el servicio de 1 a 2 veces al mes.

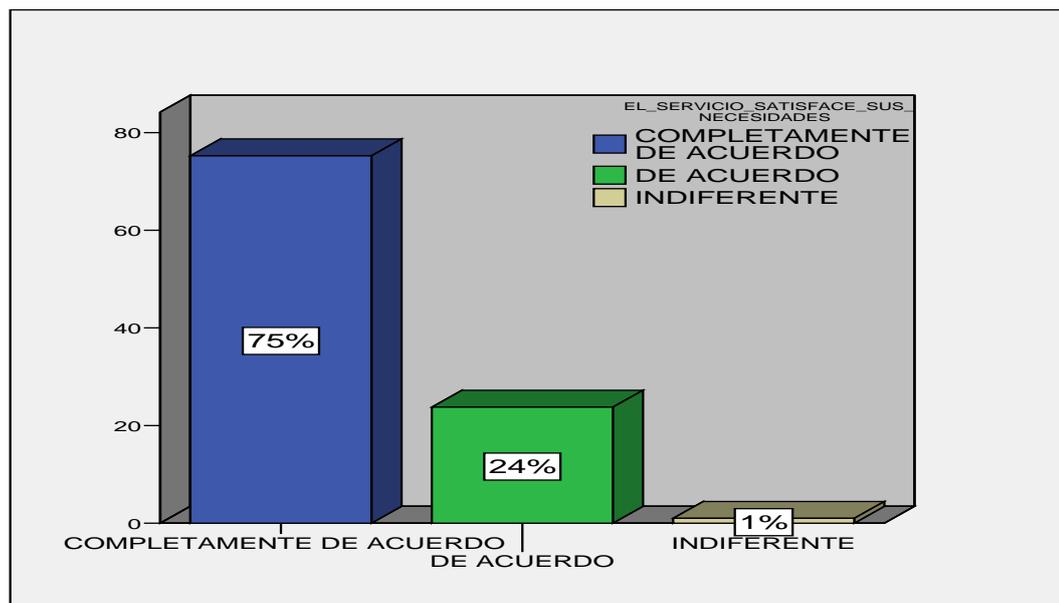
P10. ¿El servicio ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades?

CUADRO N° 39 Ha solucionado sus necesidades

ITEMS	Valoración	Frecuencia	Porcentaje
10	COMPLETAMENTE DE ACUERDO	76	75%
	DE ACUERDO	24	24%
	INDIFERENTE	1	1%
	EN DESACUERDO	0	0%
	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO	0	0%
	Total		101

Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

GRÁFICO 30 Ha solucionado sus necesidades



Fuente: Encuesta dirigida a los Clientes.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Convencidos los encuestados que el servicio ha solucionado sus necesidades, se sienten satisfechos, sin duda alguna la aplicación de un diseño organizacional para la compañía de transporte ENSENADA mejorará muchos factores tanto internos como externo en beneficios de la misma y de la comunidad.

3.4. ANÁLISIS DE ENTREVISTA

La entrevista dirigida al señor gerente de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. **VICTOR EDUARDO BAQUE GUALE**, dentro de este diálogo ameno, con el gerente nos manifestó que las cualidades q se tiene dentro de la compañía son: la disciplina, perseverancia, pasión y confianza cualidades que ayudan a alcanzar el éxito.

En cuanto al funcionamiento de la compañía manifestó que es de grata ayuda una buena distribución de los puestos de trabajo ya que muchas veces los socios realizan funciones que no competen al mismo.

Uno de los factores que provocan una descoordinación administrativa nos manifestó el gerente, es la ausencia de una misión, visión, objetivos y valores organizacionales que son primordiales para el correcto direccionamiento de la compañía.

Los socios y el personal directivo necesita de una guía de como orientarse en el ámbito laboral de una correcta y eficiente manera, esto también provoca que se tomen mejores decisiones en beneficio de la compañía.

Uno de los factores que comentó el gerente es que su equipo de trabajo necesita de capacitaciones en varios ámbitos tanto en lo administrativo como en atención al cliente, ya que de éste depende la optimización de la imagen de una compañía para y posesionarse como líder en el servicio que ofrece.

El señor gerente indica además que la competencia que ellos tienen es indirecta ya que son la única compañía en la localidad que ofrece este servicio de manera legalizada, pues existe los otros medios de transportarse como los taxis sean estos formales o informales y a su vez las camionetas que no pertenecen a ninguna cooperativa

Le parece fabulosa la implementación de un diseño organizacional en la compañía Ensenada al señor gerente de la misma.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.5.1. Conclusiones.

- Los resultados de la encuesta permitieron conocer que actualmente la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA no tienen claro los objetivos por los cuales la compañía fue creada, aunque conocen como están estructurada la directiva, pero existe la falencia de la distribución de puesto acorde a la necesidades.
- Uno de los factores importantes dentro del clima organizacional es la comunicación ésta en ENSENADA, se da de manera eficiente entre socios y directivos por lo cual se da a conocer las decisiones que se toman para beneficio de los socios.
- La cooperación entre los directivos y el equipo de trabajo es eficiente aunque es una compañía joven en el mercado existe ese espíritu colaborador y camaradería entre ellos.
- Existe ausencia de conocimiento en cuanto a funciones de cada uno de los puestos del directorio y políticas que deben tener dentro de la compañía y fuera de cuando prestan el servicio.
- Son pocas la veces que los socios y personal del directorio se han capacitado esto se debe a un poco interés que tienen y a su vez la ausencia de apoyo.
- Los socios y directivos de la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA consideran que con la aplicación de un diseño organizacional la gestión administrativa entre otros factores negativos que les afectan mejorarían para beneficios de ellos.

3.5.2. Recomendaciones.

- Los directivos deben de hacer énfasis en el objetivo que tiene la compañía dentro del entorno a los socios puesto que con ello se trabajará de una forma más ordenada ya que se enfocan todos en un solo fin, definir los puestos acordes a las necesidades dentro de la compañía y al servicio que brindan
- Aprovechar la excelente comunicación que se tiene en la compañía para definir mejores estrategias y hacer frente a la competencia para liderar el mercado de transporte de carga en la localidad.
- Es recomendable tener un manual de funciones estructurado para la compañía ya que el directorio dirige de manera empírica y los socios a su vez no tienen claro las políticas que cómo toda empresa debe tener y ponerlas en práctica lo cual los hará trabajar en conjunto.
- Es necesario buscar ayuda para ser capacitados tanto en atención al cliente y valores organizacionales por medio de entidades gubernamentales.
- Implantar una cultura organizacional en la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA como la suma de valores y normas que son compartidos entre miembros y la interrelacionan unos con otros
- Los socios y directivos de la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA consideran que con la aplicación de un diseño organizacional la gestión administrativa entre otros factores negativos que les afectan mejorarían para beneficios de ellos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA DE LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, AÑO 2013

4.1. PRESENTACIÓN.

El diseño organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objetivo de dividir el trabajo en la diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma, se realiza el esfuerzo coordinado que lleva a la obtención definiendo relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Las partes están integradas y se relacionan de tal forma que un cambio de uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de la organización.

La compañía de transporte de carga liviana ENSENADA con el diseño organizacional orientará la organización funcional y viabilizará la respectiva planificación de las actividades

Esto permite a los directivos tener claro cómo se debe manejar adecuadamente una organización, organiza el trabajo y crea mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de las estrategias.

Se propone para la compañía de transporte de carga liviana ENSENADA un diseño organizacional basado en el modelo de Richard Daft, de su libro teoría de diseño organizacional que implica analizar todos los factores que incidirán en el proceso en función de las necesidades de la compañía.

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La compañía de transporte de carga liviana ENSENADA brinda su servicio legalmente desde el 17 de Julio del 2012, está ubicada en la provincia de Santa Elena, cantón Salinas, parroquia Santa Rosa, sector puerto pesquero.

Representante Legal: Víctor Eduardo Baque Guale

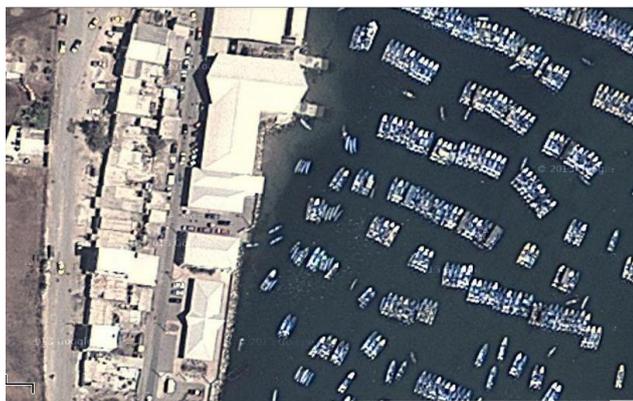
Actividad productiva: Transporte comercial de carga liviana

Logotipo:



Teléfono: 2774343

Ubicación: Puerto de Pesquero de Santa Rosa



4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Específicamente en la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. se ha detectado la ausencia de estructura organizacional, por lo cual se ha tomado la decisión de implementar un diseño organizacional que direcciona a ser más eficiente.

En la actualidad la compañía Ensenada no cuenta con un enfoque claro en su gestión administrativa, lo que ha provocado un lento crecimiento a nivel organizacional, este aspecto no ha sido considerado como un problema trascendental y por lo tanto no se ha buscado posibles soluciones.

