



**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 EN TAXIS “SERPENSA” DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: HÉCTOR DAVID CHILÁN VERA

TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

SALINAS – 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 EN TAXIS “SERPENZA” DEL
CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013.”**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: HÉCTOR DAVID CHILÁN VERA

TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.

SALINAS – 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 EN TAXIS “SERPENSA” DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por el Sr. Héctor David Chilán Vera, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal 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,

.....
Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico con todo cariño este trabajo a mi esposa, a mi hija y a las personas que estuvieron junto a mí en los momentos más importantes de mi formación académica y profesional.

A mi madre por haberme dado la vida y la facultad para poder aportar en la sociedad con mis conocimientos.

A mis hermanas y hermanos, gracias a su apoyo moral y anímico, alimentaron mi alma para seguir y alcanzar este sueño.

¡¡ Gracias totales!!

Héctor Chilán Vera

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis familiares, amigos, docentes, compañeros y compañeras que me apoyaron en las situaciones más complejas para salir adelante y lograr el objetivo tan anhelado de terminar mis estudios para ser un profesional.

Dios gracias porque sin tu luz guía, nada de esto fuera posible.

Héctor Chilán Vera

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Dr. Rodrigo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DEL ÁREA

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
TUTOR

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
DE TRANSPORTE EN TAXIS “SERPENSA”
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA
DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

Autor: Héctor Chilán Vera.

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrollado es sobre el Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, para mejorar la gestión administrativa, cuyo objetivo se concentra en implementar una estructura organizacional adecuada, la dirección estratégica, la toma de decisiones efectivas y en el momento oportuno. Previo a ellos, se realizó un análisis de que es lo que provoca que la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” logren un desempeño inadecuado en sus labores, para ello se planteó objetivos de esta manera facultar una solución a este problema. Se formuló también estrategias que permiten el cumplimiento de las actividades para la compañía, aplicando controles internos que permitan el correcto cumplimiento de sus acciones, también tomando decisiones oportunas a través de un clima organizacional óptimo donde se pueda trabajar con compromiso hacia la compañía y con una comunicación recíproca. Para llevar a cabo cada actividad se consultó bibliografía referente al problema de investigación lo cual permitió tener un conocimiento amplio y poder llevar a cabo cada una de las actividades que se programaron, para lograr un trabajo eficiente. Se realizó también diferentes tipos de estudios e instrumentos de Investigación, como la encuesta y la entrevista para obtener información básica a través de la tabulación, la misma que nos permite llegar a obtener información confiable. En base a esta información se efectuó el Diseño Organizacional poniendo énfasis en cada uno de los puntos a plantearse y que sean de beneficio para el desarrollo de la organización.

ÍNDICE GENERAL

UNIVERSIDAD ESTATAL	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL	2
TEMA.....	2
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
Planteamiento del problema	2
❖ Situación Actual	3
❖ Situaciones Futuras.....	4
❖ Alternativas de Solución	5
LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
Justificación Teórica	6
Justificación Metodológica.....	7
Justificación Práctica	8
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	10
HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	10
Hipótesis	10
Operacionalización de las Variables.....	11
CAPÍTULO I	14
MARCO TEÓRICO	14
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA	14

1.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
1.2.1	Concepto de Organización.....	16
1.2.2	Tipos de Organizaciones.....	17
1.2.2	Definición de Diseño Organizacional.....	18
1.2.3	Modelos de Diseño Organizacional.....	20
1.2.4	Elementos del Modelo de Diseño Organizacional	22
	1) ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.	22
	1.1) Análisis Interno.....	23
	1.1.1) Fortalezas.....	23
	1.1.2) Debilidades.	23
	1.2) Análisis Externo.	24
	1.2.1) Oportunidades.....	24
	1.2.2) Amenazas.....	24
	2) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.	25
	2.1) Misión.	25
	2.2) Visión.	25
	2.3) Objetivos.....	26
	2.4) Estrategias.	26
	3) Proyección del Diseño Organizacional.	27
	3.1) Estructura Organizacional.	27
	3.2) Orgánico Funcional.	27
	3.3) Sistemas de Información.	28
	3.4) Políticas del Personal y Recompensas.....	29
	3.5) Vínculos Interorganizacionales.....	29
	4) Resultados de Efectividad.	30
	4.1) Eficiencia.....	31
	4.2) Eficacia.	31
	4.3) Evaluación de Desempeño.	31
1.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS “SERPENSA”.	32
1.3.1	Aspectos Constitutivos	32
a)	Constitución.....	32

1.3.2	Gestión	33
a)	Planeación	33
1.3.3	Recursos	36
1.3.4	Servicios	36
1.4	MARCO LEGAL	37
1.4.1	Constitución de la República del Ecuador	37
1.4.2	Plan Nacional para el Buen Vivir	38
	CAPÍTULO II	40
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	40
2.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	41
2.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	41
	Por el Propósito	41
	Investigación Aplicada.....	41
	Por el Nivel.....	42
	Investigación Descriptiva	42
	Por el Lugar	42
	Investigación Bibliográfica	42
	Investigación de Campo	42
	Por la Dimensión	43
2.3	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	43
	Método Analítico	43
	Método Inductivo	43
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	44
2.5.1	La Entrevista	44
2.5.2	La Encuesta	44
2.6	INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	45
2.6.1	Guión de entrevista	46
2.6.2	Cuestionario	46
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA	47
2.7.1	Población	47
	Elaborado por: Héctor Chilán Vera.....	48

2.7.2	Muestra.....	48
2.7.3	Procedimientos.....	49
2.7.4	Procesamiento.....	50
CAPÍTULO III.....		52
3	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	52
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	59
3.3	CONCLUSIONES.....	72
3.4	RECOMENDACIONES.....	73
CAPÍTULO IV.....		74
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS “SERPENSA”.....		74
4.1	PRESENTACIÓN.....	74
4.2	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	75
4.3	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI SERPENSA.....	76
4.4	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	76
4.2.	Matriz FODA.....	78
5.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	79
5.1.	MISIÓN.....	79
5.2.	VISIÓN.....	80
5.3.	OBJETIVOS.....	80
5.3.1.	Objetivo General.....	80
5.3.2.	Objetivos Específicos.....	80
5.4.	VALORES.....	80
5.5.	ESTRATEGIAS.....	81
5.6.	CURSOS DE ACCIÓN.....	82
5.7.	Proyección de la Estructura Organizacional.....	85
5.7.1.	Diseño de la Estructura.....	85
3.2	Funciones.....	85
5.8.	POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	92
5.10.	VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES.....	94
5.10.1.	Resultados de Efectividad.....	95

Eficacia	95
Eficiencia.....	95
5.11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	96
CONCLUSIONES.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	106

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 ¿El servicio de taxis que ofrece la compañía “SERPENSA” cubre satisfactoriamente sus necesidades de transporte?	70
TABLA N° 2 ¿Cree usted que la compañía de taxis tiene estrategias para mejorar el servicio?	71
TABLA N° 3 ¿Sabe usted si la compañía dispone de los equipos necesarios para brindar un buen servicio a la comunidad?	72
TABLA N° 4 ¿Le gustaría que la compañía implemente el uso de radio taxi “Motorola” o GPS para fortalecer la confianza de sus usuarios o clientes?	73
TABLA N° 5 ¿Considera usted que los socios necesitan capacitación para brindar una buena atención a sus clientes?	74
TABLA N° 6 Como usuario ¿cómo califica usted la calidad del servicio de la compañía?	75
TABLA N° 7 ¿Sabe usted qué tipo de liderazgo se aplica en la compañía “SERPENSA”?	76
TABLA N° 8 ¿Considera usted una ventaja realizar un diseño organizacional para la compañía de taxis “SERPENSA”?	77
TABLA N° 9 ¿Qué tan importante considera usted implementar en la compañía de taxis “SERPENSA” un diseño organizacional para fortalecer el servicio a la comunidad?	78
TABLA N° 10 ¿Conoce usted las ventajas o beneficios de un diseño organizacional?....	79
TABLA N° 11¿Considera usted que la elaboración de un diseño organizacional sería una estrategia para mejorar la gestión administrativa de la compañía?.....	80
TABLA N° 12 ¿Está usted de acuerdo con que la compañía implemente un diseño organizacional que facilite la administración de la empresa?	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	MODELO DE RICHARD DAFT.....	20
GRAFICO N° 2	MODELO DE ESTRELLA.....	21
GRÁFICO N° 3	¿El servicio de taxis que ofrece la compañía “SERPENSA” cubre satisfactoriamente sus necesidades de transporte?.....	60
GRÁFICO N° 4	¿Cree usted que la compañía de taxis tiene estrategias para mejorar el servicio?.....	61
GRÁFICO N° 5	¿Sabe usted si la compañía dispone de los equipos necesarios para brindar un buen servicio a la comunidad?.....	62
GRÁFICO N° 6	¿Le gustaría que la compañía implemente el uso de radio taxi “Motorola” o GPS para fortalecer la confianza de sus usuarios o clientes?.....	63
GRÁFICO N° 7	¿Considera usted que los socios necesitan capacitación para brindar una buena atención a sus clientes?.....	64
GRÁFICO N° 8	Como usuario ¿cómo califica usted la calidad del servicio de la compañía?.....	65
GRÁFICO N° 9	¿Sabe usted qué tipo de liderazgo se aplica en la compañía “SERPENSA”?.....	66
GRÁFICO N° 10	¿Considera usted una ventaja realizar un diseño organizacional para la compañía de taxis “SERPENSA”?.....	67
GRÁFICO N° 11	¿Qué tan importante considera usted implementar en la compañía de taxis “SERPENSA” un diseño organizacional para fortalecer el servicio a la comunidad?.....	68
GRÁFICO N° 12	¿Conoce usted las ventajas o beneficios de un diseño organizacional?.....	69
GRÁFICO N° 13	¿Considera usted que la elaboración de un diseño organizacional sería una estrategia para mejorar la gestión administrativa de la compañía?.....	70
GRÁFICO N° 14	¿Está usted de acuerdo con que la compañía implemente un diseño organizacional que facilite la administración de la empresa?.....	71
GRÁFICO N° 15	LOCALIZACIÓN.	75
GRÁFICO N° 16	LOGOTIPO Y SLOGAN.....	75
GRÁFICO N° 17	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	76
GRÁFICO N° 18	ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍAS DE TAXI SERPENSA.....	85

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 variable independiente	12
CUADRO N° 2 variable dependiente.....	13
CUADRO N° 3 población.....	48
CUADRO N° 4 la muestra.....	49
CUADRO N° 5 matriz foda	79
CUADRO N° 6 plan de acción	102
CUADRO N° 7 presupuesto de material.....	1013
CUADRO N° 8 presupuesto de tecnología	1024
CUADRO N° 9 presupuesto de capacitaciones.....	1035
CUADRO N° 10 presupuesto de publicidad.....	1035
CUADRO N° 11 resumen de presupuesto	1046

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N°1. entrevista a accionistas de la compañía

ANEXO N°2. entrevista a usuarios de la compañía

ANEXO N°3. matriz de consistencia

INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial cada día más productivo e innovador requiere de herramientas administrativas que faciliten el direccionamiento estratégico, la administración efectiva, el desarrollo institucional y/o la gestión administrativa para que las organizaciones funcionen mejor y enfrenten los desafíos del mundo moderno dinámico y cambiante.

La propuesta de elaborar un diseño organizacional para una empresa de transporte es fundamental para lograr objetivos e ideales de los compañeros accionistas y colaboradores de la empresa que promueva el desempeño efectivo.

La tesis de grado se plantea en base al desarrollo de los capítulos pertinentes, cuyos contenidos en el Capítulo I, describen los antecedentes, la fundamentación teórica de las variables independiente y dependiente respectivamente y el marco legal que sustenta el trabajo realizado.

En el capítulo II se detallan, las estrategias metodológicas que abarcan desde el diseño de la investigación, la modalidad, los tipos, métodos, técnicas, instrumentos, población y muestra, procedimientos y procesamiento de los datos.

El capítulo III contiene el análisis de los resultados, que describe el análisis e interpretación de los resultados de la entrevista y los resultados de la encuesta, además con las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Finalmente en el capítulo IV, se presenta la propuesta sobre el Diseño Organizacional para la compañía SERPENSA, que contiene los datos de identificación el análisis situacional, el direccionamiento estratégico, la proyección de la estructura organizacional y los resultados de efectividad de la empresa de transporte peninsular.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Incidencia del Diseño Organizacional en el mejoramiento de la Gestión administrativa de Compañía de Taxis “SERPENSA” del cantón Salinas. Diseño Organizacional para la Compañía de transporte en taxis “Serpensa” en la provincia de Santa Elena, año 2013.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

El servicio de transporte comercial de pasajeros en taxi, es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos.

El servicio de transporte de taxi se sujetará a la Ley de Cooperativas y a la Ley de Compañías, en lo que se refiere a su organización jurídica; y a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en lo que compete a su operación, regulación y control.

“SERPENSA” es un Compañía de Transporte, que se encuentra situada en el cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, y presenta una serie de problemas de carácter organizativo estructural, por lo que se ve en la necesidad de implementar de un Diseño Organizacional, en donde los gerentes puedan dirigir su accionar, considerando los factores internos y externos de la organización.

❖ Situación Actual

La Compañía de Taxis “SERPENSA” creada en el año 2010, cuya sede se encuentra ubicada en Salinas Santa Paula vía punta Carnero , provincia de Santa Elena, lleva 4 años de funcionamiento, presta el servicio de transporte a la ciudadanía en sus diferentes rutas en los tres cantones.

En la compañía se pudo encontrar problemas de organización y esto va a causar varios síntomas como la escasa efectividad, eficiencia y eficacia. Esto nos lleva a la necesidad de actuar, mejorando sus funciones mediante el uso correcto de las herramientas respectivas, y de esta manera poder cumplir con los objetivos.

Además la compañía, al no tener un diseño organizacional carece de un direccionamiento estratégico (misión y visión) que le permita tener una identidad corporativa clara y determinada, que a su vez ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la compañía conozcan los directrices para aportar al logro de los objetivos organizacionales.

Otras de las deficiencias de la Compañía, es que carece de organigrama funcional, que les permita a los colaboradores conocer con exactitud el accionar dentro de sus funciones, sin temor a causar inconvenientes en el normal desarrollo de las actividades laborales. Con la ayuda de estas herramientas se podrá obtener mayor eficiencia en el recurso humano y por consecuentemente mayor productividad en la Compañía.

Una vez conocido la importancia que tiene el diseño organizacional para el desarrollo funcional de toda organización y en específico de la Compañía de Taxis “SERPENSA” se realizó el análisis de la información recabada en la compañía donde se encontraron una serie de problemas en cuanto a su organización.

❖ **Situaciones Futuras**

La compañía cuenta con una estructura informal lo mismo que sus procesos, por lo que para mejorar su funcionamiento es necesario que estos formalicen con el objetivo de darle una mayor consistencia, pues se hacen presentes actos como la falta de coordinación, falta de participación y falta de responsabilidad de cada socio, lo que genera a la compañía diversos problemas.