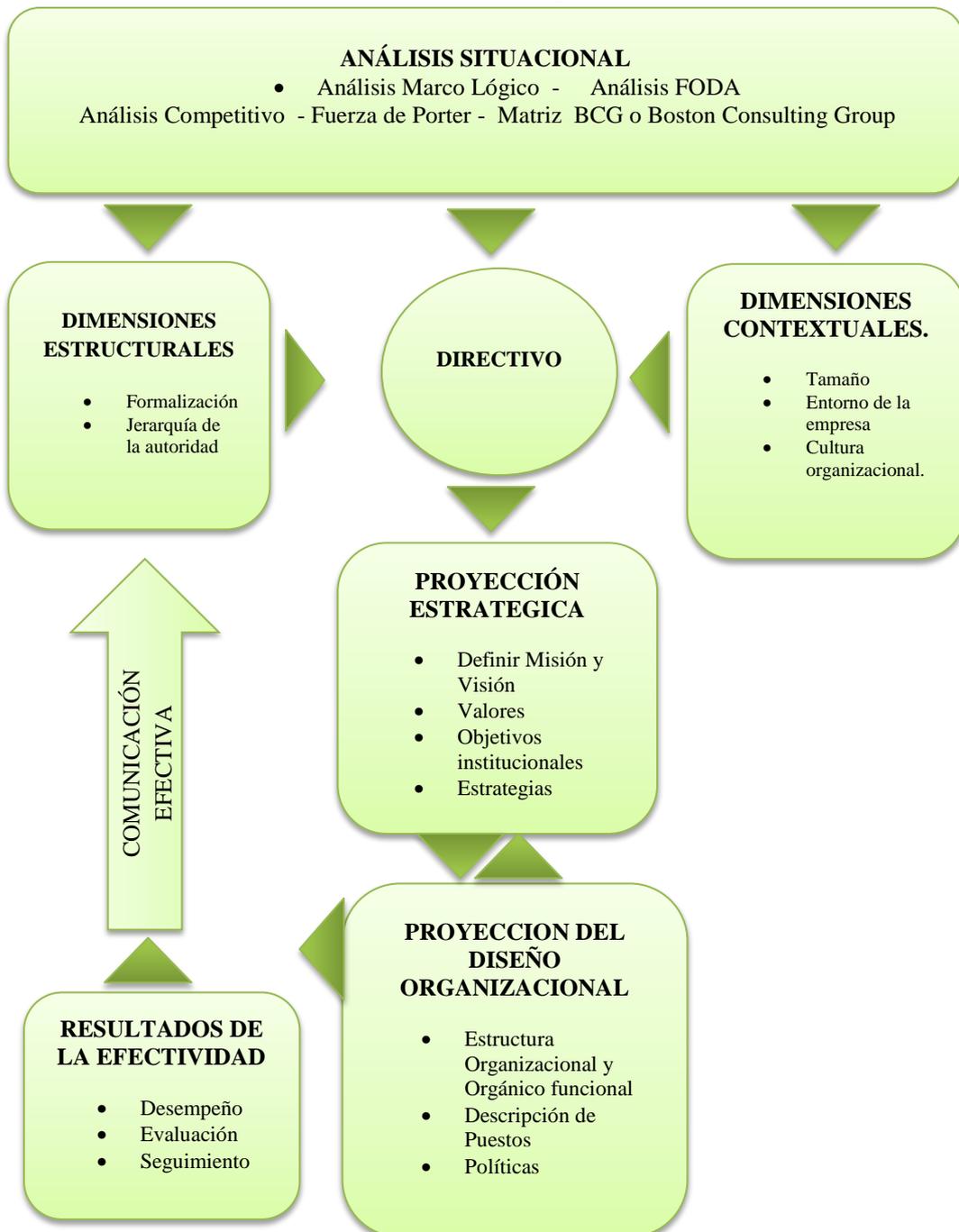
La elaboración de un modelo de un diseño organizacional para la compañía de transporte Ensenada S.A., permite evaluar la gestión administrativa de la compañía, generando la posibilidad de tomar medidas preventivas y correctivas lo que ayudará la eficiencia en el uso de recursos y un cumplimiento eficaz de los objetivos administrativos y empresariales, así como su permanencia en el tiempo.

La presente propuesta se lleva a cabo una vez que se realizaron todos los procesos en base a las teorías explicadas por varios autores y en base a las necesidades que tiene la compañía de transporte con ello obtendrán un óptimo cumplimiento en el desempeño de la gestión administrativa.

Este diseño contiene todos los aspectos relevantes para que la compañía establezca la forma de alcanzar sus objetivos. Para esto es necesaria la colaboración del personal y de todos quienes de una u otra forma participan dentro de las actividades de Ensenada. Así se le otorgará la misma a posibilidad de conocer el qué hacer y cómo hacerlo, bajo la conducción de alineamientos que harán que la permanencia de Ensenada S.A. en el tiempo sea duradera.

4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. “TRANSENENADA”

GRÁFICO 31 Diseño organizacional.



Fuente: Diseño Organizacional de Richard Daft
Elaborado por Alvia Bazán Aníbal

En la presente elaboración de la propuesta de un diseño organizacional se va a tomar el modelo de Richard Daft, donde se mide la eficiencia, logros de objetivos y recursos.

Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño.

En la administración estratégica se define la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

4.4.1. Análisis Situacional

El presente diseño organizacional tiene como objetivo ofrecer un enfoque integral de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada ya que se identifican las oportunidades y amenazas que ofrecen los distintos factores del entorno y reconoce las fuerzas y debilidades de cada uno de los elementos que compone la organización.

Análisis Interno

Se basa en establecer sus estrategias en los recursos de la compañía es decir sus recursos y capacidades teniendo en cuenta que el mercado está cambiando continuamente evaluando sus fortalezas y evitando debilidades

Análisis Externo

La razón de hacer un análisis externo es detectar oportunidades y amenazas de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades en beneficio de la compañía Ensenada y estrategias para evitar las amenazas hacia la misma.

4.4.1.1. Matriz Marco Lógico

CUADRO N° 40 Matriz Marco Lógico

OBJETIVO	IDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
Administración Eficiente Comunicación Oportuna	Implantar una cultura organizacional	Entrevista en profundidad	Aceptación y colaboración de los socios-accionistas
Elaborar el manual de funciones	Coordinación y planificación	Entrevista al personal administrativo	Se mejora el desempeño de la Compañía
Implementar un diseño organizacional	El desempeño mejora para el desarrollo de la misma	Encuesta dirigida a los socios-accionista de “TRANSENENADA”	Se cumplen las actividades a cabalidad
Capacitar al personal en diferentes áreas	Ambiente laboral adecuado	Entrevista y Encuestas	Resultados claves para la compañía

Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.1.2. Matriz de los Factores Internos. (MEFI)

La construcción de la matriz de los factores internos permite hacer una auditoría interna en la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENENADA”, ya que es una herramienta que nos brinda las posibilidades de identificar y conocer cada una de las debilidades y también conocer las diversas fortalezas , siendo esta información vital para el surgimiento de las actividades y operaciones que se realizan.

CUADRO N° 41 Matriz de los factores internos MEFI.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Legalmente constituida como compañía	0,25	4	1
Cuenta con prestigio y es altamente competitiva	0,15	3	0,45
Colaboración de todo el personal	0,2	4	0,8
Compromiso de los directivos con los objetivos planteados	0,3	4	1,2
Cuenta con vehículos de los últimos años	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,75
DEBILIDADES			
Ausencia de planificación de la compañía.	0,2	1	0,2
Estructura organizativa que no refleja la situación actual	0,25	2	0,5
Inexistencia de un manual de funciones.	0,1	1	0,1
Inexistencia de un manual de funciones.	0,15	1	0,15
La compañía no cuenta con un diseño organizacional	0,3	1	0,3
TOTAL	1		1,25

Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Se compara el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades del cual se obtuvo como resultado un 3,75 contra un 1,25 de las debilidades

4.4.1.3. Matriz de los factores Externos. (MEFE)

La construcción de la matriz de los factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental política, gubernamental, judicial, tecnológica y competitiva de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A.

CUADRO N° 42 Matriz de los factores internos MEFI.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Exigencia de las Ley para contar con un diseño organizacional y manual de funciones.	0,15	4	0,6
Implementación del puerto pesquero de Santa Rosa.	0,15	3	0,45
Capacitación al todo el personal de la compañía	0,3	4	1,2
Colaboración para la elaboración del Diseño Organizacional.	0,3	4	1,2
Existencia de fuentes de financiamiento para organización	0,1	3	0,3
TOTAL	1		3,75
AMENAZAS			
Existencia de Competencia Indirecta como los taxis.	0,35	1	0,35
Creación de leyes en el sector público que obligan a las instituciones públicas o privadas a organizarse de mejor manera.	0,35	2	0,70
Surgimiento de nuevas compañía de transporte de carga en la localidad	0,3	1	0,3
TOTAL	1		1,35

Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Se aprecia que la compañía de transporte de carga “TRANSENSENADA” tiene un total de un ponderado de 3,75 esto significa que Ensenada está aprovechando sus oportunidades y minimizando las amenaza ponderando a 1,35.

4.4.1.4. Matriz FODA

CUADRO N° 43 Matriz FODA

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Legalmente constituida como compañía 2.- Compromiso de los directivos con los objetivos planteados 3.- Colaboración de todo el personal 4.- Cuenta con Vehículos de los últimos Años 5.- Cuenta con prestigio y es altamente competitiva 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La Compañía no cuenta con un Diseño Organizacional 2.- Presencia de una estructura organizativa que no refleja a la situación actual en lo que respecta a los cargos existentes. 3.- Ausencia de planificación, y organización de la compañía. 4.- ausencia de infraestructura propia. 5.- no poseen un manual de funciones.
Oportunidades (O)	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Exigencia de las Ley para contar con un diseño organizacional y manual de funciones. 2. Implementación del puerto pesquero de Santa Rosa. 3.- Capacitación a todo el personal de la compañía. 4.- Colaboración para la elaboración del Diseño Organizacional. 5.- Existencia de fuentes de financiamiento para instituciones con buena organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.-. Al estar legalmente constituida es más sencillo realizar un préstamo para fortalecer el crecimiento de la compañía. 2.-Implantacion de una cultura organizacional 3.- División de tareas de acuerdo al perfil 4.-Compromiso de los socios y de los directivos hacia la implementación del diseño organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- La existencia de una estructura organizacional para la compañía. 2.- Establecer un manual de funciones para mejorar el desempeño de la compañía 3.- Con una excelente capacitación en todas las áreas hace más sencilla una planificación en la compañía Ensenada 4.- Con una excelente estructura administrativa es necesario aprovechar el financiamiento que otorga el estado a las compañías.
Amenazas (A)	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> 1.- Existencia de Competencia Indirecta. 2.- Creación de leyes en el sector público que obligan a las instituciones públicas o privadas a organizarse de mejor manera. 3.- Surgimiento de nuevas compañía de transporte de carga en la localidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Al ser la única que presta este servicio en la parroquia no le afecta en mucho la competencia indirecta 2.- Disposición de los socios para enfrentar los cambios hacen que las nuevas leyes sea adaptadas rápidamente 	<ol style="list-style-type: none"> 1.- Dividir las tareas de acuerdo al perfil. 2. El planificar y organizar hacen frente a las leyes que se vuelven estrictas

Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.1.5. Fuerza de Porter

GRÁFICO 32 Fuerza de Porter

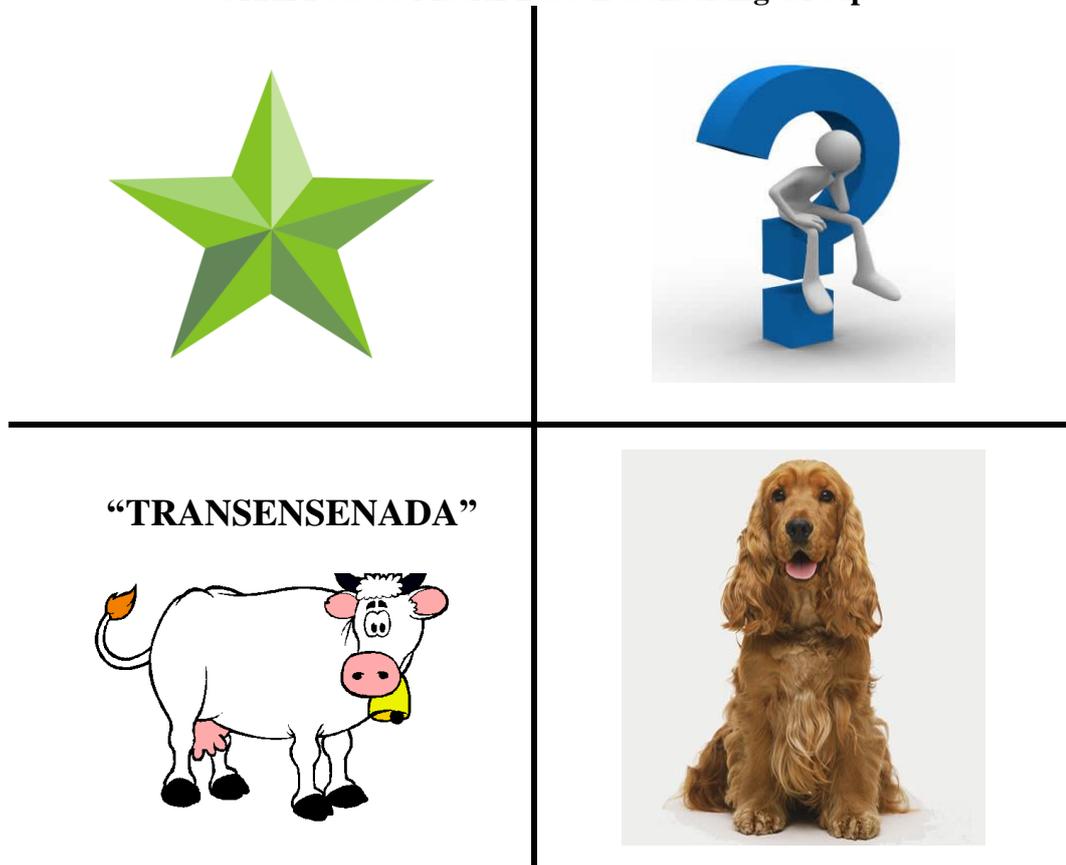


Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

- **Clientes:** Los usuarios que compra el servicio de la Compañía ENSENADA, son los pescadores del puerto artesanal de la parroquia Santa Rosa
- **Proveedores:** dentro de los proveedores que posee la Compañía ENSENADA esta las concesionarias de los cuales les facilita la adquisición de los vehículos a utilizar
- **Competencia Potencial:** La competencia para la Compañía de Transporte Ensenada S.A. en el sector es indirecta ya que son los taxistas sean estos formal o informal le ofrecen un servicio de transporte a los pescadores aunque de manera diferente.
- **Productos sustitutos:** dentro de estos están las compañías de taxis que rondan la localidad y las camionetas informales o también llamadas piratas.

4.4.1.6. Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group

GRÁFICO 33 Matriz Boston Consulting Group

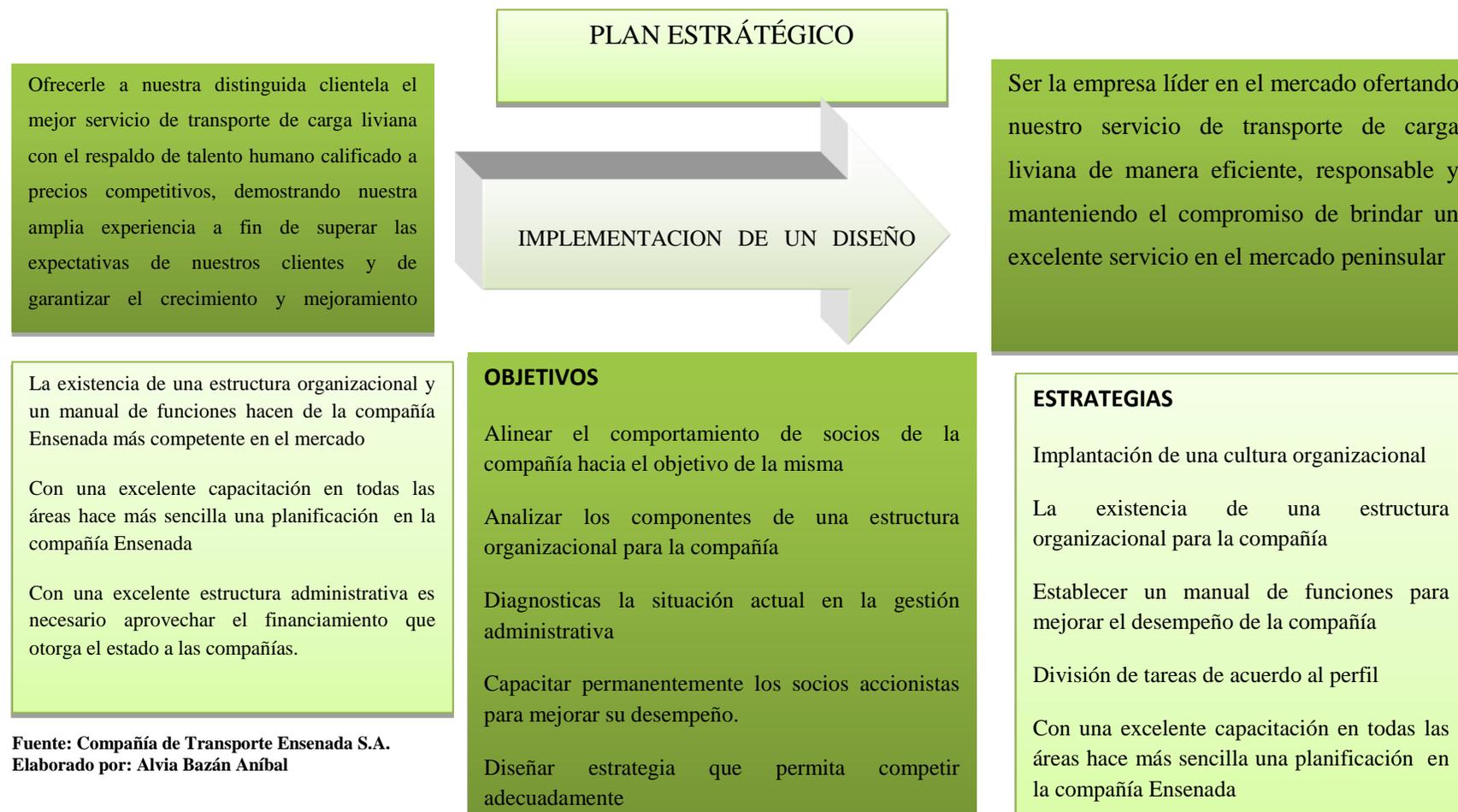


Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Esta matriz representa el crecimiento y la participación que tiene la compañía de transporte de carga liviana ensinada **“TRANSENENADA”** actualmente se encuentra en una posición de la etapa del producto **“Vaca”** no tiene un alto crecimiento pero si una alta participación en el mercado, en un mediano plazo se espera que llegue a la etapa de **“Estrella”** ser líder en mercado peninsular brindando un servicio de calidad basándose en la implantación de un diseño organizacional que los orienta de manera correcta para el alcance de sus objetivo