El proceso de comunicación en la compañía es un factor clave que permite el desarrollo eficiente de las actividades y de la organización, ya que mediante este medio, se logra transmitir la visión, misión, valores, objetivos, etc., de la empresa, dando así las pautas para su futuro desarrollo y dirección.

La comunicación en la Compañía “SERPENSA” se da de manera muy informal y no existen los canales adecuados para que esta llegue en tiempo y forma a todos los socios, y no se quede únicamente en la parte directiva de la organización, sino que llegue hasta la base que sustenta su estructura.

Otros de los problemas que se resolverán con la implementación del diseño organizacional es definir perfectamente las líneas de autoridad para evitar la mala coordinación entre directivos y los socios de la compañía, por lo que se propone definir formalmente estas líneas con el objetivo de evitar conflictos de autoridad que afectan a la gestión administrativa.

La propuesta es implementar un Diseño Organizacional en la Compañía de Transporte en Taxi Serpensa. S.A., que les permitirá a los directivos planificar, organizar, diseñar y administrar la compañía de manera más eficiente, con la finalidad de facilitar las tareas a realizar y así mismo generar una cultura organizacional significativa dentro de la institución y de esta forma lograr la eficiencia, eficacia y competitividad en el ámbito del transporte. Además de implementar una buena comunicación y obtener como resultado una buena coordinación entre socios; y saber las características y responsabilidades.

❖ **Alternativas de Solución**

El diseño organizacional comprende de cinco fases para su desarrollo y poder elaborar las opciones de solución para la institución que se le está realizando, como primera fase tenemos Determinación del diseño organizacional, quiere decir que se debe realizar un análisis del contexto organizacional.

En la segunda fase nos dice: Profundizar sobre el estado de la organización mediante la participación de los miembros de la organización. Se debe realizar una investigación para ver cómo se están manejando las decisiones o las actividades dentro de la institución y que ésta investigación debe tener como participantes a los directivos, así como también a los socios de la compañía.

Seguimos con una tercera fase: Diseñar la estructura organizacional; en esta fase se propone el modelo organizacional que se va aplicar en la institución, Compañía de Taxis “SERPENSA”.

La cuarta fase se trata del Desarrollo de los detalles; en esta fase se planea y se toman las decisiones para implementar la nueva estructura. Como quinta y última fase, se realiza la gestión del cambio para acompañar la implementación del nuevo diseño organizacional.

Las soluciones que nos brindan al crear un diseño organizacional son la reestructuración en la empresa, una definición de la estructura de la compañía de acuerdo con la estrategia, la definición de puestos y la descripción de los cargos, sistema de toma de decisiones, roles, responsabilidades y flujo de la comunicación formal.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo incide el diseño de una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía en Taxis “SERPENSA” S.A. del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena?

LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La implementación de un Diseño Organizacional ayudará en la Compañía de Taxis “SERPENSA” en la creación de una estructura de funciones o puestos intencionales y formalizados para de esta manera lograr el agrupamiento de las actividades y a los socios de tal forma que se facilite el logro de los objetivos del proyecto.

Lo ideal es que la compañía llegue a consolidarse como un verdadero sistema, esto es que los agrupamientos o partes en que se divide la compañía total ocupen un lugar preciso, cumplan una función específica en el proceso y se relacionen con las demás partes.

El diseño organizacional propone delinear una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada, consistente en identificar y clasificar las actividades por objetivos y asignación de grupos por administrador de tal manera que en la Compañía de Taxis “SERPENSA” se de una coordinación de tareas y funciones armónicas tanto vista vertical como horizontalmente.

El diseño de la estructura organizacional se justifica plenamente porque es el medio a través del cual se pueden determinar responsables por tareas, resultados, eliminar los obstáculos al desempeño, eliminar las incertidumbres sobre quién hace tal o cual actividad. Y de esta manera se dé un buen diseño organizacional, por lo que es clave en el logro de los objetivos propuestos, dicho de otra manera es clave para el éxito administrativo.

Justificación Teórica

Stoner J. (1996), dice: “El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño

organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando. Al principio los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización, la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, tienen una larga tradición en la historia del ejercicio de la administración.” Pág. 355.

El diseño organizacional es conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, se lleva a cabo la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás elementos, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización. A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización, que los gerentes tomen decisiones acertadas y pongan en práctica sus estrategias.

El diseño de la organización tiene dos significados muy diferentes. En un sentido literal se refiere a la construcción de la organización en su entorno y en otro sentido, se refiere al diseño en sentido metafórico, como la estructura que desarrollan las organizaciones.

Justificación Metodológica

El presente estudio ha sido concebido como una propuesta de tipo conceptual consistente en un trabajo de aplicación. Bajo esta directriz, se procede al desarrollo de una metodología que permita el diseño organizacional para la

Compañía de Taxis “SERPENSA” que se encuentra en fase de formulación, tras realizar una amplia revisión bibliográfica y analizar los referentes conceptuales adecuados que posibiliten su posterior aplicación al caso de estudio.

Un estudio de organización es la aplicación de métodos y técnicas para diseñar estructuras organizativas, eficaces y racionales, mediante el uso efectivo y económico de los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de las funciones de planificación, ejecución y control, propias de cualquier núcleo organizativo. En los estudios de estructuras organizativas están involucrados importantes condiciones de tipo humano, debido a esto en los problemas de estructuras es importante tratarlos con una metodología adecuada en los cuales se sigan unos procedimientos adecuados de análisis y síntesis.

Se seleccionó el método de análisis que es un proceso de conocimiento que se inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad, de esta manera se establece la relación causa-efecto entre los elementos que compone el objeto de investigación.

Las técnicas de investigación a utilizar en la propuesta del diseño organizacional son la entrevista y la encuesta para poder obtener información de primaria y para poder recoger esta información se necesita de los instrumentos de investigación que este caso son el guion de entrevista, con preguntas abiertas y el cuestionario en base a la escala de Likert. Además la población y la muestra son los miembros de la compañía, directivos y socios por lo que se escogerán a todos por tratarse de una población pequeña, y los usuarios que en conjunto conforman la muestra que es igual al total de la población.

Justificación Práctica

La importancia que representa para una empresa el contar con su diseño organizacional para poder dar un servicio o llevar a cabo un proyecto es lo que sostiene esta investigación, en Salinas el 90% de las compañías de taxis que

existen se crean o crecen en base al presentimiento y de manera empírica muchas veces solo con una idea de lo que quieren hacer o copiando los modelos de otras cooperativas y compañías del Ecuador que no tienen las mismas necesidades administrativas y esto ocasiona una precaria rentabilidad de la estructura administrativa, ya que es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son controladas y coordinadas.

Para el mejoramiento de los procesos de la Compañía “SERPENSA” es necesario realizar un diseño organizacional debido a que este es uno de los procesos fundamentales para alcanzar el éxito, permitiendo obtener una buena estructura organizacional que nos va a dar como resultado una buena gestión administrativa y cultura organizacional. La organización del trabajo dentro de la compañía será mucho más ordenada por lo que se laborará con un mecanismo de coordinación entre directivos y socios para tener más eficiencia en las tareas y funciones de cada uno de los miembros de la Compañía.

El realizar este Diseño Organizacional será de gran ayuda no solo para la Compañía de Taxis Serpensa S.A, sino también para todas las organizaciones que deseen aplicar esta estrategia de direccionamiento administrativo, en donde podrán definir el procedimiento y las técnicas competitivas con las que se va a diferenciar de competencia, en otras palabras tener en claro sus metas y objetivos, para poder afrontar futuras amenazas y oportunidades que se podrían presentar, incluyendo la reestructuración de sus políticas y reglas en donde sus socios podrán conocer sobre sus responsabilidades y limitaciones dentro de la compañía.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Elaborar un Estructura Organizacional adecuada en base a un direccionamiento efectivo que le permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la

Compañía de Transportes en Taxis “SERPENSA” del cantón Salinas, en la provincia de Santa Elena.

Objetivos Específicos

- ❖ Fundamentar las variables implicadas en el proceso de diseño organizacional como medida de apoyo para mejoramiento de la gestión administrativa y la cultura organizacional.
- ❖ Elaborar las estrategias metodológicas como herramienta generales mediante las técnicas e instrumentos idóneos para la aplicación del diseño organizacional.
- ❖ Analizar los resultados mediante la recolección de información de la Compañía de taxis “SERPENSA” para la formulación de conclusiones de la investigación.
- ❖ Formular la propuesta un diseño organizacional, a través de un direccionamiento efectivo para un cambio en la gestión administrativa de la Compañía de Taxis “SERPENSA”
- ❖ Realizar los trabajos de manera eficaz y eficiente como medida de apoyo y conseguir la efectividad para el cumplimiento oportuno de cada una de las actividades organizacionales.

HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Hipótesis

La aplicación de la Estructura Organizacional adecuada permitirá mejorar la gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la Compañía de Taxis “SERPENSA” con la colaboración de los socios para beneficio y desarrollo de la misma.

Operacionalización de las Variables

Una variable es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes, son conceptos clasificatorios que permiten ubicar a los individuos en categorías o clases y son susceptibles de identificación y medición.

Identificación de las variables:

Variable independiente:

La Estructura Organizacional.

Variable dependiente:

Gestión Administrativa de la Compañía “SERPENSA” del cantón Salinas.

CUADRO N° 1: VARIABLE INDEPENDIENTE
Operacionalización de las variables (Variable Independiente)

Hipótesis	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
<p align="center">“La aplicación de la estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Taxis “Serpensa” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.</p>	<i>Variable Independiente</i>	<p>Es la organización del trabajo mediante una buena coordinación y una dirección estratégica, implementado un buen comportamiento organizacional como la cultura organizacional y además contiene principios o elementos y directrices como la división de trabajo y responsabilidad.</p>	Análisis Situacional	Análisis Interno	¿Está usted de acuerdo en la actualidad con la compañía en cómo se manejan los recursos y servicios?	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Encuesta</p>
	Estructura Organizacional			Análisis Externo	¿Cómo califican los clientes del servicio prestado por parte de la compañía?	
			Dirección Estratégica	Misión Visión Objetivos	¿Están de acuerdo en que se realice un Diseño Organizacional en la compañía?	
	Proyección del Diseño Organizacional			Estrategias cursos de acción	¿Se están manejando Estrategias y Objetivos en la compañía?	
			Estructura Organizacional Orgánico funcional	¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los socios?		
			Tecnología de información Sistema de control	¿Qué tipo de valores y principios se están manejando en la compañía?		
	Resultados de Efectividad		Políticas e Incentivos Vínculos Interorganizacionales	¿Se maneja el trabajo en equipo dentro de la compañía para realizar actividades en general?		
			Eficacia Eficiencia	¿Están los directivos de la compañía haciendo un trabajo efectivo?		
			Evaluación de Desempeño	¿Qué tipo de acciones tomaría para fomentar y mejorar la Compañía?		

Fuente: Variable Independiente

Autor: Héctor Chilán Vera

CUADRO N° 2. VARIABLE DEPENDIENTE
Operacionalización de las variables (Variable Dependiente)

Hipótesis	Variables	Conceptualización	Dimensión	Indicadores	Ítems	Instrumento
<p align="center">“La aplicación de la estructura organizacional permitirá mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Taxis “Serpensa” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.</p>	<i>Variable Dependiente</i>	<p>La Compañía está constituida legalmente en un acuerdo ministerial con sus respectivas políticas internas y cuenta con recursos humanos, materiales y financieros, con una buena estructura organizacional y dedicada al servicio de transporte en taxis a la ciudadanía en todas sus rutas mediante una central de radio.</p>	Aspectos Constitutivos	Normativas	¿Cree usted que se están cumpliendo con todos los reglamentos?	Guía de Entrevista
	<p>Gestión Administrativa de la Compañía de taxis “SERPENSA” del cantón Salinas.</p>			Permisos	¿Se están respetando las políticas internas de la compañía?	
			Gestión	Planeación	¿Cómo están manejando al personal dentro de la compañía?	
				Dirección	¿De qué manera se está manejando los materiales dentro de la compañía?	
				Control	¿Cómo están manejando la parte financiera dentro de la compañía?	
			Recursos	Humanos	¿Qué otros servicios se puede implementar?	
				Materiales	¿Cómo calificaría el servicio de la compañía “Serpensa”?	
			Servicios	Central de Radio	¿Cómo manejan la coordinación entre los directivos y los socios de la compañía?	
				Taxi ambulante	¿Están cumpliendo bien las funciones cada uno de los socios en la compañía?	

Fuente: Variable Dependiente
 Autor: Héctor Chilán Vera

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

El Transporte en el Ecuador data del siglo VIII, así lo describe el autor, Lambert L. (2009), que manifiesta: “Con los chaquiñanes y los caminos reales, de herradura, de piedra, tierra y fuego, dejados como herencia del incario y la época de la colonia, entramos a la era republicana no contemporánea, y encontramos que en 1861 la Asamblea Constituyente abrió la licitación para la contratación con empresas nacionales o extranjeras para que se construya el ferrocarril ecuatoriano, como un transporte alternativo de pasajeros y de carga, más rápido y seguro que las bestias.” Pág. 10

La Breve Historia del Taxi se remonta según, Lambert L. (2009). “Algunos expertos afirman que los primeros taxis fueron de Franz Von Taxis quien, en 1504, y siguiendo el ejemplo de los correos mongoles (que ofrecían servicio postal y transportes) creó la primera línea regular de coches de posta entre Holanda y Francia.” Pág. 12

Hubo que esperar hasta 1904 para que Louis Renault inventase el taxímetro con el que se calculaba el precio de los viajes según los kilómetros recorridos y el tiempo empleado en ellos. El Taxímetro es un aparato electrónico o mecánico que calcula la tarifa a un pasajero con base en la combinación de distancia recorrida y tiempo a bordo, otra versión indica que el taxímetro fue inventado por el alemán Wilhelm Bruhn en 1891, mientras que el primer taxi como tal (el Daimler Victoria) fue construido en 1897 por el alemán Gottlieb Daimler. Estos automóviles fueron los primeros en consumir gasolina y emplear el llamado taxímetro. El taxi en Ecuador

según Lambert L. (2009). “En los centros urbanos de nuestras ciudades se fue desarrollando un modo de transporte personalizado, a través de carreteras y carruajes ya sean halados por bueyes, caballos, asnos, mulas o por personas, que trasladaban a los usuarios desde sus domicilios al parque central y viceversa.” Pág. 12.

Se dice que la Plaza del Teatro de Quito lucía pintoresca a finales del siglo XIX cuando carreteras fabricadas de fina madera, tiradas por fuertes caballos ofrecían al ciudadano su servicio de transporte. Después los carros a vapor, traídos desde Francia en el año 1906, se estacionaron en este lugar para formar el primer control de taxis, juntos a ellos nacerían los precursores del taxismo profesional.

Según documentos de archivos generacionales, el taxismo en la provincia de Santa Elena dio sus primeros pasos con la compañía Peninsular de taxistas profesionales, entonces provincia del Guayas, en adelante se formaron otras instituciones dedicadas a servir a la comunidad, tanto cooperativas como compañías de taxis ejecutivos y convencionales.