4.4.1.7. Cuadro de mando Integral (Balanced Scorecard)

GRÁFICO 34 Mando Integral



Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.1.8. Plan de Acción

GRÁFICO 35 Plan de acción

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN			
Problema principal:			
La incidencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. de la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena			
Fin del Proyecto: Implementación de un diseño organizacional en la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A.		Indicadores: Encuestas y entrevistas.	
Propósito del proyecto: Definir con claridad las funciones y responsabilidades para el mejoramiento del desempeño laboral la eficiencia del proceso administrativo.		Indicador: Socios Accionistas satisfechos. Directivos Clientes Potenciales.	
COORDINADOR DEL PROYECTO: ALVIA BAZÁN ANÍBAL RENÉ			
Objetivos	Estrategias	Actividades	Presupuesto
Alinear el comportamiento de socios de la compañía hacia el objetivo de la misma.	Implantación de una cultura organizacional	Valores Corporativos: Misión - Visión- Objetivos - Políticas-Valores - Estrategia	\$ 800
Analizar los componentes de una estructura organizacional para la compañía	La existencia de una estructura organizacional para la compañía	Descripción de los niveles, Organigrama Funcional.	\$ 800
Diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa	Establecer un manual de funciones para mejorar el desempeño de la compañía	Representación de un manual de funciones	\$ 800
Diseñar estrategia que permita competir adecuadamente	Dividir las tareas de acuerdo al perfil	Desempeño Evaluación Seguimiento	\$ 900
Capacitar permanentemente los socios accionistas para mejorar su desempeño.	Capacitación en todas las áreas hace más sencilla una planificación en la compañía Ensenada	Capacitación en: Atención al cliente Liderazgo Toma de decisiones Trabajo en Equipo Clima Organizacional	\$2000

Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A.

Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.2. Dimensiones Contextuales.

4.4.2.1. Tamaño

El tamaño es la magnitud organizacional que refleja la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S. A. reflejada en el número de socios que posee, está considerada como pequeña empresa ya que el número de socios no está por encima de los 50 lo cual permite mediar a la compañía como un todo para los componentes específicos

4.4.2.2. Entorno de la Compañía

- La compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. tiene como entorno a la población de la parroquia Santa Rosa del Cantón Salinas, ésta a su vez es su máxima clientela.
- La compañía se rige bajo las leyes y regulaciones que tiene el G.A.D municipal del Cantón Salinas y a su vez de la Junta Parroquial.
- Entre sus proveedores están las Gasolineras de la localidad la cual proveen de combustible a diario y la confeccionaría “Chevrolet” la cual les facilita la adquisición de unidades vehiculares.

4.4.2.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional es aquella que para la compañía de transporte Ensenada S.A subyace de valores, creencias, acuerdos y normas cruciales compartidos por todos los socios, estos valores hacen referencia al comportamiento ético y el compromiso que tienen cada uno con la Ensenada. Cabe recalcar que una cultura organizacional no está escrita pero hace patente en su historia, slogan y ceremonias

4.4.3. Dimensiones Estructurales

4.4.3.1. Formalización

La compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. posee todos los documentos necesarios y reglamentarios para su funcionamiento y cumple con todas las normas vigentes, que es vital para que los todos los socios sepan sus obligaciones, prohibiciones y por ende la multa impuesta si acaso se llegue a cometer una irregularidad.

Esto hace que se dé a conocer a su vez la implementación de un diseño organizacional, su estructura y la descripción detallada de los puestos.

4.4.3.2. Jerarquía de la Autoridad.

Las funciones y responsabilidades están delegadas de acuerdo a lo establecido en el reglamento interno de la compañía ENSENADA, es decir quién reporta a quien y el tramo de control de gerente o presidente.

4.4.4. Proyección Estratégica

4.4.4.1. Misión

Ofrecerle a nuestra distinguida clientela el mejor servicio de transporte de carga liviana con el respaldo de talento humano calificado a precios competitivos, demostrando nuestra amplia experiencia a fin de superar las expectativas de nuestros clientes y de garantizar el crecimiento y mejoramiento continuo

4.4.4.2. Visión

Ser una empresa líder en el mercado ofertando el mejor servicio de transporte de carga liviana de manera eficiente, responsable y manteniendo además de mantener el compromiso de un excelente servicio.

4.4.4.3. Valores

Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de realizarse como personas. Proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos; además de reflejar intereses, sentimientos y convicciones más importantes.

Los valores son establecidos en la organización, con el único objetivo de fortalecer la misión y visión de la misma, buscando que todos los miembros de la organización vivan en armonía, a continuación se mencionan los valores que existe en la asociación:

Compromiso: Lealtad y sentido de pertenencia con ENSENADA, cumpliendo con la misión, visión para el logro de sus objetivos organizacionales.

Honestidad: Entre Socios y Directivos para cumplir a cabalidad el desempeño de sus funciones, evitando la desconfianza en la organización.

Responsabilidad: Cumplir con todos sus compromisos adquiridos por la institución, con la mayor seriedad posible.

Respeto: Empezando por el que debe tener cada persona así mismo, hacia los directivos, socios y clientes de la compañía ENSENADA; logrando un ambiente agradable.

Solidaridad: Colaborar mutuamente frente a problemas o necesidades que se presenten en ENSENADA para conseguir un objetivo en común.

Trabajo en equipo: Trabajando con la cooperación de todos los socios, para lograr el buen cumplimiento de sus funciones.

Calidad: Productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Innovación: Aplicar nuevas ideas, productos y servicios, aplicando valor agregado a sus productos y servicios que ofrecen.

Comunicación: Transmitir la información de una manera fluida entre los colaboradores y clientes.

Responsabilidad social: Aportara con el desarrollo del cantón Salinas, a través de la generación de empleo manteniendo presente las leyes ambientales.

4.4.4.4. Objetivo Institucional.

Fortalecer la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “como una organización competitiva en el servicio de transporte de carga dentro y fuera de la localidad, respaldada en la seguridad, excelencia en el servicio y en el trabajo en equipo que garantice el desarrollo permanente y sostenido de esta empresa.

4.4.4.4.1. Objetivos Institucionales.

- Alinear el comportamiento de socios de la compañía hacia el objetivo de la misma.
- Analizar los componentes de una estructura organizacional para la compañía
- Diagnosticar la situación actual en la gestión administrativa
- Capacitar permanentemente los socios accionistas para mejorar su desempeño.
- Diseñar estrategia que permita competir adecuadamente

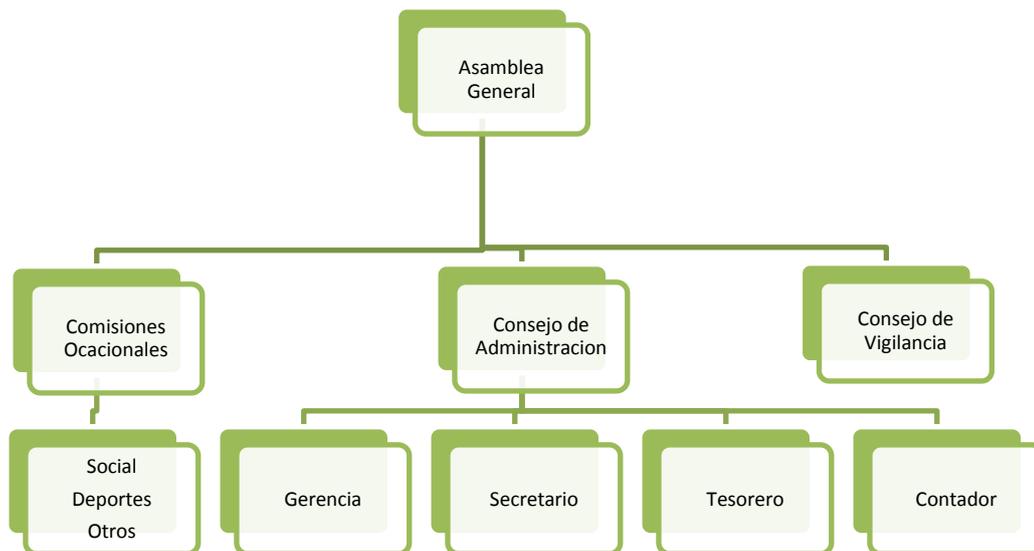
4.4.4.5. Estrategia

- Implantación de una cultura organizacional
- La existencia de una estructura organizacional para la compañía
- Establecer un manual de funciones para mejorar el desempeño de la compañía
- Dividir las tareas de acuerdo al perfil
- Capacitación en todas las áreas hace más sencilla una planificación en la compañía Ensenada

4.4.5. Proyección del Diseño Organizacional

4.4.5.1. Estructura Organizacional

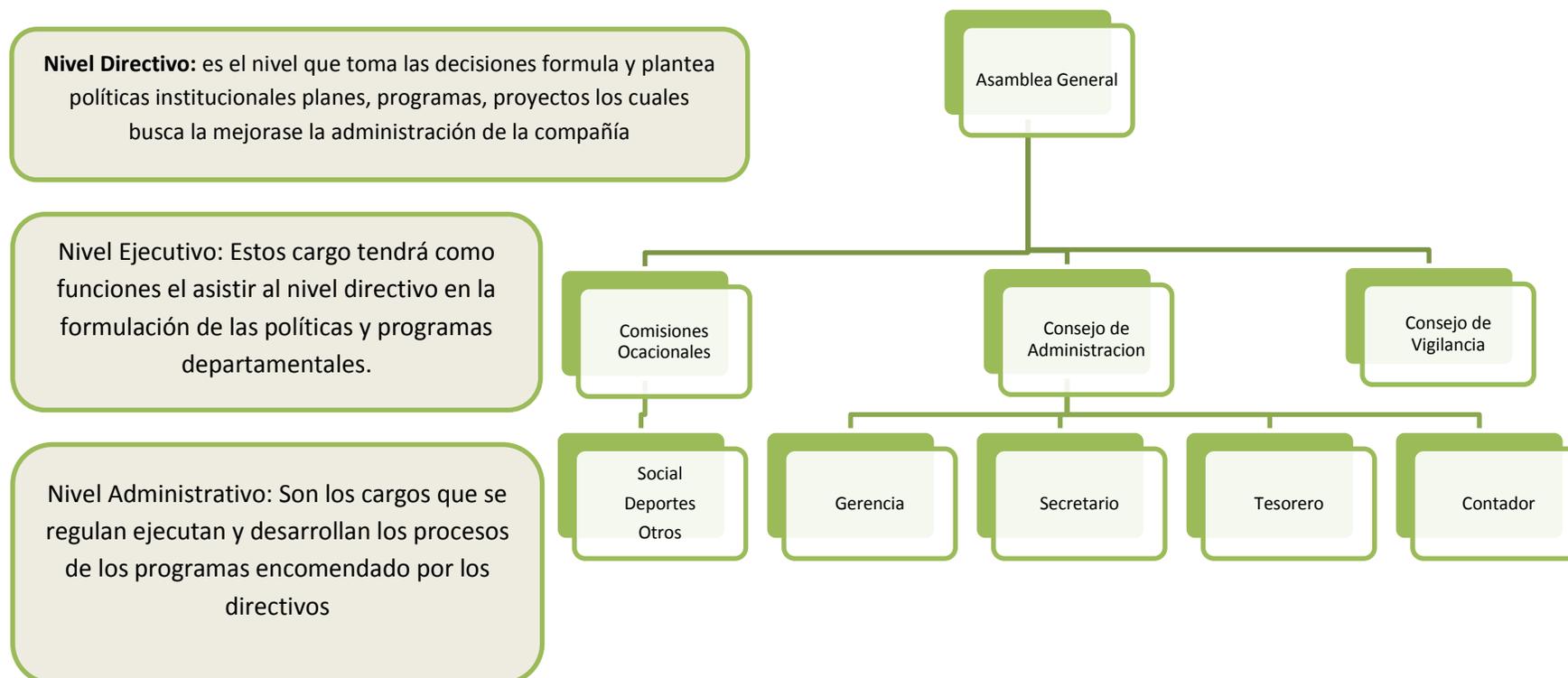
GRÁFICO 36 Estructura organizacional



Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A. "TRANSENENADA".
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.5.2. Orgánico Funcional

GRÁFICO 37 Orgánico Funcional



Fuente: Compañía de Transporte Ensenada S.A. "TRANSENENADA".
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.4.5.3. Manual de Funciones

- **LA ASAMBLEA GENERAL** es la máxima autoridad de la compañía, es la encargada de orientar, administrar, controlar y evaluar sus actividades.
 - a) Aprobar y reformar los estatutos, así como el reglamento interno;
 - b) Aprobar el plan de trabajo de la compañía, y el presupuesto general;
 - c) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la compañía, aprobarlos o rechazarlos;
 - d) Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la ley y reglamento general de compañía y los presentes estatutos.
 - e) Elegir y remover con causa justa, a los miembros del consejo de administración y vigilancia, comisiones especiales y cualquier otro delegado que deba designar la compañía ante entidades de integración del sistema;
 - f) Remover con causa justa, de sus funciones, al gerente de la compañía;
 - g) Acordar la disolución de la compañía, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración de compañías, cuya afiliación no sea obligatoria;
 - h) Autorizar la emisión de los certificados de aportación de los socios
 - i) Resolver la apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o con cualquiera del organismo de la compañía;
 - j) Cumplir y hacer cumplir las demás obligaciones.
 - k) Debe mantener sus funciones al tanto a sus socios para evitar cualquier conflicto en la empresa.
 - l) Mantener al tanto a sus directivos de todas las actividades y obligaciones para efectuar para el buen desempeño de sus colaboradores dentro de la empresa.
 - m) Mantener en un registro todas las diligencias que sean realizados durante cada semana.

- n) Aprobar que cada directivo de mandato se dirija en tener comunicada a los socios de todo lo que se ha realizado o que se va a emprender.

Concejo de Administración es el organismo encargado de administrar la compañía, decide sobre la organización interna y su desarrollo en el mercado competitivo. Tiene una vigencia determinada de tiempo y posee la obligación de nombrar al gerente y poner al tanto de sus funciones en la empresa.

- a) Nombrar al gerente y secretario de la cooperativa;
- b) Elaborar el reglamento interno de la cooperativa, para someterlo a consideración de la asamblea general para su aprobación;
- c) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la contabilidad;
- d) Sancionar a los socios de conformidad con lo que establece el reglamento interno de la entidad.
- e) Fijar las cauciones que deba rendir tanto el gerente como los empleados que manejen fondos de la cooperativa;
- f) Autorizar los contratos que según la ley de cooperativas; el reglamento general, el presente estatuto y reglamento interno, le corresponda en cuantía de los mismos:
- g) Aceptar o rechazar las solicitudes de admisión, o retiro de los socios;
- h) Autorizar los pagos.
- i) Resolver la exclusión o expulsión de los socios.
- j) Autorizar la transferencia de los certificados de aportación de los socios.
- k) Elaborar el proyecto de reforma a los estatutos y elevarlo a conocimiento y aprobación de la asamblea general de socios.
- l) Sesionar una vez a la semana, en forma ordinaria y extraordinaria cuantas veces sea necesario.
- m) Cumplir todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las Leyes de la materia;

- n) El voto y la presencia de los vocales en las deliberaciones del consejo de administración son indelegables.
 - o) Trabajar en forma unida con el consejo de vigilancia para ver mejoras en la cooperativa.
- **PRESIDENTE** es el encargado de la administración de la compañía, deberá aplicar enfoques de mejoras continuas en la ejecución de sus actividades, coordinando los trámites que permitan el buen desempeño de las unidades y sus colaboradores, es el líder para que sus seguidores puedan mejorar sus labores y que sean eficaces en el servicio que ofrece la empresa.

Perfil:

- Ser socio activo.
- Ser responsable.
- Tener la capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y análisis y síntesis para planificar estratégicamente las actividades.
- Pertenecer a Ensenada por más de 4 años.
- No adeudar a la Compañía.
- Adaptación al cambio en situaciones inesperadas.

Funciones:

- a) Controlar la buena marcha administrativa general y el cumplimiento de las obligaciones de los socios, gerente, empleados.
- b) Revisar y formular políticas operacionales y administrativas.
- c) Presidir las asambleas generales y las reuniones del consejo de administración y orientar las discusiones.
- d) Tomar decisiones sobre asuntos de política institucional, informando del particular, en la próxima sesión del consejo de administración
- e) Informar a los socios sobre la marcha de la compañía.

- f) Convocar a las asambleas generales ordinarias y extraordinarias y a las reuniones del consejo de administración.
 - g) Establecer con su voto en caso de empates que se den en la asamblea.
 - h) Apertura conjuntamente con el gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques.
 - i) Suscribir con el gerente los certificados de aportación.
 - j) Presidir todos los actos sociales de la compañía,
 - k) Firmar la correspondencia de la compañía.
 - l) Presidir todos los actos oficiales de la compañía y mostrar la representación de la sociedad.
 - m) Mantener informado a sus socios sobre los trámites que efectuará para el mejoramiento de la compañía de carga.
 - n) Liderar a sus compañeros para emprender nuevas estrategias de mejorar el servicio.
 - o) Dar su aprobación ante cualquier dinamismo que se realizará en la compañía de carga liviana.
- **VICEPRESIDENTE** es quien asume la responsabilidad de encargarse de la administración de la compañía de carga liviana en reemplazo del presidente y él asumirá cualquier responsabilidad, tendrá la obligación de asumir el cargo del presidente en la compañía.