La Historia del Cooperativismo según Rosero J. (2009). En el mes de octubre se conmemora el Día Mundial del Cooperativismo, por lo que me permito nuevamente hablar sobre un tema muy importante porque el cooperativismo es sinónimo de desarrollo, justicia e igualdad. Luego de Rochadle, en casi todos los países del mundo comenzaron a desarrollarse cooperativas y compañías con objetivos comunes, filosofía y principios colectivos.

El cooperativismo en sus inicios tuvo un desenvolvimiento muy notable en los siguientes países como son Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Australia, Canadá, etc. Que fueron los más destacados entre todos, pero últimamente parece que este desarrollo se ha estancado por la entrada de la globalización que existe en el mundo.

Sin embargo, el cooperativismo se ha desarrollado pero falta todavía mucho por recorrer, pues faltan líderes que impulsen nuevas ideas y proyectos que beneficien al sistema cooperativo, así como una buena educación, planificación y el respaldo de organismos públicos y privados que rompan los esquemas globalizadores y creen una economía solidaria para el beneficio común.

En el Ecuador la cooperación ha existido desde el tiempo ancestral, así tenemos la minga, que era una forma de cooperación voluntaria de la colectividad para hacer una obra en beneficio común. El cooperativismo hizo su aparición recién en el año 1919, cuando en la ciudad de Guayaquil se creó la Compañías de Bienestar Social Protectora del Obrero.

Las cooperativas que se crearon posteriormente no fueron el resultado de una concepción doctrinaria, sino más bien por el progreso alcanzado por el cooperativismo a nivel mundial. Dentro de los principios cooperativos tenemos los siguientes: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información, cooperación entre cooperativas y compromiso con la comunidad.

Estos principios por lo tanto tienen que ver con la igualdad de derechos de todos los socios, libre acceso y retiro voluntario, derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido, interés limitado sobre sus certificados de aportación, distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado por cada socio, identidad política, religiosa y racial, variabilidad del capital social.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

1.2.1 Concepto de Organización.

Gil MA (2007) “La organización tiene como rasgo fundamental constituir una entidad social, que se estudia a diferentes niveles, según la escala de

sistemas humanos que se considere. Así, puede partirse de una perspectiva de micro nivel, donde la organización está formada por un colectivo de individuos o grupos y/o de perspectiva de macro nivel integrada por conjuntos de grupos de organizaciones, comunidades y sociedades” Pág. 52.

Porret M., (2010) “Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Para la coordinación deseada; será necesario vencer una serie de factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tiene repercusión en el grupo al que pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de esos fines que persigue la comunidad de miembros que constituyen la organización. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental, pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad.” Pág. 21.

La organización es un sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos, estos sistemas además pueden estar conformados por otros subsistemas que cumplen funciones específicas. En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos planteados de esta forma lograr el éxito empresarial.

1.2.2 Tipos de Organizaciones.

Las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

Porret M., (2010) “**Formales:** Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con ciertas tendencias a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que llamamos de <<trabajo>> en su sentido más amplio o, dicho de otra manera, como acostumbramos a ver una empresa.” Pág. 26.

Porret M., (2010) “**Informales:** Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros, con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles. Son las que llamamos de <<amistad>> o de <<relaciones>>, etc.” Pág. 27.

Las organizaciones se las pueden determinar de muchas maneras para clasificarlas, pero las más destacadas son las formales e informales.

Las formales son las que están determinadas por la dirección de la organización y se diferencian por su buena estructura que manejan, por lo que es rígida, definida y durable en todos los procesos. Las Informales son determinadas por la organización formal y podemos destacar que son un poco débiles y muy flexibles, que da como resultado poca definición, se hacen espontáneas y sus normas tácitas.

1.2.2 Definición de Diseño Organizacional.

Stoner J., (2000) “El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de

la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización. Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionado a lo largo del siglo.

Al principio, los procesos del diseño organizacional giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Las cuatro piedras angulares para el diseño de la organización – la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación – tienen todas unas largas tradiciones en la historia del ejercicio de la administración.” Pág. 355.

Arata A. y Furlanetto L., (2005) “Es útil el concepto de diseño organizacional, el que mayoritariamente se refiere a la estructura formal de una empresa, incluyendo su planificación, sus sistemas de control y administración de recursos humanos y, muchas veces, también a la cultura organizacional.

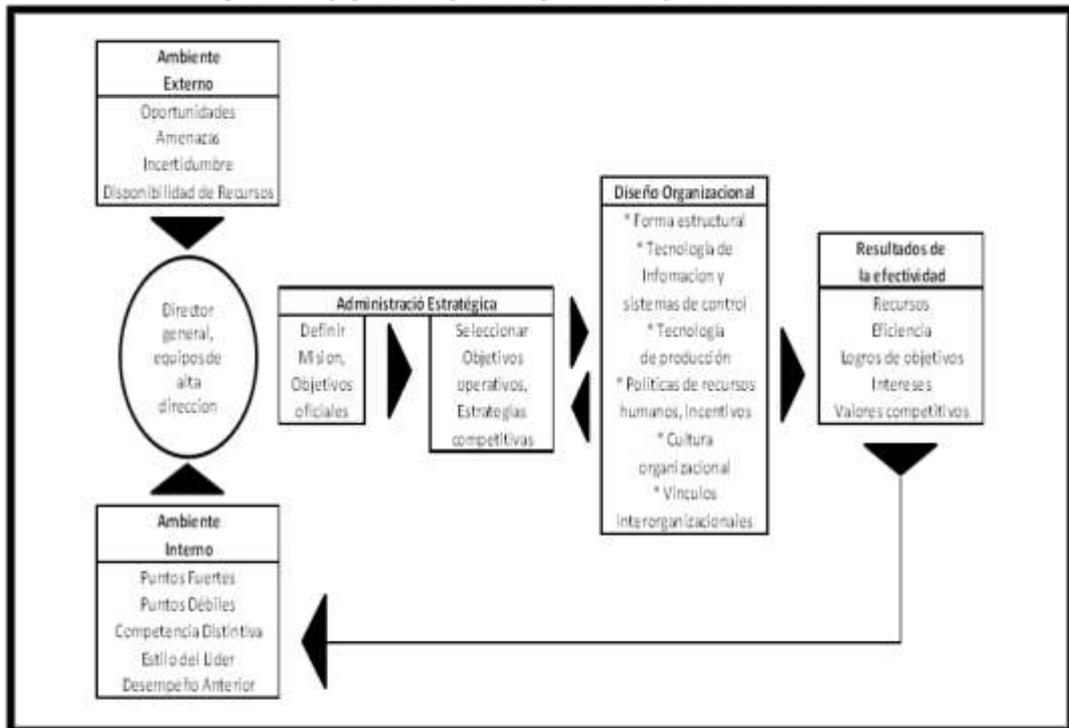
Esta estructura formal frecuentemente es la estructura intencional de funciones. Por contraposición, la estructura informal está compuesta por una red de relaciones personales y sociales surgida espontáneamente y sin la autorización de la dirección. Toda estructura organizacional tiene tramos de administración referidos al número de personas factibles de ser supervisados efectivamente.” Pág. 74.

El Diseño Organizacional determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización y sus

planes estratégicos. En segundo término la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

1.2.3 Modelos de Diseño Organizacional

GRÁFICO 1: MODELO DE RICHARD DAFT



Fuente: DAFT Richard L. (2007) “Administración Teoría del Diseño Organizacional”, 9ª Edición.

Daft R. (2007) “Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección. Las relaciones mediante las cuales la alta dirección señala la dirección y luego el diseño.” Pág. 46.

El proceso de establecimiento de la dirección suele comenzar una evaluación del ambiente interno y externo, para después definir la administración estratégica y el paso siguiente es el diseño organizacional último resultado de efectividad.

GRAFICO 2: MODELO DE ESTRELLA



Fuente: Dr. JAY Galbraith “The OD Consulting Group – Change Management Experts”, <http://www.theodcg.com/services04.html>.

“The OD Consulting Group trabaja con base en el MODELO DE ESTRELLA diseñado por EL DR. JAY GALBRAITH. Este modelo probado se enfoca en facilitar e integrar toda su estrategia, logrando el éxito de su empresa, al mismo tiempo que se obtiene un impacto positivo en la gente, los procesos y los sistemas.

Nuestro servicio de consultoría, basado en el modelo de ESTRELLA, asegura la integración de su estrategia con sus objetivos, tecnologías y procesos de gestión del talento. Con base en el modelo, hacemos posible que se cumplan las expectativas de desempeño de la empresa, al mismo tiempo que llevamos su cultura organizacional al siguiente nivel competitivo.”

El diseño organizacional es un proceso formal y guiado para integrar a la gente, la información y la tecnología en su organización. Se usa para establecer una correspondencia tan cercanamente sea posible, entre la estructura de su organización con los propósitos que la misma busca alcanzar.

1.2.4 Elementos del Modelo de Diseño Organizacional

Partiendo de la base de la participación como elemento integrador, la Organización como Compañía, 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 por parte de la organización en este caso de la Compañía de Taxis “SERPENSA” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente, de los cuales las dimensiones organizacionales corresponden en dos tipos que son las estructurales y conceptuales, en la práctica deberá tomar en cuenta algunas dimensiones.

1) ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN.

ONUAA (2007). “El análisis FODA es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización.” Pág. 139.

Es una herramienta sencilla la cual permite analizar la situación actual de su negocio y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa, como sucede con la Compañía SERPENSA.

1.1) Análisis Interno.

“Análisis del ambiente interno: El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas a dentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno.” Boland L. (2007).

El análisis interno de la compañía consiste en valorar todos los aspectos de funcionamiento que puedan ayudar a determinar los objetivos del diagnóstico, esto es, la determinación de las causas de la situación actual y sus respectivos detalles. Por lo tanto se analizarán las fortalezas que tienen la compañía y las debilidades a superar.

1.1.1) Fortalezas.

Grundmann y Gesa, (2003). “Son los aspectos que han salido bien, los logros, las cosas que uno se enorgullece de contar a los demás. Son los mejores aspectos de una situación.” Pág. 214.

Todo activo interno (por ejemplo, conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas.

1.1.2) Debilidades.

Grundmann y Gesa, (2003). “Son aquellos aspectos que no han salido bien, dificultades u obstáculos que se han presentado en el camino.” Pág. 214.
Deficiencias internas (por ejemplo, falta de personal especializado, equipo

insuficiente) que impiden a la organización desempeñar con eficacia y atender las demandas de los clientes.

1.2) Análisis Externo.

El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente ante las mismas.” Boland L. (2007).

El análisis externo tiene tres objetivos principales que son el establecimiento de un marco económico en el cual puedan entenderse las actuaciones de la empresa, el contraste de algunas informaciones de ámbito interno de la compañía y el análisis de la competitividad de la empresa en relación con su entorno.

1.2.1) Oportunidades.

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las posibilidades futuras de cambio positivo, los potenciales que surgen del análisis de las fortalezas y debilidades: ¿Cómo podemos reforzar las fortalezas y reducir las debilidades?” Pág. 214.

Toda circunstancia externa (por ejemplo, adhesión a agrupaciones comerciales, atención de los consumidores hacia el servicio) que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la empresa en busca de bienestar común pero con el firme propósito de satisfacer las necesidades de los usuarios.

1.2.2) Amenazas.

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las cosas que nos impiden lograr las oportunidades. Son limitaciones insuperables, aspectos que ponen en peligro nuestro trabajo” Pág. 214.

Circunstancia o tendencia externa como crisis económica, política, fenómeno natural, que repercute en negativo a la función y operaciones de la organización.

2) DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.

2.1) Misión.

Rey F., (2001). “La misión es el conjunto de funciones o tareas básicas a desempeñar para la ejecución y desarrollo de un proyecto de empresa. Es el fin o razón fundamental de supervivencia de una empresa.” Pág. 92.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

2.2) Visión.

Rey F., (2001). “La visión es una idea de fuerza o ambición que expresa el deseo de alcanzar una situación futura que mejore la realidad actual en ciertos aspectos relevantes y vitales para la empresa.” Pág. 93.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. La

visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. Describe la situación futura que sea desea tener.

2.3) Objetivos.

Soriano C., (2000). “Los objetivos, estos deben ser establecidos pensando en la posibilidad de desarrollar una serie de acciones que permitan su logro. Los objetivos deben cumplir con determinados requisitos, y son que deberán ser realistas, capaces de ser logrados dadas las realidades del mercado y acordes con los recursos disponibles para apoyar el desarrollo de cada servicio y también deben ser consistentes con las prioridades y objetivos corporativos.

Objetivos Generales: Estos objetivos definen el futuro del negocio y representan la trayectoria de las acciones a seguir en la empresa. Son a largo plazo.

Objetivos Específicos: Son objetivos concretos y realizables a corto o mediano plazo que contribuyen al logro de los objetivos generales.” Pág. 5

Los objetivos de una empresa se definen con el qué y el cuándo, es decir, qué va hacer la empresa y cuándo lo va a realizar. Además los objetivos vaticinan la posibilidad de un logro por debajo o por encima de los resultados previstos y de esta manera tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa o seguir en alza positiva.

2.4) Estrategias.

Soriano C., (2000). “Las estrategias son logros de determinados objetivos. La estrategia se la puede definir como un conjunto de acciones que a través de las cuales la empresa espera conseguir ventajas sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles.” Pág. 5.

Las estrategias identifican el cómo, es decir, mientras que con los objetivos se define que se va hacer y cuando, las estrategias nos ayudaran como lo vamos a hacer para que se cumplan nuestros objetivos o también podemos decir que las estrategias son un derivado de los objetivos. Las estrategias son el único recurso y camino para que las organizaciones generen valor, sin embargo estas deben estar bien diseñadas y canalizadas para que se obtengan los resultados esperados.

3) Proyección del Diseño Organizacional.

3.1) Estructura Organizacional.

Garzón M., (2005) “Estas estructuras se formaron con el objetivo de lograr ver un problema de forma imparcial y encontrar alternativas de solución, a problemas diferentes, a las que la organización está acostumbrada a utilizar. La idea es “sacar” el problema de la organización para visualizarlo imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suele ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocráticas.” Pág. 46.

Mediante una estructura organizacional podremos identificar los problemas que más afectan a la organización es por tanto una actividad productiva, constructiva. Además toda actividad tiene su estructura. Hay que ligar observaciones con observaciones, observaciones con actividades y actividades entre sí. Ahora queda claro que se llama aprendizaje estructural. Aprender significa aquí reconstruir el proceso u objeto a representar. Su núcleo es la conexión de elementos de acción u observación precisamente utilizados en una estructura.

3.2) Orgánico Funcional.

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la entidad para ejercer el órgano regular.

En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquía y división de las funciones componentes de ella. La jerarquía permite establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato. La estructura administrativa permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía consiste en quien da las órdenes y quien las obedece.