Perfil:

- Ser socio activo
- Habilidad para toma de decisiones
- Buena relaciones humanas
- Fomentar el trabajo en equipo
- No adeudar a la Compañía
- Capacidad de liderazgo

Funciones:

- a) El vicepresidente tendrá las funciones y deberes asignados al Presidente, y asumirá sus funciones en ausencia, fallecimiento o renuncia de éste;
 - b) Dirigir el comité de social, deporte u otros
 - c) Asumirá la responsabilidad de dar su firma por algún trámite que se presente en la ausencia del presidente de la compañía.
 - d) Mantendrá informado al presidente sobre todo lo que sucede en la empresa.
 - e) Trabajar en unión con el presidente para que las diligencias sean resueltas.
- **SECRETARIA (O).**- Es quien se encarga de manejar las actividades de la parte administrativa y quien lleva un control de los datos de los socios de la compañía de carga. También se encarga de llevar un registros de los socios y de la deudas con la empresa ella deberá informar al gerente cuantos deudores hay.

Perfil:

- Ser socio activo
- Pertener a la asociación por más de 2 años
- Responsable y buenas relaciones humanas.
- Ser tolerante
- Ser eficiente en la organización y distribución de documentos.
- Conocimientos básicos de computación.

Funciones:

- a) Atender personal y telefónicamente al público
- b) Llevar los libros de actas de la asamblea general, del consejo de administración y del consejo de vigilancia si lo fuere.
- c) Tener la correspondencia al día, certificar con su firma los documentos de la cooperativa.

- d) Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración siempre que no violen las disposiciones del estatuto y conservar ordenadamente el archivo.
 - e) Cuestionar el sello de la compañía y los libros correspondientes.
 - f) Mantener informado a sus socios de sus deudas con la compañía.
 - g) Debe informar al gerente sobre los ingresos y gasto de la empresa.
- **GERENTE GENERAL** es el representante legal. Debe ejecutar las decisiones de la asamblea general y del consejo de administración y ejercer todas las actividades inherentes al cargo. Es quien administra la parte financiera de la empresa, también es encargado de mantener informando al presidente de todos los gastos dentro de la compañía.

Perfil:

- Ser socio activo
- Pertener a la asociación por más de 4 años
- Responsable y buenas relaciones humanas.
- Ser tolerante
- Ser eficiente en la administración, organización, planificación
- Conocimientos de leyes y regulaciones.

Funciones:

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía
- b) Organizar y dirigir la administración de la compañía
- c) Organizar y dirigir la administración interna de la compañía conforme a las disposiciones emitidas por el consejo de administración y la asamblea general;
- d) Realizar las inversiones y gastos acordados por la asamblea general o consejo de administración que no hayan sido vetados por el consejo de vigilancia;

- e) Elaborar los temas para nombramientos de empleados que deban manejar fondos de la compañía;
 - f) Asistir en forma obligatoria a las sesiones del consejo de administración, de vigilancia y de crédito con voz informativa;
 - g) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la entidad;
 - h) Controlar y dirigir la contabilidad de la entidad, conforme a las regulaciones, impartidas por el consejo de vigilancia;
 - i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la asamblea general y sus organismos.
 - j) Realizar el inventario anual de todo lo que tiene la compañía.
 - k) Elaborar una lista de los gastos e ingresos que se han realizado en la compañía.
 - l) Dar información a los directivos y socios de los ingresos y egresos que se ha recaudado en un mes.
 - m) Realizar junto con la secretaria inventario cada año
- **CONTADOR.-** Dedicado a analizar e interpretar la información contable financiera de la compañía Ensenada S.A. con la finalidad de diseñar e implementar instrumentos y mecanismos de apoyo a la directiva en el proceso de toma de decisiones

Perfil:

- CPA o ingeniero Comercial
- Experiencia 2 años como mínimo
- Conocimiento de ley de compañías.
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Conocimiento de Excel.
- Principalmente debe tener el carnet para Firmar declaraciones

Funciones:

- a) Dominar un sistema contable
- b) Es el responsable de manejar el sistema de tributación
- c) Controlar los desembolsos e ingresos que existen en la junta.
- d) Controlar la cartera de clientes vencidos y al día.
- e) Presentar un informe de labores mensuales
- f) Análisis de proyectos de inversión que beneficien el funcionamiento de la Junta de Agua potable.
- g) Debe reportar sus actividades al Presidente o en su caso a los vocales principales.
- h) Realizar un informe anual de objetivos alcanzados y no logrados.
- i) Cumplir con las políticas de la junta y ayudar a la consecución de objetivos, misión y visión.

- **TESORERO.-** es el encargado de dirigir gestionar los asuntos relacionados con los movimientos económicos de la compañía.

Perfil:

- Bachiller en CPA o ingeniero comercial.
- Experiencia 2 años
- Conocimientos en leyes de Compañía, régimen tributario, Excel, estados financieros.

Funciones:

- a) Velar por la oportuna recaudación de los servicios prestados a los usuarios en agua potable, saneamiento y residuos sólidos.
- b) Custodiar y Administrar los fondos provenientes de las recaudaciones, contribuciones y otros ingresos destinados para el abastecimiento de los servicios.
- c) Firmar conjuntamente con el presidente los respectivos documentos contables de ingresos y egresos.

- d) Elaborar y presentar al Directorio y Asamblea el estado de cuenta y balance económico de los ingresos y egresos manejados por tesorería; hacer los balances semestrales y anuales, para que el presidente presente en las asambleas generales y en el directorio los informes financieros y administrativos con el fin de demostrar transparencia económica y financiera permanentes; (contemplar costo del recaudador y/o contador).
 - e) Responder solidariamente con el presidente, por el manejo y custodia de los fondos; por lo que deberá rendir caución por el monto que determine la Asamblea General
- **CONSEJO DE VIGILANCIA** es un órgano de control social y técnico. Debe velar por el cumplimiento de la reglamentación de la compañía por parte de los actos de los órganos de administración e informar las irregularidades que se presentaren.
 - a) Supervisar las inversiones económicas de la compañía;
 - b) Controlar la contabilidad de la compañía;
 - c) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la asamblea general, por intermedio del consejo de administración;
 - d) Conocer y elaborar informes sobre reclamos de los socios en contra de los consejos o gerencia de la entidad;
 - e) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la asamblea general
 - f) Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la compañía, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto.
 - g) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones emanadas de las leyes pertinentes.
 - h) Sesionar una vez por semana.

- i) Dictar normas para el manejo y elaboración de la contabilidad de la compañía.
 - j) Controlar que los trabajadores este en la hora de entrada
 - k) Cuidar el correcto funcionamiento y la eficiencia administrativa de la cooperativa
 - l) Vigilar porque los socios cumplan sus obligaciones estatutarias y no violen las normas legales.
 - m) El consejo de vigilancia será responsable del cumplimiento de sus funciones ante la asamblea general de socios a la cual rendirá un informe de sus actividades que ha realizado durante cada mes.
 - n) Tendrá la obligación de controlar toda la documentación sean estos estatutos o normas que no salgan sin antes tener un permiso del presidente.
- **COMISIONES OCASIONALES** son los grupos de trabajo que se organizan para dar cumplimiento al objetivo social dentro de la cooperativa, también es coordinan todas las actividades a realizar junto con el consejo de administración y vela por que se dé la respectiva aprobación del presidente de la compañía.
 - a) Elaborar y presentar al consejo de administración un plan de trabajo para el periodo. El mismo que deberá estar acompañado del correspondiente presupuesto de gastos.
 - b) Ejecutar el plan de trabajo aprobado por el consejo de administración.
 - c) Organizar y desarrollar programas de integración entre compañías, por iniciativa propia y/o coordinación con otras entidades e instituciones afines.
 - d) Promover y realizar tantas actividades posibles, de interés para los socios como para la comunidad en que la compañía se desarrolla.
 - e) Disponer de los fondos que le hayan sido asignados, previa aprobación del consejo de administración.

- f) Presentar un informe anual al consejo de administración, dando cuentas de las labores realizadas y de la forma en que se utilizaron los fondos asignados.
- g) Promover la integración económica y social de la compañía con otras compañías, cooperativas o entidades similares y organismos auxiliares del cooperativismo.
- h) Promover la integración de los socios de la compañía a las actividades deportivas que se efectúan para el aniversario de la empresa.
- i) Dar información en una reunión de todas las actividades que se han efectuado.
- j) Presentar al gerente un presupuesto de los gastos que se realizan para elaborar las actividades de integración con otras entidades.
- k) Promover el trabajo en equipo para que los socios puedan alcanzar sus metas y objetivos.
- l) Obligación de poner al tanto de las fechas deportivas a los socios.

- **FUNCIONES DE LOS SOCIOS**

Socios.- Son obligaciones y derechos de los socios, además de los establecidos en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y el reglamento interno, los siguientes:

- a) Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, el presente estatuto, los reglamentos internos y las disposiciones de los órganos de gobierno, dirección y administración;
- b) Cumplir fiel y puntual con las obligaciones derivadas de las designaciones para cargos directivos y los compromisos económicos contraídos con la compañía;
- c) Asistir a los cursos de capacitación cooperativista previstos en los planes de capacitación de la compañía

- d) Abstenerse de divulgar rumores falsos que pongan en riesgo la integridad e imagen de la compañía o de sus dirigentes.
- e) Participar en los eventos sociales, culturales, deportivos y más actos públicos que fueren organizados o patrocinados por la compañía o demás compañías.
- f) Adquirir los productos y utilizar los servicios que la compañía brinde a sus socios dentro del cumplimiento de su objeto social;
- g) Participar en las elecciones de representantes o asambleas generales de socios, con derecho a un solo voto, independientemente del número y valor de certificados de aportación suscritos y pagados que posea;
- h) Elegir y ser elegido a las vocalías de los consejos, comités y comisiones especiales; recibir, en igualdad de condiciones con los demás socios, los servicios y beneficios que otorgue la compañía, de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto.
- i) Obligación de participar en las reuniones generales, con la finalidad de dar apertura que den su punto de vista de los temas a tratar.
- j) Contar con la disponibilidad de tiempo para realizar trámites.

4.4.5.4. Políticas

Tener definida una política adecuada es esencial para el buen funcionamiento de la compañía de carga liviana Ensenada S.A.”TRANSENSENADA” ya que permite alinear y marcar las reglas del juego para sus directivos y sus socios, A continuación se detallan:

- a) Se establecerá requisitos de cada puesto que contarán en el diseño organizacional.
- b) El personal tendrá que justificar su inasistencia de trabajo caso contrario se le multa.
- c) Se mantendrán reuniones con el personal administrativo a fin de motivar e incentivar la integración así como conocer los problemas que puedan existir con la atención a los clientes.

- d) El personal administrativo será afiliado al seguro social y recibirán todos los beneficios de ley.
- e) Se dará el nivel de sueldos que hay en el mercado en cada puesto y se analizarán los incrementos de cada año de acuerdo a la disposición del estado y a las posibilidades económicas de la compañía.
- f) El horario de trabajo es de 8 horas diarias, de lunes a viernes con turnos
- g) Se mantendrá una capacitación periódica del personal administrativo que apoye la gestión de la compañía.
- h) Se realizarán evaluaciones periódicas para controlar el rendimiento laboral por medio de indicadores de gestión.
- i) El personal de cada área tendrá que informar al presidente algún problema que se presenta en la compañía.
- j) Se realizará sanciones a los trabajadores que no se encuentre en su puesto de trabajo en las horas laborables.
- k) El personal de trabajo tendrá que acudir a las capacitaciones que la empresa les designe.
- l) El personal tendrá la obligación de presentar un certificado en caso de no asistir al trabajo

4.4.6. Resultado de Efectividad

Desempeño

El desempeño es el rendimiento y actuación que se dé en la compañía de carga liviana Ensenada S.A. lo cual será eficaz esto no es solo del potencial de los socios para llevar a cabo sus funciones sino además del grado de motivación y satisfacción laboral que se posea

Tener presente que la división de trabajo produce un incremento proporcional de los poderes productivos.

Si dentro de una institución se quiere lograr un buen desempeño es necesario que se incluyan capacitaciones lo cual permita a los colaboradores especializarse en su área de trabajo y superarse personalmente.

Evaluación

La evaluación es aquella donde el individuo manifiesta las competencias laborales es aquella que integra conocimiento, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores que contribuyen a alcanza los resultados que espera obtener la compañía de carga liviana Ensenada

El líder de la compañía Ensenada S.A., evaluara la eficiencia, calidad productividad, el comportamiento de las normas de seguridad y las cualidades personales que se requiere en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

Seguimiento.

El seguimiento es el proceso de análisis continuo para mejorar o corregir, reorientar la planificación, formulación y ejecución de los que se propone la compañía ensenada

Lo cual nos indica sobre los aciertos y errores que se tiene dentro de la compañía,

En la compañía se deben realizar seguimientos o mediciones del desempeño a través de los informes semanales y verificar el desempeño de las funciones que se describen en el manual, mediante estos informes se puede medir el nivel de desempeño tanto del personal administrativo como del operativo y el de la institución en general.

El líder de Ensenada velará para que se cumpla el objetivo y las metas establecidas.

4.4.7. Propuesta Financiera.

El presupuestó realizado para la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. en base a la implementación del diseño organizacional y las capacitaciones que se realizaran a los socios de la compañía en varios ámbitos tanto en el desarrollo personal, el clima organizacional, los tipos de liderazgo, toma de decisiones y servicio al cliente

CUADRO N° 44 Propuesta Financiera

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. "TRANSENENADA"	
ESTRATEGIAS	Costos
Implantación de la cultura organizacional en la compañía de transporte de carga liviana	\$ 800
La existencia de una estructura organizacional para la compañía "ENSENADA"	\$ 800
Establecer un manual de funciones para mejorar el desempeño de la compañía "ENSENADA"	\$ 800
Dividir las tareas de acuerdo al perfil.	\$ 900
CAPACITACIONES DE FORMACIÓN A LOS SOCIOS.	
Atención al Cliente	\$ 400
Liderazgo	\$ 250
Toma de Decisiones	\$ 350
Trabajo en Equipo	\$ 300
Clima Organizacional	\$ 500
Desarrollo Personal	\$ 200
TOTAL GENERAL DE PRESUPUESTO	\$ 5300

Fuente: Socios de Transensenada.
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

4.5. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente trabajo que se refiere a la estructura organizacional de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. “TRANSENENADA” se fundamenta en los elementos de la administración como son planificar, organizar , ejecutar y controlar, base fundamental para que la compañía tenga capacidad de desarrollarse, lo que ha permitido obtener las siguientes conclusiones:

- La empresa si bien cuenta con experiencia y ha tenido la oportunidad de crecer, ha venido siendo administrada de manera empírica, esto es sobre las bases de necesidades momentáneas.
- La compañía tiene la oportunidad de contar y de crecer contantemente con excelente administración coordinación y planificación.
- La oportunidad que tiene Ensenada S.A. de desarrollarse de manera administrativa y competitiva será en base a los parámetros establecidos en la propuesta del diseño organizacional.
- Los departamentos se dividieron en base a las necesidades que posee la compañía de carga liviana Ensenada S.A. y con ello se evidencia un orden jerárquico con el que la organización evitara duplicidad de trabajo.
- El espíritu colaborador y la predisposición al cambio es una de los factores que los hace fuerte ante una implementación de un diseño organizacional que garantiza mejoras en el entorno laborar de la compañía

4.6. RECOMENDACIONES

Considerando que la empresa que no se actualiza en la aplicación de los procesos técnicos de la planificación organización, ejecución y control tiende en el mejor de los casos a permanecer en el mercado y no a desarrollarse. La base de las conclusiones descritas permite poner en consideración de los principales responsables de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A. las siguientes recomendaciones.

- La implementación de un diseño organizacional propuesto para que mejore el desempeño laboral de los socios de la compañía de transporte de carga liviana Ensenada S.A.
- La optimización y control de recursos sobre la base de principios administrativo como la planificación organización operación y control de recurso le permitirá enfrentar de mejor manera la competencia y el desarrollo de la misma
- La proyección estratégica que se ha creado para la compañía es de suma importancia acogerla ya que con ella se llega a la buena coordinación y el funcionamiento de manera eficiente y eficaz.
- Si la compañía quiere enfrentar con solvencia las innovaciones y cada vez exigentes necesidades de los usuarios; necesariamente debe poner en práctica los principios administrativos.
- Implementar y dar a conocer el manual de funciones a los socios accionista y personal nuevo con la finalidad de conocer de forma claro y precisa cuáles son sus actividades.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander Egg, Ezequiel (2006). Métodos y Técnicas de Investigación Social III. Métodos y Técnicas de investigación. Editorial Lumen. México.
- Bennis, Warren y Burt Nanus. Líderes. Las cuatro claves del liderazgo eficaz. Bogotá, Editorial Norma, 1985.
- Bernardo, J., y Caldero, J.F. (2000). Investigación cuantitativa (4); Métodos no experimentales. Aprendo a investigar en educación (77-93). Madrid: RIALP, S.A.
- Chiavenato, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Editorial mcgraw-Hill; 2002. P. 445
- Gordon R., Judith Comportamiento Organizacional. México, Editorial Prentice-Hall, 1997.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich, Mc Graw-Hill, administración. Una Perspectiva Global, 12ª Edición, Mexico, Pág. N° 6, 2004
- Hernández Sampiere Roberto (1991). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. México.
- Lewis, Mike y Graham Kelly. La eficiencia administrativa. 20 actividades para lograrlas. Bogotá, Editorial Norma, 1986.
- Malhotra Naresh (2008) Investigación De Mercados, Editor : Prentice Hall Mexico 2da Edición.
- Méndez, Carlos (2001). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación. Tercera edición. Mc Graw Hill. Colombia
- Mintzberg, H. (2004). Diseño organizacional modo ajuste, en oficio y arte de la gerencia.
- Michael E. Porter, Estrategias competitivas (2000) técnicas para el análisis de los sectores.
- Rico, Ramón y Fernández, Manuel. Diseño de organizaciones como proceso simbólico. En: Psicothema. Madrid, 2002 Vol. 14, n° 2, p. 416