Los elementos claves para el diseño de una estructura organizacional se sintetizan en los componentes que se detallan a continuación:

- ❖ Especialización del Trabajo.
- ❖ Departamentalización.
- ❖ Cadena de mando.
- ❖ Extensión del Tramo de Control.

3.3) Sistemas de Información.

Parra E., (2000) “Los sistemas tradicionales de control de gestión consistían en un conjunto de programas predefinidos. Una vez concluida la programación y puesta en marcha, estos sistemas eran empleados por los usuarios/analistas de control de gestión. Cualquier opción nueva o cambio de las existentes requería imprescindiblemente de sistemas de información que lo elaboran. La profundidad del análisis, la amplitud del mismo, los menores tiempos de reacción y tecnología de la información” Pág. 11.

En la actualidad las empresas optan por poner énfasis en los sistemas de información y control que se convierten en instrumentos de seguridad institucional, los mismos que ayudarán a la Compañía de Taxis “SERPENSA” en la comunicación entre los directivos, los accionistas y el personal operativo que conduce las unidades para tener una mayor fluidez en la información o datos y

también en el control de todas sus actividades para de esta manera tener la oportunidad de ejercer una gestión administrativa efectiva para la organización y sus colaboradores.

3.4) Políticas del Personal y Recompensas.

Fonseca O., (2011) “La política de recursos humanos regula diversos aspectos de la vida institucional, entre ellos: reclutamiento, contratación, recompensas, promociones, ascensos, régimen disciplinario, y son elementos consustanciales dentro de un ambiente de control fuerte. Cuando las políticas de recursos humanos están escritas y son conocidas por toda organización, se envía un mensaje claro a los empleados acerca del comportamiento que se espera de ellos. Toda entidad debería disponer de un programa de evaluación de rendimiento de los empleados, a fin de que las promociones y ascensos no estén condicionados a la discrecionalidad o favoritismo impuestos por la gerencia.” Pág. 70

Las políticas de personal definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas pertenecientes a una organización. Y las políticas de recompensa se dan de forma de evaluación de desempeño.

3.5) Vínculos Interorganizacionales.

Como respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones intentan mantener un balance entre los vínculos con otras organizaciones y su propia independencia.

Las organizaciones mantienen este equilibrio a través de intentos por modificar, manipular o controlar otras organizaciones.

Se pueden adoptar dos estrategias para administrar recursos en el entorno:

- ❖ Establecer vínculos favorables con elementos clave en el entorno.
- ❖ Dar forma al dominio del entorno.

❖ Establecimiento de vínculos inter organizacionales.

Blog Víctor (2009) “**Propiedad.-** Las compañías utilizan la propiedad para establecer vínculos cuando compran una parte o el control de un interés en otra compañía. Esto le da a la compañía acceso a la tecnología, productos, o a recursos que no posee en ese momento.

Un mayor grado de propiedad y control se obtiene a través de las fusiones y adquisiciones. Una adquisición implica la compra de una organización por otra a fin de que el comprador asuma el control. Una fusión es la unificación de dos o más organizaciones en una sola unidad.” Pág. 1.

La propiedad es la relación entre el propietario del inmueble y la compañía gestora que administra el edificio en nombre del propietario. Las obligaciones vinculadas a la gestión de la propiedad incluyen el cobro de los alquileres, la gestión del mantenimiento, la investigación de los inquilinos, etc. A cambio por el servicio, las compañías de gestión de propiedades retienen una parte de la renta anual recibida por el propietario como pago.

4) **Resultados de Efectividad.**

Lusthaus C. (2002). “Generalmente para juzgar el desempeño de una organización es la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos.

Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.” Pág. 123.

Hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos.

4.1) Eficiencia.

Ríos F. (2000) “La eficiencia es la expresión que mide la capacidad o cualidad de la actuación de un sistema o sujeto económico para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos, es la actuación económica en sentido estricto y significa hacer bien las cosas.” Pág. 62.

La eficiencia se la puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto o en una empresa en este caso en la Compañía. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

4.2) Eficacia.

Ríos y Sánchez (2000) “La eficacia o efectividad organizacional concierne al grado en el cual se logran los objetivos. Se refiere a la capacidad de satisfacer los deseos y necesidades de la sociedad, de los seres humanos, a través del suministro de productos, bienes o servicios.

La eficacia implica si en definitiva ese algo debe realizarse, hacer lo que se tiene que hacer, si las cosas bien hechas son las que realmente deberían ser hechas.” Pág. 62.

4.3) Evaluación de Desempeño.

Es el proceso dinámico a través del cual, una organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, logros y flaquezas de esta forma focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Es un conjunto de actividades programadas para recoger información que nos permite reflexionar y tomar decisiones para mejorar las estrategias e introducir en el proceso correcciones necesarias que ayude al talento humano de la organización a aplicar la mejora continua.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados.

Es útil para determinar la existencia de problemas en cuanto se refiere a la integración de un empleado/a en la organización. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades, capacidades y los caracteriza.

1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS “SERPENSA”.

1.3.1 Aspectos Constitutivos

a) Constitución.

Según documentos de archivo, la Compañía de Taxis “SERPENSA” fue constituida legalmente según este Acuerdo Ministerial N° 03611, en el Ministerio de Bienestar Social, considerando textualmente:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente a la Compañía de Taxis SERPENSA, domiciliada en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, para que se apruebe su estatuto.

La compañía se constituyó con la decisión de varios compañeros que después de varias reuniones logramos conformar un grupo homogéneo con los mismos intereses de unirnos para trabajar en conjunto por lograr ciertos ideales a través del servicio de transporte de pasajeros en taxis en el cantón Salinas.

b) Normativas

Art. 8.- Clases de servicio.- El servicio de transporte de pasajeros en taxi se prestará como: a) Servicio convencional; y b) Servicio ejecutivo.

Art. 9.- Taxi de servicio convencional.- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro dentro del área urbana autorizada para su operación, en vehículos automotores de color amarillo, equipados para el transporte de personas, con capacidad de hasta 5 pasajeros incluido el conductor, bajo normas técnicas y niveles de servicio determinados por la CNTTTSV, los vehículos que presten este servicio podrán operar como ambulantes, a pedido expreso de los pasajeros.

Art. 10.- Taxi con servicio ejecutivo.- Es el servicio de transporte comercial que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, que consiste en el traslado exclusivo de personas en forma segura dentro de su ámbito de operación, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo, y que se lo contratará única y exclusivamente a través de los medios de telecomunicación establecidos y autorizados por cada uno de ellos.” Pág. 213 y 214.

1.3.2 Gestión

a) Planeación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la

organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de planes para coordinar las actividades. Se ocupa tanto de los fines (¿qué hay que hacer?) como de los medios (¿cómo debe hacerse?). La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar.

La planeación consiste en prever situaciones o acontecimientos futuros mediante un proceso de cada una de las actividades que se llevarán a efecto dentro y fuera de la microempresa, evitando incurrir en inconvenientes que será perjudicial, como son la pérdida de tiempo y recursos que podrían ser aprovechados de manera rentable para la microempresa y generar una mayor estabilidad y perduración de la misma dentro del área comercial y productiva en la que se desarrolla.

Pasos para la Planificación

Para realizar una buena planificación se debe tomar en consideración los siguientes pasos:

- Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- Pronosticar.
- Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.
- Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la luz de los resultados del control.
- Establecer relación entre clientes y trabajadores.

b) Dirección

La dirección es un pilar de la gestión administrativa que faculta la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión, cuya integración es saludable para el talento humano de las organizaciones.

La motivación porque el líder debe persuadir a sus colaboradores para mantenerlos motivados en sus áreas de trabajo en función de sus competencias específicas, se percibe que un trabajador motivado rinde más q uno que no ha recibido este tipo de incentivos.

La comunicación recíproca debido a que es la mejor arma para conservar la interrelación entre los niveles jerárquicos de la empresa y porque permite mantener excelentes relaciones personales y laborales entre colaboradores

Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan las metas de la organización. Esta es la función de control y consta de tres elementos:

1. Establecer las normas de desempeño.
2. Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
3. Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.

El controlar consiste en estar pendientes de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa.

Pasos para el Control

- Establecer las metas de lo que se quiere controlar
- Definir los resultados que se desean alcanzar
- Establecer políticas y presupuesto que facilitan el control.
- Comparar los resultados con los planes generales.
- Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- Comunicar cuales son los medios de medición.
- Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

1.3.3 Recursos.

- a) **Recursos Humanos:** Rutinas de la organización: Conocimientos, confianza y capacidad de los socios directivos, socios en general, empleados contratados y choferes profesionales que trabajan en las diferentes taxis de la compañía.
- b) **Recursos Materiales:** Ubicación y grado de complejidad de la compañía y el equipo de la institución: Estructura física (SEDE de la compañía), sillas, mesas, escritorios, ventiladores, carpetas, papelería, computadora, teléfono y vehículos.
- c) **Recursos Tecnológicos:** Constituyen los elementos disponibles de la tecnología básica o de punta denominada también de última generación: Patentes, marcas registradas y derechos registrados que disponga la compañía.

1.3.4 Servicios.

El servicio de transporte de pasajeros en taxi, es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo; en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación.

Un taxi es un vehículo de alquiler con conductor a los cuales se les denomina taxista se utilizan para el servicio de transporte de uno o grupo máximo de 4 personas, este medio de transporte de desplazamiento rápido confortable y directos principalmente en zonas urbanas.

1.4 MARCO LEGAL

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador.

Capítulo cuarto

Régimen de competencias

“**Art. 264.**-Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.”

Sección duodécima

Transporte

“**Art. 394.**-El Estado garantizará Salinas de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La

promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.”

1.4.2 Plan Nacional para el Buen Vivir.

Objetivo 2:

“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”

“Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos.”

Objetivo 6:

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”

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

REGLAMENTO DE TRANSPORTE COMERCIAL DE PASAJEROS EN TAXI CON SERVICIO CONVENCIONAL Y SERVICIO EJECUTIVO.

TÍTULO I

DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

DE LA NATURALEZA Y OBJETO

“Art. 2.- Definición del servicio de transporte comercial de pasajeros en taxi.-

Es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras

legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación.”

“**Art. 5.-**Las cooperativas y compañías de transporte de pasajeros de taxi, deberán mantener procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; programas de mantenimiento de su flota vehicular, programación operacional mensual, de acuerdo a metodologías y formatos definidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; procesos que estarán a disposición de la CNTTTSV para su revisión.”

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

En este diseño se empleó dos tipos de investigación, tanto la cuantitativa, como la cualitativa, ya que la primera utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente 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, y la segunda, por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable.

Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como: contar, medir y describir toda la información a recolectar y analizar para las respectivas soluciones.

El diseño aplicado en este trabajo es cualitativo porque, es más flexible y permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización.

2.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.

La modalidad que se aplicó en este trabajo fue de proyecto factible o de intervención, lo cual implica realizar una investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta para dar solución a un problema, requerimiento o necesidad de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social. Los proyectos factibles permiten dar solución a los problemas encontrados en una organización, a través de diferentes acciones a realizar según la situación que se presente; sin embargo, algunos trabajos de investigación enfocados bajo la modalidad de proyecto factible, no ejecutan la propuesta, solo se diseña, quedando plasmadas en un plan de acción, siendo esta su finalidad de la parte de la modalidad de la investigación.

Entre algunos ejemplos de la modalidad del proyecto factible destacan: programas de actualización, capacitación, planes, manuales de organización, perfiles profesionales, curso de gerencias, creación de instituciones y carreras, modelos innovadores de estrategias instrucciones de evaluación y administración curricular de un plan de estudio.

2.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

Por el Propósito.

Investigación Aplicada.

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos.

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos.

Por el Nivel.

Investigación Descriptiva.

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Según se mencionó la investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho o fenómenos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y bien estructurada.

En conclusión el objetivo de esta investigación es llegar a conocer las situaciones, costumbres, actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades como: objeto, procesos y personas; su meta no se limita solo a la recolección de datos sino más bien a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre las variables de estudio para esta investigación.

Por el Lugar

Investigación Bibliográfica.

Es una indagación documental que permite apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento y buscar información sugerente.

Esta investigación es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos ya sean estos libros, revistas, periódicos, memorias, etc.

Investigación de Campo.

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación particular.

La investigación de campo o directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

Por la Dimensión

Investigación Transversal.

El diseño apropiado es transversal, cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo.

Esta investigación es un estudio transversal, es decir, que la investigación está basada en la observación y descripción propio de las ciencias sociales, que mide la prevalencia de la exposición y efecto en una muestra poblacional.

2.3 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Método Analítico.

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. En nuestro Diseño Organizacional aplicamos esta herramienta mediante el análisis, la observación y examen de un hecho en particular como son los problemas de carácter organizativo. Este método también nos permitió conocer más del objeto de estudio, sacar conclusiones, lo cual implica poder explicar y comprender mejor el comportamiento de la compañía.

Método Inductivo.

Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo. Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es

un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización.

El método inductivo o inducción es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Método inductivo apuesta por el establecimiento de una serie de leyes a partir de lo que se observa, método inductivo es un método científico que obtiene conclusiones generales a partir de indicios particulares; se distingue por cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; clasificación y estudio de los hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Esto supone que, tras una primera parte de observación, análisis y clasificación de los hechos se logra postular una hipótesis.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

2.5.1 La Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este.

La entrevista es una técnica antigua, que constituye una habilidad indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles conseguir. Entrevista es un término que está vinculado al verbo entrevistar (la acción de desarrollar una charla con una o más personas con el objetivo de hablar sobre ciertos temas y con un fin determinado).

2.5.2 La Encuesta.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la

entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Mediante la encuesta se obtienen datos de interés sociológico interrogando a los miembros de una población. Como características fundamentales de una encuesta, se destaca:

1. Es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados.
2. Es un método preparado para la investigación.
3. Permite una aplicación masiva que mediante un sistema de muestreo pueda extenderse a una nación entera.
4. Hace posible que la investigación social llegue a los aspectos subjetivos de los miembros de la sociedad.

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.

Como parte del diseño metodológico de investigación es necesario determinar el método de recolección de datos y tipo de instrumento que se utilizara. Es importante aclarar que el método en investigación se toma como medio o camino a través del cual se establece la relación entre el investigador y el sujeto de investigación.

El instrumento es el mecanismo que utiliza el investigador para recolectar y registrar la información obtenida. Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias; las primarias son la que obtiene información a través del contacto directo con el sujeto de investigación. Según los autores antes mencionados "son formatos, que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información".

Los Instrumentos a utilizarse son:

2.6.1 Guión de entrevista.

Cubren un abanico que va desde preguntas cerradas o estructuradas (por ejemplo, cuestionarios verbales), a preguntas semi-estructuradas (en las que hay espacio para alejarse de las preguntas preestablecidas), pasando por las de final abierto (que parecen más bien conversaciones dirigidas con preguntas no preestablecidas).

En el proyecto de Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa”, se realizarán tres entrevistas a los socios, que son el Gerente por ser el representante legal de la entidad, al encargado del Consejo de Administración y la última entrevista se realizará a un socio.

La entrevista va a consistir en hacer que los socios nos compartan los juicios acerca de los problemas que suscitan en la compañía, y de esta forma estamos indagando.

2.6.2 Cuestionario.

Es un conjunto de preguntas sobre los hechos que interesan en una investigación y son contestados por los encuestados. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos. Los cuestionarios son utilizados muchas veces como técnica de evaluación, guía de investigación y también para efectuar encuestas, donde se interroga sobre determinadas “cuestiones” que se quiere averiguar.

El cuestionario nos ayuda a realizar las encuestas, se escogerá toda la población porque esta es reducida, 50 socios en total. Se preguntarán a una series de socios pero no sólo para conocer sus opiniones, sino también para determinar sus comportamientos, valores, intenciones y cómo son las relaciones entre socios, también, qué objetos posee en su compañía, cuáles son los problemas y poder implementar el Diseño Organizacional.

Escala de Likert.

Es un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías respecto a las cuales se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo.

La escala de Likert también denominada método de evaluaciones sumarias mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Esta escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario, este tipo de escala mide actitudes es necesario aceptar que los individuos tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a situaciones que se presentan en la investigación.

Instrumentos de Apoyo:

- Computadora portátil con sus respectivos medios de almacenaje.
- Dispositivos como cámara fotográfica, video-filmadora, grabador de audio.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

2.7.1 Población.

Es el conjunto total finito o infinito de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. Cuando se vaya a llevar a cabo alguna investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio.

Población finita es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, se utilizó este tipo de población porque solo se escogerán a los socios de la compañía y es un número, como dice el concepto, de individuos identificables, que son un total de 40 personas.

La población corresponde a todos los potenciales informantes que formen parte o tenga relación directa o indirecta con la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA” del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena.

La población que fue considerada para la investigación de campo es la siguiente: 40 integrantes de la compañía (presidente, gerente y 38 socios) y 180 usuarios, lo que significa que el universo general es de 220 integrantes quienes serán objeto de estudio, y que nos ayudarán a obtener la muestra que es importante que los resultados que se extraigan de ellas generalicen a toda la población, dando como resultado información acertada para probar la hipótesis planteada anteriormente por medio de las entrevistas y encuestas.

CUADRO N° 3 POBLACIÓN

Población	N°
Presidente	1
Gerente	1
Accionistas	38
Usuarios	180
Total	220

Fuente: Compañía de Taxis “SERPENSA”.

Elaborado por: Héctor Chilán Vera.

2.7.2 Muestra.

La muestra es subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Es decir, representa una parte de la población objeto de estudio. De allí es importante asegurarse que los elementos de la muestra sean lo suficientemente representativos de la población que permita hacer generalizaciones.

La muestra se clasifica en probabilística y no probabilística. La probabilística, son aquellas donde todos los miembros de la población tienen la misma opción de conformarla a su vez pueden ser: muestra aleatoria simple, muestra de azar sistemático, muestra estratificada o por conglomerado. La no probabilística, la elección de los miembros para el estudio dependerá de un criterio específico del investigador, lo que significa que no todos los miembros de la población tienen igualdad de oportunidad de conformarla. La forma de obtener este tipo de muestra es: muestra intencional, accidental, por conveniencia y muestra por criterio.

Para el cálculo de la muestra se estableció pertinentemente el muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la disponibilidad de acceso a los datos, se consideró al 20% de accionistas y al 20% de los usuarios, porque la población es muy difícil de localización debido a que varios socios viven fuera de la provincia y acceder a los usuarios es tan complejo, pero aun así nos permitieron subir a las unidades mientras se dirigían a sus destinos, en ciertas ocasiones representaba incomodidad en los usuarios.

CUADRO N° 4 MUESTRA

Población	N°
Accionistas	8
Usuarios	36
Total	44

Fuente: Compañía de Taxis “SERPENSA”.

Elaborado por: Héctor Chilán Vera.

PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

2.7.3 Procedimientos.

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Un procedimiento es un conjunto de acciones u

operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. Se define como el conjunto de actos efectuados de manera interrumpida por autoridad en ejercicio de sus funciones y de quienes intervienen, dan forma y constituyen el procedimiento jurídico que indica el modo de obrar, la fórmula para proceder y el método a seguir.

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin que se está repitiendo. Por lo regular los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos.

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

2.7.4 Procesamiento.

Resulta conveniente hacer ahora, al acercarnos a su final, una recapitulación del proceso de investigación en este caso el Diseño Organizacional, tal como lo hemos expuesto hasta aquí en los capítulos precedentes. Iniciado con el planteamiento de un problema de investigación que implica responder a

interrogantes situados en la frontera de los conocimientos existentes, se habrá de recorrer luego un largo camino donde será preciso atender, simultáneamente, a dos niveles diferentes: el teórico y el empírico.

Para el primero se resumirá en la construcción del llamado marco teórico que, convenientemente llevado a la práctica, nos indicará en definitiva qué datos es preciso obtener para satisfacer las interrogantes iniciales. En cuanto al nivel empírico nuestra aproximación a la realidad quedará concretada en un cierto tipo de diseño, implementado a través de las técnicas de recolección que nos permitirán obtener los datos requeridos.

El proceso se define como el conjunto de actividades, debidamente reglamentadas y en virtud de los cuales los órganos jurisdiccionales, previamente excitados para su actuación, resuelven sobre una relación jurídica que se les plantea.

- Ordenamiento de los Datos.
- Organización y Tabulación de Datos.
- Elaboración de Tablas y Gráficos Estadísticos.
- Análisis e Interpretación de Datos.
- Establecimiento de las Conclusiones.
- Establecimiento de las Recomendaciones.
- Construcción de la Propuesta.
- Revisión de la Propuesta.
- Entrega del informe final.
- Sustentación Final del Proyecto.

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, que comprende el análisis e interpretación de resultados y las conclusiones y recomendaciones que se plantean en base a los datos recolectados. Revisando el instrumento por expertos, se procedió al proceso de recopilación de datos. Para ello se procedió a realizar entrevistas a los directivos-socios y personal administrativo que laboran en la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA” del cantón Salinas.

Aunque no existieron inconvenientes por las preguntas de la entrevistas, si existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos y ser atendidos en el momento oportuno, ante esta situación, existió la necesidad de establecer citas o ciertos casos de esperarlos en la sede de compañía, se entrevistó al 20% del total de accionistas incluidos presidente y gerente que también son accionistas de la compañía.

Para la recolectar la información con la aplicación del cuestionario a través de las encuestas realizadas el problema fue la localización de los usuarios del servicio de transporte por lo que se optó por solicitar a los señores conductores de las unidades se nos permita viajar junto a los usuarios mientras los transportaban a su lugar de destino y en el trayecto hacerles la encuesta, en la mayor accedieron contentos porque el se daba cuenta la calidad de servicio que les están brindando y en otros casos se notaba incomodidad al observa nuestra presencia.

Terminada la etapa, de recolección se procede a la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboran tablas de distribución de frecuencia y con los datos de las tablas estadísticas se procede a realizar los respectivos gráficos estadísticos de tipo circular, para luego proceder a realizar al análisis e

interpretación de resultados.

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

En esta sección se presentan los resultados a las entrevistas realizadas en la visita a la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” del cantón Salinas. Dichas entrevistas fueron realizadas selectivamente a personas que están estrechamente relacionadas con la situación actual de la compañía, es decir a los socios directivos como el presidente, gerente y los representantes de la administración.

Las entrevistas fueron realizadas con base en un guía de pregunta previamente desarrollado, involucrando temas claves para fines prácticos de esta tesis como son los beneficios del Diseño Organizacional y sus elementos más importantes. Cabe mencionar que no son preguntas concretas y se fueron adaptando a la situación actual de la Compañía.

La entrevista constaba de 10 preguntas, para realizarla se programó una cita con presidente y gerente como principales de la Compañía en Transporte “Serpensa”, así como a los seis accionistas restantes que por el exceso de trabajo que tenían por la mañana, decidieron colaborar en las tardes. Una vez determinado los horarios en los que se podía realizar el trabajo de investigación, se procedió a realizar la entrevista con la finalidad de conocer a profundidad problemática enfocada en la implementación del Diseño Organizacional. En la entrevista los directivos y accionistas expresaron abiertamente sus opiniones y pusieron en manifiesto su accionar y conocimientos de las operaciones o manejo administrativo de la institución.

A continuación se presenta los resultados y la información que se obtuvo mediante las entrevistas realizadas a los accionistas directivos de la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” del cantón Salinas de las cuales se realizaron las 8 entrevistas que equivalen al 20% de la población tomada por el criterio del

investigador, el respectivo análisis de las 10 preguntas establecidas en las entrevistas como se detalla a continuación:

1.- ¿Cómo cree usted, que ha evolucionado la Compañía “Serpensa” en estos dos últimos años?

Los resultados reflejan que 100% de los entrevistados de la Compañía, expresan que existe una evolución muy buena en todo aspecto como una mejor infraestructura de la sede, incremento de accionistas y con la directiva de ahora ha mejorado un poco la parte administrativa y el 25% consideran que además de tener una buena evolución existen algunos socios que quieren aprovecharse del cambio positivo y esto provoca malestar dentro de la institución y el 25% nos dicen que falta un poco más de organización como para llegar al éxito deseado.

Podemos determinar que de acuerdo al análisis de las respuestas, las cifras son realmente bajas lo que concluimos que es necesario el diseño organizacional por lo que les permite tener más organización, comunicación y una mejor administración para poder superar los problemas que se presenten y poderlos enfrentar y salir adelante con el crecimiento de la compañía.

2.- Durante el tiempo que usted ha estado dentro de la compañía ¿Cómo ha sido su desarrollo personal?

Los resultados auscultados consideran que durante el tiempo que ellos han estado dentro de la Compañía el nivel del desarrollo personal ha aumentado ya que el 50% de los socios directivos mejoran debido a las integraciones y capacitaciones brindadas por la comisión de tránsito, el 25% del personal no ha tenido el desarrollo que esperaban debido a los problemas ocasionados por la envidia de ciertos socios, 25% por falta de tiempo no se integran ni acuden a las reuniones lo cual es una desventaja.

Podemos establecer que del 100% de cada respuesta las cifras resultantes son muy bajas por lo que se considera necesario la implementación de capacitaciones para mejorar el equilibrio emocional y la actitud de los asociados.

3.- ¿Usted cree que la compañía está capacitada para afrontar algún tipo de problema laboral?

El 60% de los socios directivos dicen que debido a la nueva administración la compañía está dispuesta a enfrentar problemas tanto administrativas, económicos y laborales ya que la directiva está haciendo todo lo posible para anteponerse a los problemas y tomar decisiones correctas para que ayude al fortalecimiento y manejo de la institución, mientras que el 40% dudan de la capacidad de la directiva porque creen que no están capacitados para dirigir y enfrentar problemas tanto interno como externo.

Podemos concluir que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta las cifras son bajas, lo que se considera que necesitan de algunos mecanismo o guía para que esto cambie por lo que están de acuerdo con los beneficios que les brindará el diseño organizacional.

4.- ¿Se están respetando las políticas internas de la Compañía?

Se pudo determinar que un total del 50% se preocupa en respetar y hacer respetar las políticas establecidas por las autoridades ya que son muy importantes puesto que en ellas se encuentran las reglas y las normas a seguir, si logramos que todos cumplan obtendremos el progreso, el 25% dicen que el personal respeta las políticas cuando se acuerdan o se les exigen con alguna multa, mientras que el 25% solo tienen intereses propios pero no se preocupan por las normas o políticas que tienen que cumplir en cada proceso. Se concluyó que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta las cifras son bajas y esto se debe a la falta de conocimiento de las políticas internas de la compañía por parte de la mayoría de

los socios en seguir con los procedimientos y requisitos establecidos y de esta manera realizar adecuadamente sus labores o trámites requeridos.

5.- ¿Qué tan efectiva es la comunicación entre los directivos y los socios de la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA”?

La comunicación dentro de la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” en un 50% es buena porque en ocasiones suelen presentarse anomalías que hacen que entre ellos tengan pequeños roces al momento de tomar decisiones, el 25% a pesar de inconvenientes en las decisiones que suelen tener son compañeros y se consideran dentro del marco del respeto y el 25% no tienen buena comunicación por lo que no existe una buena interrelación personal.

Podemos determinar que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta las cifras son bajas esto se debe a la falta de asesoramiento y compromiso con la compañía que les permita realizar adecuadamente sus labores.

6.- ¿Qué tipo de valores y principios se utilizan dentro de la compañía?

Consideran que tienen buen nivel en los valores ya que ellos, brindan un servicio de transporte en la cual está involucrado personas de las cuales el chofer debe de tomar las respectivas precauciones y para esto deben tener responsabilidad, respeto y solidaridad con los pasajeros esto nos indica el 50% de los socios directivos, mientras que el otro 50% se enfoca en los valores y principios que deben manejar dentro de la compañía como también el respeto principalmente como también la puntualidad y el cooperativismo que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad de todos.

Podemos establecer que ellos manejan muy bien los valores y principios como un requisito principal con la compañía y el servicio que brindan, además se puede

destacar como un punto bajo, y es el caso de algunos que no están cumpliendo o no manejan los valores y principios indicados por las autoridades o en este caso de la directiva por lo que necesitan de una buena cultura organizacional.

7.- ¿Al momento de realizar sus actividades institucionales consideran el trabajo en equipo dentro de la compañía?

El trabajo en equipo se realiza en un 25% ya que son coordinados en las reuniones mensuales y se destaca esto que se está tomando en cuenta pero que la mayoría de los socios no acatan las órdenes y en algunos casos no se cumple esta estrategia de trabajar en equipo, el 50% cumplen pero cuando se les exigen que trabajen de esa forma, cuando hay alguna fecha importante y se efectúa una delegación para que el evento a realizar salga mejor porque trabajando en grupo se realizan mejor las cosas y el 25% nos expresan que para ellos no se ve trabajar en equipos por lo que siempre uno coge las riendas de las actividades.

Se establece que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta las cifras son bajas por lo que para evitar que los socios sigan con este tipo de actitud se debe incentivar más a trabajar en equipo y para esto se recomienda capacitación y además les hacen bien los beneficios del diseño organizacional.

8.- ¿Qué tipo de acciones tomaría para mejorar la gestión en la compañía?

Las respuestas sobre las acciones que aplicarían para mejorar la compañía se sustentan en que se debe tener más coordinación, comunicación y compromiso entre todos los socios y colaboradores, brindar más capacitación para mejorar el equilibrio emocional de los socios, ser más estrictos en la puntualidad de las cuotas para beneficio de la organización, realizar integraciones mensuales para una mejor relación entre socios, realizar proyectos nuevos con una planificación adecuada con el apoyo de todos, entre otras.

Mediante el análisis realizado se determina que los socios directivos consideran necesario la participación y apoyo de todos para que los trabajos que se efectúen sean acordes a sus expectativas, además de buscar apoyo de otras instituciones que brinden capacitaciones.