- Sabino, Carlos (2007). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.
- Sarabia, Marcelo (2006) Orientación metodológica para la elaboración de
- Salguero Guzmán Sara Noemí, modelo de gestión administrativa y su incidencia en el desarrollo Organizacional de la Asociación de Compañías Y Afines de Transporte Interprovincial de pasajeros A.C.A.T.I.P de la ciudad de Ambato, Mayo, 2011
- Tamayo y Tamayo, Mario (2001). El Proceso de Investigación Científica. Editorial. México

PAGINAS WEB

<http://www.joseacontraras.net/admon/page06.htm>, octubre del 2013

<http://www.gestionempresarial.info> agostos del 2013

<http://inec.gob.ec>

[http://www.sbs.gob.ec/medios/ley transporte terrestre transito y seguridad vial](http://www.sbs.gob.ec/medios/ley_transporte_terrestre_transito_y_seguridad_vial)

<http://www.asambleanacional.gov.ec>

ANEXOS

ANEXO 1 Modelo de Encuesta a Clientes



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL



ENCUESTA

OBJETIVO: Conocer las necesidades y prioridades de los clientes que compra el servicio de transporte de carga en la parroquia Santa Rosa

Género:

Masculino

Femenino

Edad:

18-25	
26-35	

36-45	
MAS 46	

1. Usted utiliza algún servicio de transporte para llevar su carga.

SI.....

NO....

2. Con qué frecuencia utiliza Ud. el servicio de transporte de la compañía, para transportar su carga.

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

3. Se siente Ud. Satisfecho con el servicio que le brinda las compañías de carga

Completamente de satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

4. La empresa de transporte de carga que usted utiliza en base a que factor realiza el cobro por servicio.

Distancia	
Peso	
Cartón	
Bulto	

5. De la empresa de transporte de carga que usted utiliza para trasladar la mercadería qué aspecto más le agrada.

Puntualidad		Seguridad	
Cumplimiento		Rapidez	
Otros			

6. ¿Está usted de acuerdo con la atención que le brinda la empresa de transporte de carga (camionetas)?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

7. ¿Usted considera que los vehículos de transporte de carga son?

Muy limpios	
Cómodos	
Seguros	
Confortables	

8. ¿El conductor muestra una imagen de honestidad y confianza?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

9. ¿Cuántas veces al mes usted utiliza los servicios que brinda la Empresa de Transporte de Carga?

1- 2

3 - 4

más 5

10. El servicio ha solucionado satisfactoriamente sus necesidades.

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

GRACIAS POR SU ATENCIÓN.

ANEXO 2 Encuesta a los Socios



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL



ENCUESTA A LOS SOCIOS

OBJETIVO: Conocer las necesidades y prioridades de los socios, mediante un cuestionario para la respectiva distribución de responsabilidades y funciones de la compañía.

Género: Masculino Femenino

Edad:

18-25	
26-35	

36-45	
MAS 46	

1. La compañía cuenta con un Diseño Organizacional.

Si No

2. ¿Cómo considera usted la comunicación en la compañía de transporte ENSENADA al momento de tomar decisiones?

Muy Eficiente	
Eficiente	
Deficiente	
Muy deficiente	

3. Existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía Ensenada?

Siempre	
A veces	
Casi siempre	
Nunca	

4. Cree usted que las estrategias que realiza la compañía de transporte ENSENADA hacen frente a la competencia?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

5. Cree usted que la responsabilidad y la puntualidad son los factores importante para que la compañía de transporte ENSENADA sean eficiente?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

6. ¿Considera Ud. que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos en base una buena toma de decisiones?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

7. Con qué frecuencia reciben capacitaciones?

Siempre	
A veces	
Casi siempre	
Nunca	

8. Cumple Ud. Con las políticas establecida por la compañía Ensenada

Siempre	
A veces	
Casi siempre	
Nunca	

9. ¿Conoce Ud. Sus funciones de la compañía de transporte de carga Ensenada?

Sí

No

10. ¿Considera usted que con la implementación del diseño organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño administrativo de la compañía?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

GRACIAS POR SU ATENCION.



ANEXO 3 Encuesta al Personal Administrativo

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO
EMPRESARIAL



Encuesta dirigida al personal administrativo

1. ¿Conoce Ud. los objetivos para lo que se ha creado la compañía de transporte Ensenada?

Sí No

2. ¿Conoce Ud.Cuál es la estructura organizacional de la compañía de transporte Ensenada?

Sí No

3. Conoce Ud. Qué es un diseño organizacional.

Sí No

4. Cree usted que la COMPAÑÍA DE TRANSPORTE ENSENADA trabaja con una excelente comunicación para conseguir sus logros?

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

5. Para usted su equipo es

Muy Eficiente	
Eficiente	
Deficiente	
Muy deficiente	

6. ¿Está usted satisfecho con la organización actual de la Compañía de transporte?

Completamente de satisfecho	
Satisfecho	
Indiferente	
Insatisfecho	
Completamente insatisfecho	

7. **¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos?**

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

8. **¿El trabajo de los socios y personal administrativo es en equipo?**

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

9. **¿Considera que con la aplicación del diseño organizacional mejoraría la gestión administrativa de la compañía.**

Completamente de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Completamente en desacuerdo	

GRACIAS POR SU ATENCION.

ANEXO 4 Fotos

Foto # 1



**Fuente: Población de Santa Rosa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal**

Foto # 2



**Fuente: Población de Santa Rosa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal**

Foto #3



**Fuente: Población de Santa Rosa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal**

Foto # 4



Fuente: Población de Santa Rosa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

Foto # 5



Fuente: Población de Santa Rosa
Elaborado por: Alvia Bazán Aníbal

ANEXO 5 CARTA AVAL



COMPañÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A
"TRANSENENADA"
PUERTO DE SANTA ROSA - SALINAS
PROVINCIA DE SANTA ELENA - ECUADOR
CONSTITUIDA EL 17 DE JULIO DEL 2012
RESOLUCIÓN SC.IJ.DJC.G.11 No. 0003814
RUC. NO. 249000108001

Oficio NO. 0024

Santa Rosa, 14 de Septiembre del 2012

SEÑORA INGENIERA
MERCEDES FREIRE RENDON, MSC
DECANA DE LA FACULTAD ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE
EN SU DESPACHO.-

Por medio de la presente, comunico a usted que:

Quienes conformamos la COMPañÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A hemos creído conveniente extender la presente CARTA AVAL al señor ANIBAL RENE ALVIA BAZAN cédula de identidad N° 0927088039 para que realice el DISEÑO ORGANIZACIONAL, de nuestra institución particular que pongo en conocimiento para los fines consiguientes autorizando al interesado hacer uso del presente documento para su trámite correspondiente.

Atentamente

Ricardo Córdova B.

Presidente

ANEXO 6 Certificado de Gramática

CERTIFICO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del trabajo del Sr. ALVIA BAZÁN ANÍBAL RENÉ, con Cédula de Identidad # 092708803-9 cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. DE LA PARROQUIA SANTA ROSA 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 el interesado puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

Atentamente



MSc. Nelly Cedeño Macías

Reg del SENESCYT # 1006-12-743058

ANEXO 7 Listado de Socios Accionistas



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA LIVIANA ENSENADA S.A. "TRANSENENADA"

PUERTO DE SANTA ROSA - SALINAS
PROVINCIA DE SANTA ELENA - ECUADOR
CONSTITUIDA EL 17 DE JULIO DEL 2012
RESOLUCIÓN SC.IJ.DJC.G.11 No. 0003814
RUC. NO. 2490007108001
Celular 0993126005

CONTROL DE ASISTENCIA		
No.	APELLIDOS Y NOMBRES	FIRMA
1	Bailón Alvia Martín Neptalí	
2	Bailón Lucín Carlos Wilfrido	
3	Balón González Vicente Gerardo	
4	Baque Guale Víctor Eduardo	
5	Cáliz Burgos Jorge Dario	
6	Catagua Quijije Angel Stalyn	
7	Catagua Quijije Luis Alfredo	
8	Constantes Rosero Jean Carlos	
9	Constantes Santos Melecio Agustín	
10	Córdova Barrezueta José Ricardo	
11	Chasi Tobar Luis Alfredo	
12	Del pezo Yagual Segundo Juvencio	
13	Gomez Parrales Jorge Oswaldo	
14	González Villao Crisanto William	
15	Láñez Reyes Antonio Alejandro	
16	Macías Macías Victor Sipriano	
17	Muníz Choez Juan Patricio	
18	Muníz Rodríguez Jimmy Orlando	
19	Muñíz Rodríguez Miguel Humberto	
20	Orrala Tigreiro Eduardo Ramón	
21	Parrales González Gustavo Samuel	
22	Parrales González Humberto Ramón	
23	Parrales González Juan Alipio	
24	Parrales González Ricardo Leonardo	
25	Ramírez Tomalá Silverio Alberto	
26	Tigreiro Láñez Daniel Joel	
27	Tigreiro Tigreiro Severo Florencio	
28	Toala Quiroz Gleves Oswaldo	
29	Vaque Guale José Henry	
30	Vera Matías Samuel Modesto	
31	Vera Yagual José Miguel	