9.- ¿Están de acuerdo en que se realice un Diseño Organizacional en la compañía?

Los directivos de la Compañía “Serpensa”, manifiestan en un 75% que es necesario implementar un diseño organizacional lo que les permitirá organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias y además el relacionamiento entre los accionistas y la compañía, con el fin de lograr productividad y competitividad. Y el 25% están en duda porque no conocen el diseño organizacional y sus beneficios. Con la explicación provista dudaron aceptar la propuesta por motivo de conocimiento.

Mediante el análisis realizado se determina que los socios consideran necesario la ejecución del diseño organizacional, puesto que hacen falta directrices técnicas de asesoría y más conocimiento para que las actividades y la gestión administrativa mejore en gran medida, ya que de ello depende el buen desarrollo y crecimiento de la compañía.

10.- Al momento de implementar el diseño organizacional. ¿Cómo cree usted que beneficiaría a la compañía?

Se pudo determinar que el 50% de los entrevistados están de acuerdo que el principal beneficio de un diseño organizacional es la excelente administración que se puede alcanzar si esto se maneja adecuadamente, además otro segmento que representa el 25% destaca que el beneficio principal es la comunicación oportuna y recíproca, el restante 25% se inclina por el mejoramiento del servicio una vez que se tenga una buena organización y planificación.

Podemos decretar que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta que la directiva está de acuerdo con la implementación del diseño organizacional por los beneficios que este brinda por lo que les permitirá cumplir todas sus actividades de una mejor manera y alcanzar el buen desarrollo de la cooperativa.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostrará la percepción que posee los accionistas de la compañía de acuerdo a la propuesta que se está realizando.

Contiene información sobre la implementación del Diseño Organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA” la misma que se obtuvo a través de un cuestionario aplicado al 20% de clientes o usuarios permanentes auscultados para saber su opinión de la propuesta que se está presentando, apoyada en un cuestionario conformado por treinta 15 ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; se procedió a la interpretación y análisis de cada uno de los ítems, para dar cumplimiento al desarrollo de los objetivos diseñados por la investigadora..

Los resultados del cuestionario se presentan de manera organizada, mediante cuadros, la forma que se utilizó para analizar los datos fue de estadística descriptiva con el programa SPSS, se calculó la frecuencia de los datos para después ser analizados mediante gráficos y que fueron obtenidas mediante el cuestionario ver modelo en anexos, se elaboró el análisis, conclusiones y recomendaciones, tomando como base los objetivos de la investigación.

Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante

información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

3.2.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A LOS USUARIOS DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS “SERPENSA”

1.- ¿El servicio de taxis que ofrece la compañía “SERPENSA” cubre satisfactoriamente sus necesidades de transporte?

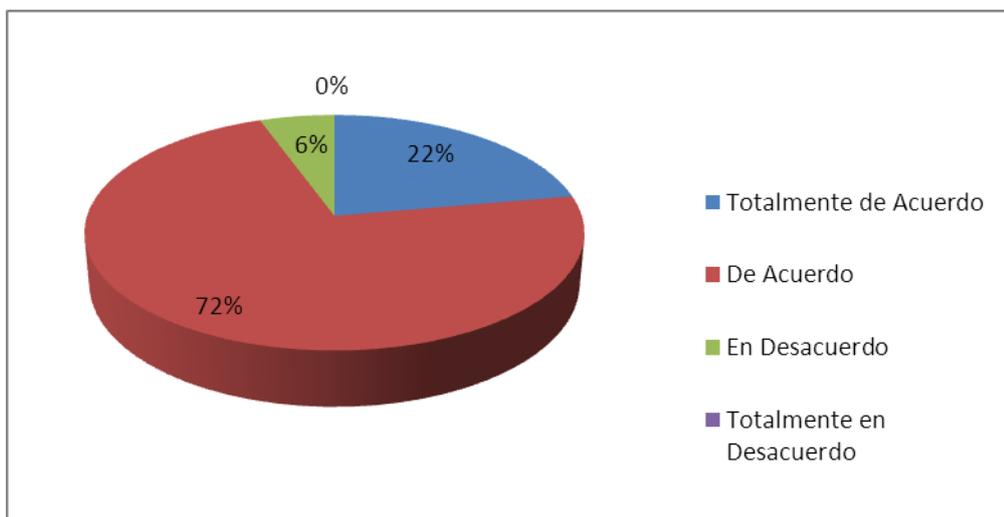
Tabla N° 1 NECESIDADES DE TRANSPORTE

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
1	Totalmente de Acuerdo	8	22%
	De Acuerdo	26	72%
	En Desacuerdo	2	6%
	Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa

Autor: Héctor Chilán Vera

Gráfico N° 3 NECESIDADES DE TRANSPORTE



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa

Autor: Héctor Chilán Vera

Los usuarios están de acuerdo que la Compañía de Taxis “SERPENSA” cubre satisfactoriamente sus necesidades ya que cuenta con unidades cómodas y confortables, con personal capacitado.

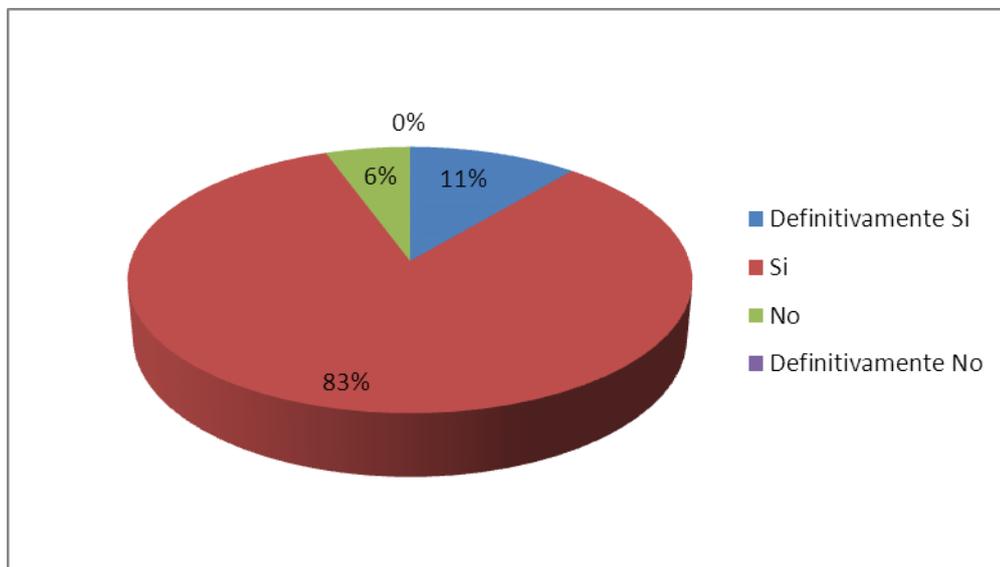
2.- ¿Cree usted que la compañía de taxis tiene estrategias para mejorar el servicio?

Tabla N° 2 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
2	Definitivamente Si	4	11%
	Si	30	83%
	No	2	6%
	Definitivamente No	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Gráfico N° 4 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL SERVICIO



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Los usuarios encuestados consideran que la compañía tiene iniciativas para mejorar la atención y servicio al usuario, por ejemplo a través de la incorporación de nuevas unidades, servicio puerta a puerta, procedimientos que implican estar innovando constantemente la calidad en cuanto a la atención que se brinda.

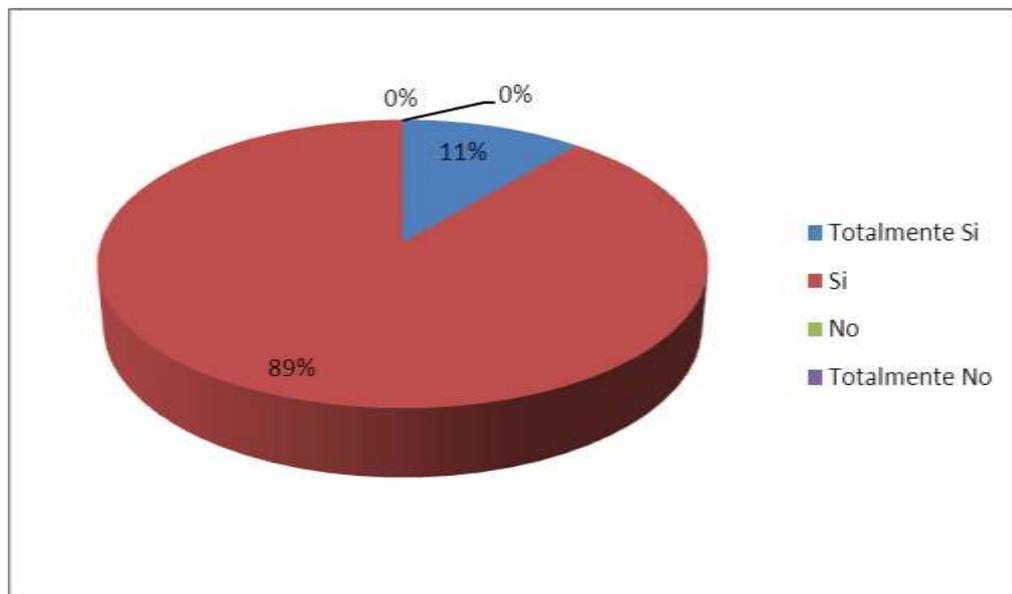
3.- ¿Sabe usted si la compañía dispone de los equipos necesarios para brindar un buen servicio a la comunidad?

Tabla N° 3 EQUIPOS PARA MEJORAR EL SERVICIO

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
3	Totalmente Si	4	11%
	Si	32	89%
	No	0	0%
	Totalmente No	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 5 EQUIPOS PARA MEJORAR LOS SERVICIOS



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Los encuestados están conscientes que la compañía brinda un buen servicio ya que cuenta con personal capacitado y con equipos necesarios para ofrecer comodidad a los usuarios.

4.- ¿Le gustaría que la compañía implemente el uso de radio taxi “Motorola” o GPS para fortalecer la confianza de sus usuarios o clientes?

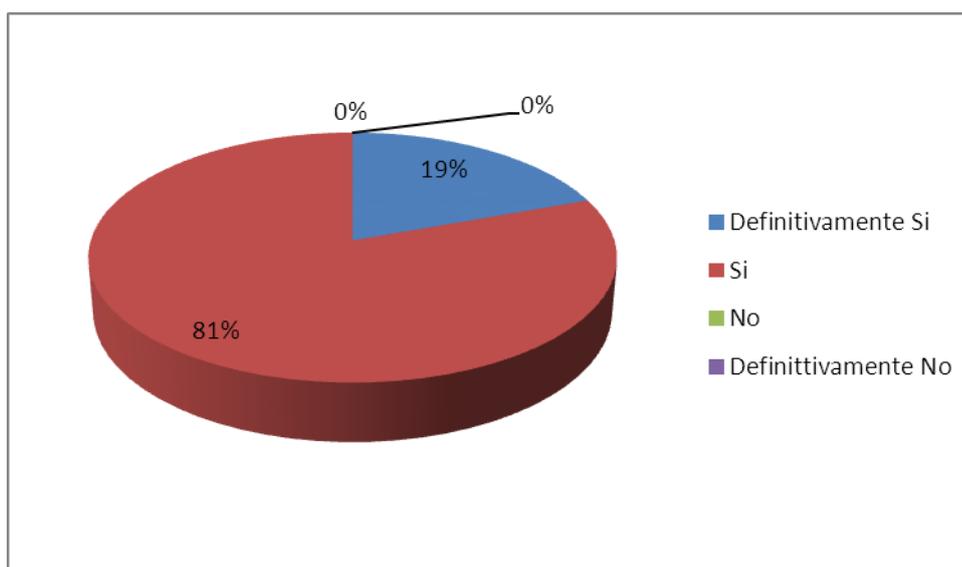
Tabla N° 4 USO DE RADIO TAXI O GPS

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
4	Definitivamente Si	7	19%
	Si	29	81%
	No	0	0%
	Definitivamente No	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa

Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 6 USO DE RADIO TAXI O GPS



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa

Autor: Héctor Chilán Vera

Los usuarios encuestados consideran que compañía debería implementar el servicio de radio taxi, para trasladarse de manera rápida y segura, además indican que en la provincia de Sta. Elena la delincuencia está en incremento y que una forma de proteger la integridad de los conductores, usuarios y de las unidades es mediante la incorporación de equipos (GPS) para saber con exactitud la ubicación de los vehículos.

5.- ¿Considera usted que los socios necesitan capacitación para brindar una buena atención a sus clientes?

Tabla N° 5 CAPACITACIÓN PARA UNA BUENA ATENCIÓN

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
5	Totalmente de Acuerdo	11	31%
	De Acuerdo	24	67%
	En Desacuerdo	1	3%
	Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

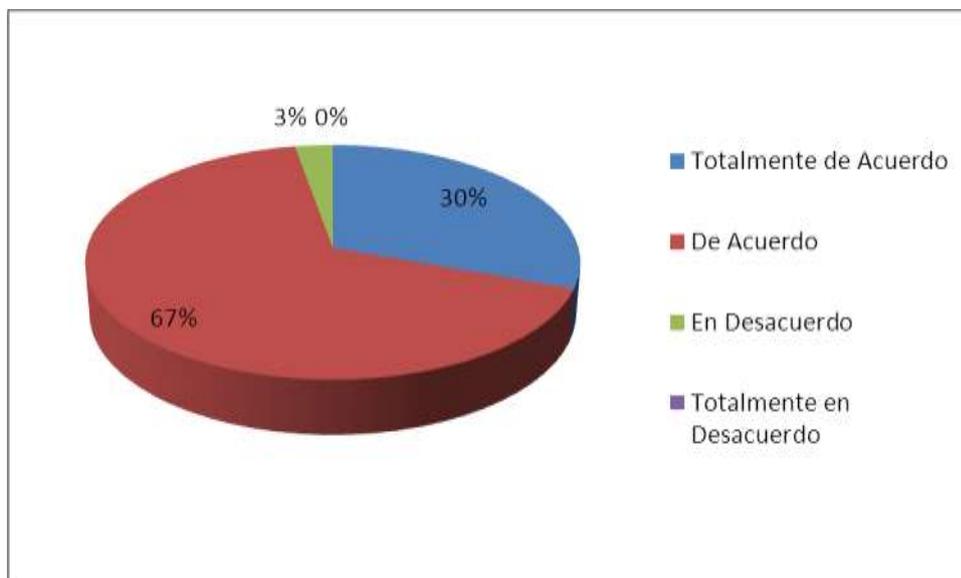
Fuente: Usuarios de la Compañía SerpenSA

Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 7 CAPACITACIÓN PARA UNA BUENA ATENCIÓN

Fuente:
Usuarios de la Compañía SerpenSA

Autor:
Héctor Chilán Vera



Los usuarios encuestados consideran que los socios, a pesar de no tener el contacto directo con los clientes deben capacitarse de manera constante, en temas como: atención y servicio al cliente, talento humano, liderazgo y administración, motivando a la realización de charlas y disertaciones por los mismos.

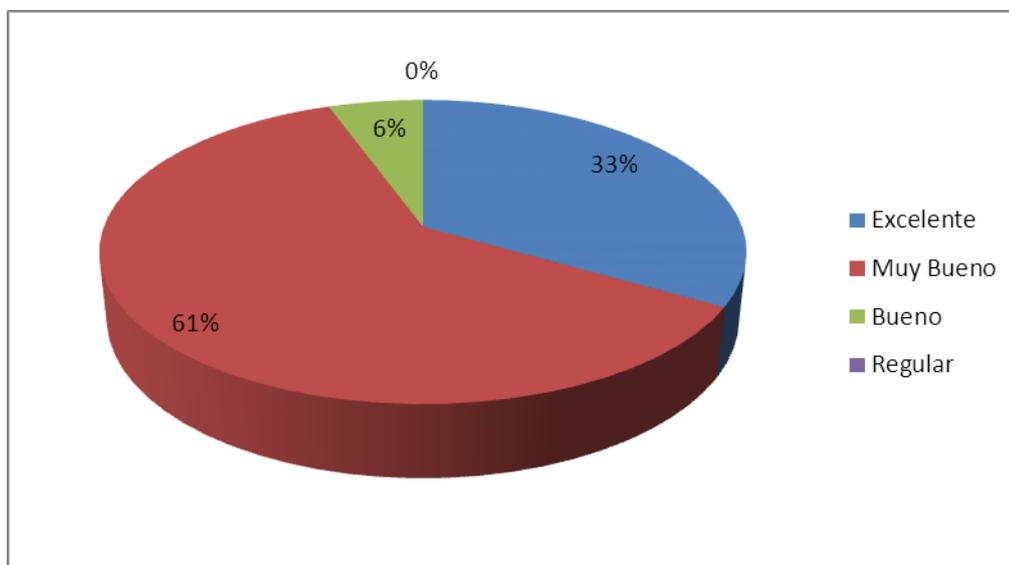
6.- Como usuario ¿cómo califica usted la calidad del servicio de la compañía?

Tabla N° 6 CALIDAD DEL SERVICIO

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
6	Excelente	12	33%
	Muy Bueno	22	61%
	Bueno	2	6%
	Regular	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N°8 CALIDAD DEL SERVICIO



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Los encuestados consideran que el servicio que oferta la compañía es muy bueno, gracias a la amabilidad, cortesía y respeto que brindan los profesionales del volante, todo esto acompañado con la imagen que proyectan a la ciudadanía, cuidando su apariencia física y comportamiento.

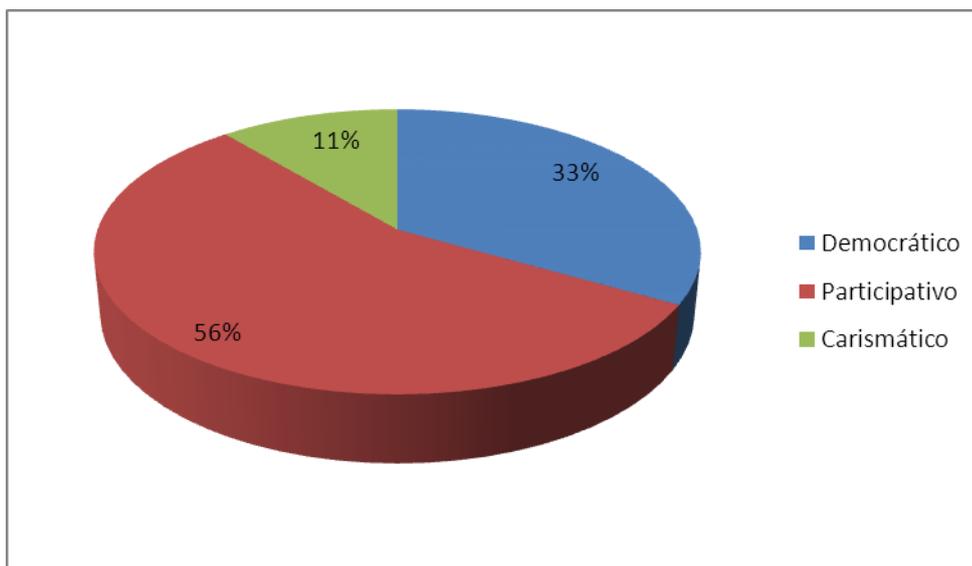
7.- ¿Sabe usted qué tipo de liderazgo se aplica en la compañía “SERPENSA”?

Tabla N° 7 LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
7	Democrático	12	33%
	Participativo	20	56%
	Carismático	4	11%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 9 LIDERAZGO DE LA COMPAÑÍA



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Las personas encuestadas han expresado que el liderazgo empleado en la compañía Serpensa es el participativo, el cual nos permite crecer psicológicamente para desarrollar la habilidad de escuchar a los demás; de leer apropiadamente sus necesidades; de interpretar bien los mensajes y de interesarse sinceramente por el progreso de la compañía.

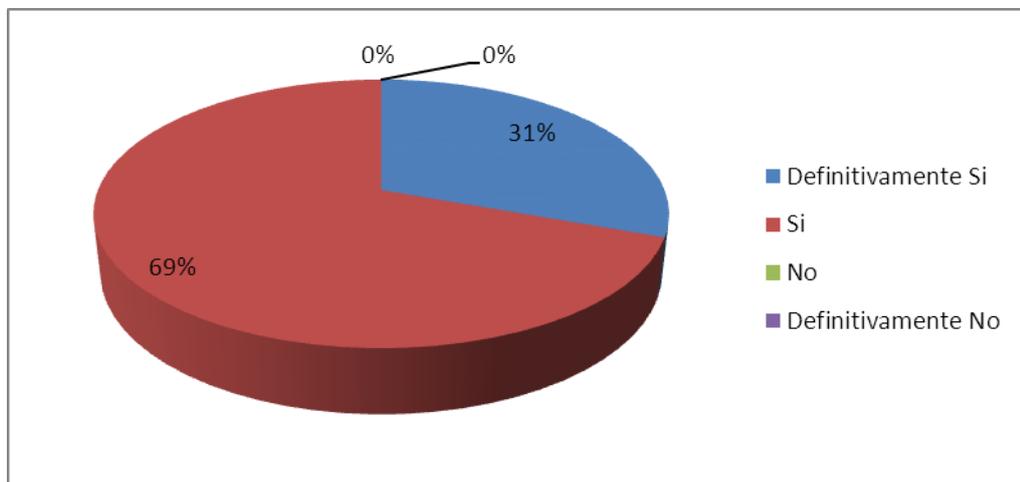
8.- ¿Considera usted una ventaja realizar un diseño organizacional para la compañía de taxis “SERPENSA”?

Tabla N° 8 DISEÑO ORGANIZACIONAL SERPENSA

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
8	Definitivamente Si	11	31%
	Si	25	69%
	No	0	0%
	Definitivamente No	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 10 DISEÑO ORGANIZACIONAL SERPENSA



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Los usuarios encuestados consideran que si, es necesario y ventajoso que la compañía cuente con un Diseño Organizacional, ya que es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos.

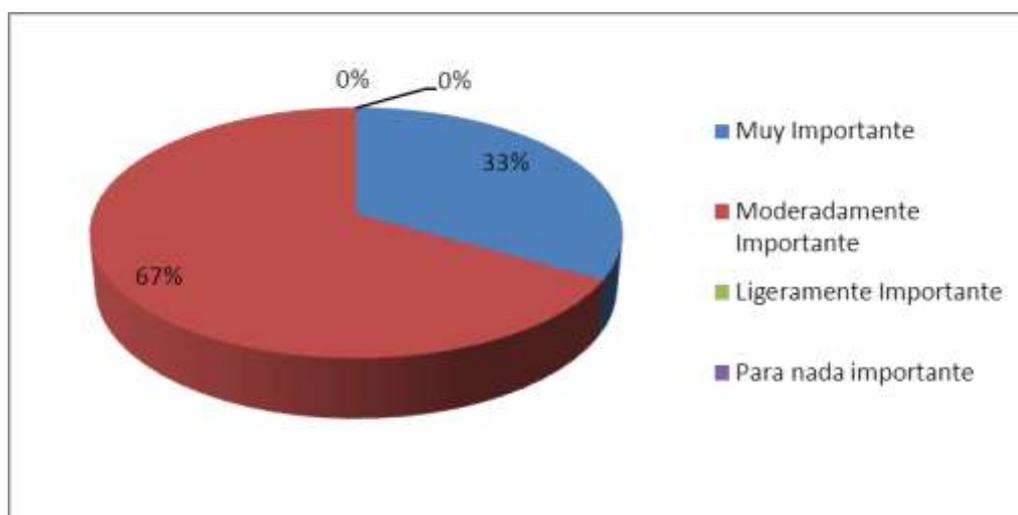
9.- ¿Qué tan importante considera usted implementar en la compañía de taxis “SERPENSA” un diseño organizacional para fortalecer el servicio a la comunidad?

Tabla N° 9 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
9	Muy Importante	12	33%
	Moderadamente Importante	23	64%
	Ligeramente Importante	1	3%
	Para nada importante	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 11 IMPORTANCIA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Las personas opinan que si es importante implementar un Diseño Organizacional debido a que con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

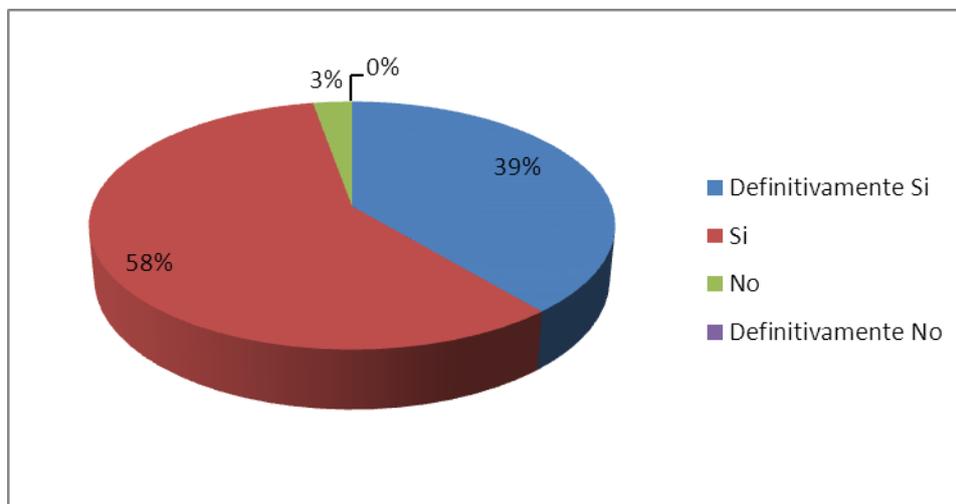
10.- ¿Conoce usted las ventajas o beneficios de un diseño organizacional?

Tabla N° 10 VENTAJAS O BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
10	Definitivamente Si	14	39%
	Si	21	58%
	No	1	3%
	Definitivamente No	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 12 VENTAJAS O BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

De los usuarios encuestados, indican que la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación, son varias de las ventajas o beneficios que ofrece el Diseño Organizacional.

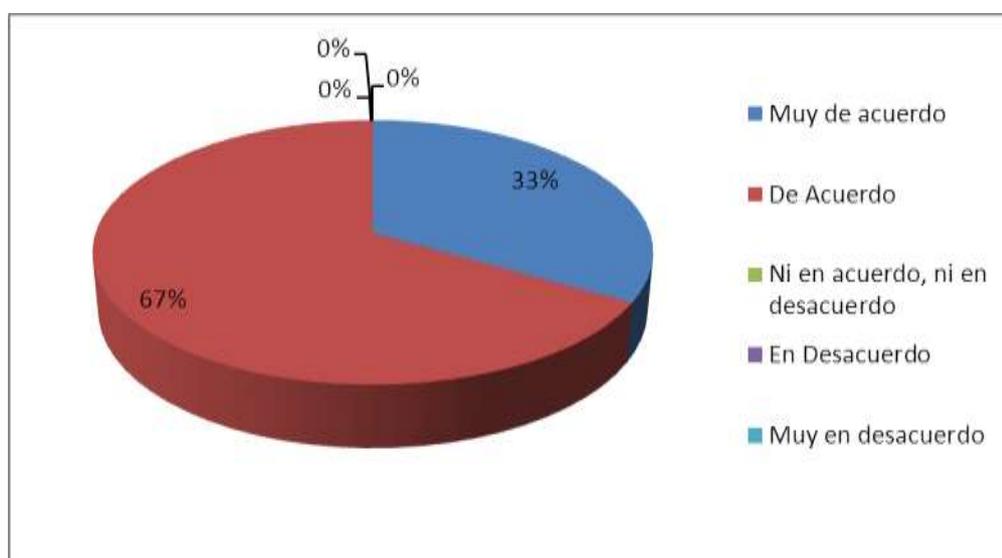
11.- ¿Considera usted que la elaboración de un diseño organizacional sería una estrategia para mejorar la gestión administrativa de la compañía?

Tabla N° 11 DISEÑO ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
11	Muy de acuerdo	12	33%
	De Acuerdo	24	67%
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0	0%
	En Desacuerdo	0	0%
	Muy en desacuerdo	0	0%
	TOTAL	36	100,00%

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 13 DISEÑO ORGANIZACIONAL UNA ESTRATEGIA



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Las personas están de acuerdo que implementar el Diseño Organizacional en la compañía sería una muy buena estrategia para mejorar la administración y consecuentemente obtener mejores beneficios económicos, resultados favorables, logrando alcanzar los objetivos deseados.

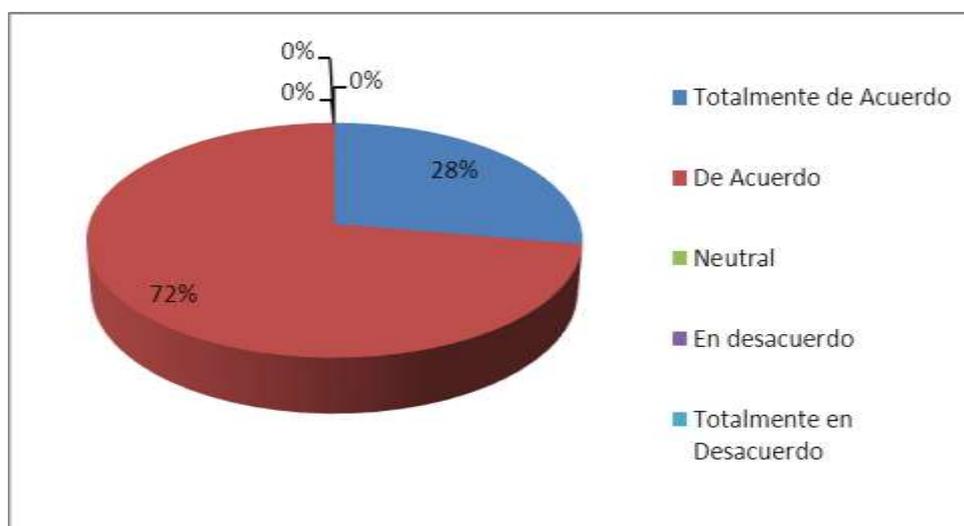
12.- ¿Está usted de acuerdo con que la compañía implemente un diseño organizacional que facilite la administración de la empresa?

Tabla N° 12 IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

PREGUNTA	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
12	Totalmente de Acuerdo	10	28%
	De Acuerdo	26	72%
	Neutral	0	0%
	En desacuerdo	0	0%
	Totalmente en Desacuerdo	0	0%
	TOTAL	36	100,00 %

Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO N° 14 IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Usuarios de la Compañía Serpensa
 Autor: Héctor Chilán Vera

Los encuestados están de acuerdo que la compañía Serpensa implemente un Diseño Organizacional, ya que por medio de este se llevará a cabo la obtención de un mejor control, un mejor balance, buenos resultados y lo más importante, que la compañía cumpla con sus objetivos.

3.3 CONCLUSIONES

- 1) Mediante el análisis se pudo determinar que los socios consideran que la administración de la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA” es medianamente aceptable, por lo que es necesario realizar un Diseño Organizacional.
- 2) Dentro de la compañía la toma de decisiones es ineficiente, por lo tanto en el futuro existirán contratiempos que perjudiquen a los socios y a la institucional.
- 3) De la investigación realizada a los socios se determina que su participación en el trabajo en equipo dentro de la compañía es regularmente tolerable por la deficiente comunicación entre socios.
- 4) De los socios encuestados, se establece que solo a veces se implementan estrategias por lo que muestran desacuerdos, ya que es una forma de expresar qué queremos hacer, cómo lo queremos hacer y cómo vamos a estar en un futuro.
- 5) La falta de conocimiento de la Dirección Estratégica y Cultura Organizacional, ha dado como resultado que los socios desconozcan cuál es la misión, visión, objetivos, valores y principios de la Compañía.
- 6) Los socios de la Compañía de Transporte en Taxis “SERPENSA”, manifiesta que tienen diferencias al momento de trabajar debido a la ineficiencia en la comunicación entre cada uno de los socios.

3.4 RECOMENDACIONES

- 1) Se recomienda la elaboración de un diseño organizacional para de esta manera obtener varios beneficios y lograr mejorar la gestión administrativa , alcanzar una comunicación recíproca u oportuna y obtener una cultura organizacional eficiente, de tal forma que se mejorara el servicio al usuario y el ambiente en la compañía.
- 2) Del estudio realizado a los socios se recomienda tomar decisiones adecuadas para ejecutar reuniones periódicas donde se presenten informes de las actividades a realizarse, y tener como resultado más conocimiento y compromiso.
- 3) Realizar capacitaciones a los socios y realizar deferentes actividades de integración, para ganar más relación entre ellos y poder trabajar de forma conjunta para el buen desempeño de su trabajo y funciones laborales, obteniendo como resultado un buen clima organizacional.
- 4) Implementar estrategias en una misma dirección y conseguir excelentes resultados.
- 5) La elaboración del Diseño Organizacional mejorará a la compañía, permitiendo tener cambios oportunos que les permitan tener una Dirección Estratégica clara y excelente Cultura Organizacional que son parte de la propuesta.
- 6) Aplicar las soluciones establecidas para el mejor desempeño de los socios, así como trabajar en coordinación y sus responsabilidades fluyan, para que de esta manera se llegue a cumplir con los objetivos propuestos y metas institucionales planeadas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTES EN TAXIS “SERPENSA”.

4.1 PRESENTACIÓN

La presente propuesta tiene como finalidad, elaborar un Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte en Taxi ‘SERPENSA’ del cantón Salinas, con el fin de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos, logrando productividad y competitividad.

Con la propuesta se elaborara una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados a, los procesos y al nivel de evolución de Compañía de Transporte en Taxi ‘SERPENSA’, obteniendo resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución de funciones, mejorando la gestión administrativa de la compañía.

En la primera parte consta de un análisis interno y externo de la organización, permitiendo detectar a aquellos factores que influyen positivamente y negativamente a la organización. La proyección estratégica en donde intervienen la misión, visión, objetivos, estrategias, cursos de acción los cuales nos ayudarán a conseguir resultados efectivos.

La elaboración de un diseño organizacional para la Compañía Serpensa nos ayudará a mejorar la situación actual, tomando en cuenta las fortalezas y oportunidades que actualmente presenta, además podremos establecer las estrategias adecuadas para esta organizacional con el objetivo de lograr organización y competitividad.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

La Compañía SERPENSA brinda el servicio de taxi a los habitantes o turistas de la provincia de Santa Elena, el propósito es brindar un servicio de calidad, contando con choferes altamente capacitados.

GRÁFICO 15 : LOCALIZACIÓN.



Fuente: Google Maps
Autor: Héctor Chilán Vera

GRÁFICO 16 : LOGOTIPO Y SLOGAN



Razón Social: Compañía de Transportes en Taxis "SERPENSA"

Teléfonos: 0997532357.

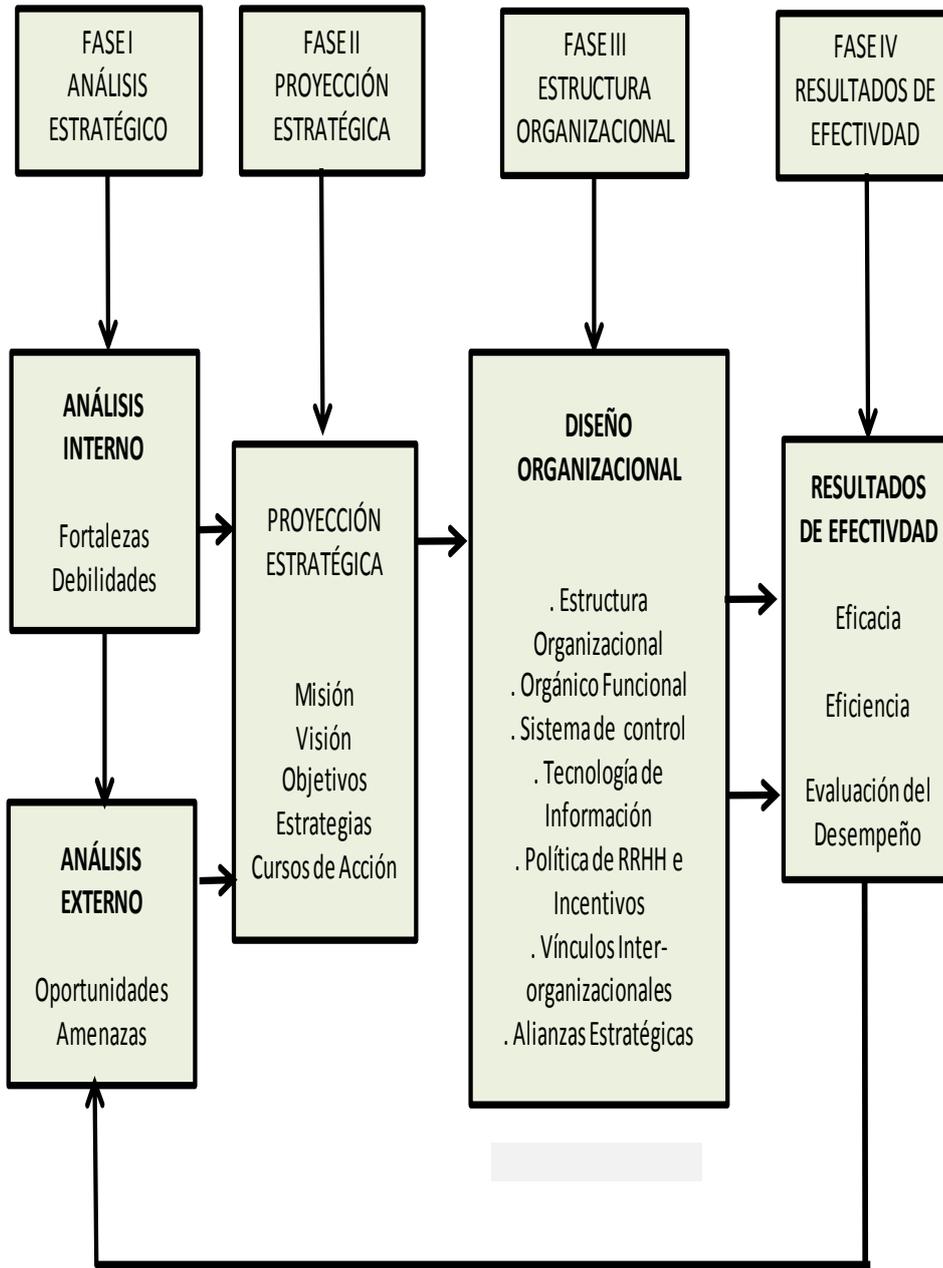
Correo electrónico: serpensa99@gmail.com

Facebook: [serpensa@hotmail.com](https://www.facebook.com/serpensa@hotmail.com)

Dirección: Santa Paula-carretera principal vía a Punta Carnero
SALINAS –ECUADOR

4.3 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXI SERPENSA.

GRÁFICO N° 17. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL



Fuente: Modelo de Diseño Organizacional.
Autor: Héctor Chilán Vera.

4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.1. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (SITUACIONAL)

4.1.1. Análisis Interno

Permite determinar las fortalezas y debilidades de la Compañía de Transporte en Taxi SERPENSA.

4.1.2. Fortalezas

- Disponibilidad de unidades nuevas, cómodas y confortables.
- Contar con infraestructura propia
- Personal calificado.
- Honradez y experiencia de los socios.
- Los socios poseen una clara definición del negocio
- Disponibilidad de fondos propios
- Comunicación radial eficiente.

4.1.3. Debilidades

- Bajo nivel de difusión de medios publicitario
- Carencia de capacitación y motivación.
- Escases de tecnología avanzada
- Deficiencias en la atención al cliente.
- Desconocimiento de una Dirección Estratégica.
- Insuficiente conocimiento de la Cultura Organizacional.
- Alto nivel de rotación del personal.

4.1.4. Análisis externo

Permite detectar las oportunidades y amenazas Compañía de Transporte en Taxi ERPENSA.

4.1.5. Oportunidades

- Crecimiento poblacional
- Avances tecnológicos
- Tendencia del incremento de turistas
- Apoyo del estado al sector de transporte
- Legalización del permiso de operaciones

1.2.2 Amenazas

- Incremento en las tasas de interés financiera.
- Inestabilidad en situaciones políticas y económicas del país.
- Incremento del índices delincuenciales en la provincia de Santa Elena
- Incremento de la competencia de mayores recursos.
- Desastres naturales
- Poder de negociación de los usuarios

4.2. Matriz FODA

CUADRO N°5 MATRIZ FODA

Compañía de Transporte en Taxi SERPENSA.	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de difusión de medios publicitario • Insistencia de capacitación y motivación para los empleados • Escases de tecnología avanzada • Desconocimiento de una Dirección Estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de unidades nuevas, cómodas y confortables. • Los socios poseen una clara definición del negocio • Disponibilidad de fondos propios • Comunicación radial eficiente entre operadores y conductores.
AMENAZAS	DA	FA

<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del índices delincuenciales en la provincia de Santa Elena • Incremento de la competencia con uso de mayores recursos. • Poder de negociación de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la diferenciación del servicio proporcionado por la Compañía de Taxis SERPENSA, con el propósito de posicionar la marca. • Estar pendiente del servicio y tecnología adquirida de la competencia, para mejorarla con la finalidad de suministrar un mejor servicio. • Realizar campañas publicitarias, con la finalidad de incrementar la demanda y captar la preferencia del usuario. • Preparar un diseño organizacional con permita realizar una mejor gestión administrativa. • Desarrollar cursos de motivación, capacitación y con la finalidad de que los señores conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficiarse de la radio frecuencia así como de medios tecnológicos. • Considerar los avances tecnológicos para poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento.
OPORTUNIDADES	DO	FO
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento poblacional • Avances tecnológicos • Tendencia del incremento de turistas • Legalización del permiso de operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía. • Considerar la evolución tecnológica del medio con el propósito de invertir en los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> •Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad. • Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para de esta manera ampliar el mercado.

Fuente: Matriz FODA

Autor: Héctor Chilán Vera.

5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

La proyección estratégica se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, aprovechar las oportunidades apoyándose en el razonamiento y la experiencia de los dirigentes.

5.1. MISIÓN

“Somos una compañía, que ofrece al mercado peninsular, servicio de transporte de taxi, garantizando la seguridad, el respeto y la honestidad en los procesos, acompañado del recurso humano idóneo, unidades e infraestructura acordes a las exigencias del mercado”.

5.2. VISIÓN

“Ser la compañía líder en la prestación de servicio de transporte de taxi, satisfaciendo las necesidades de los usuarios a través del uso unidades y la valoración del recurso humano”

5.3. OBJETIVOS

5.3.1. Objetivo General

Brindar un servicio de transporte de taxi de calidad, mediante el uso de recursos para lograr la satisfacción de los usuarios.

5.3.2. Objetivos Específicos.

- Dotar de implantación necesaria a las unidades.
- Utilizar las herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la productividad.
- Emplear sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas.
- Contar con choferes profesionales, que garanticen un adecuado servicio de calidad.
- Lograr el reconocimiento de la compañía en el mercado peninsular.
- Capacitar al personal, para lograr la efectividad.

5.4. VALORES

Respeto: Constituye el trato justo y considerado de los asociados, hacia el ambiente, las instituciones, la sociedad, los clientes, proveedores y el cumplimiento del deber.

Honestidad: Reflejado en el comportamiento de los asociados, con sentido de justicia y honradez en la gestión transparente, que impulse el desarrollo de la institución.

Comunicación asertiva: La comunicación asertiva definirá el comportamiento entre todos los involucrados manifestando las convicciones y defender los derechos.

Confianza: Se manifestará en las opiniones favorables de las personas y los grupos para que estos actúen adecuadamente frente a una situación. Se reforzará en función de las acciones, los aspectos previos y las posibles pruebas halladas

5.5. ESTRATEGIAS

- Buscar la diferenciación de la Compañía de Taxis “SERPENSA”, con el propósito de posicionar la marca.
- Estar pendiente del servicio y tecnología adquirida de la competencia, para mejorarla la con la finalidad de suministrar un mejor servicio.
- Realizar campañas publicitarias, con la finalidad de incrementar la demanda y captar la preferencia de los usuarios.
- Preparar un diseño organizacional que permita realizar una mejor gestión administrativa.
- Desarrollar cursos de motivación, capacitación con la finalidad de que los Sres. conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario.
- Beneficiarse de la radio frecuencia así como de medios tecnológicos.
- Considerar la disposición de unidades en buen estado y confortables con el fin de compensar el precio con el servicio prestado.

- Considerar los avances tecnológicos para poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento.
- Considerar los avances tecnológicos con la finalidad de poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento tanto de las unidades como de las actividades administrativas de la compañía.
- Considerar la evolución tecnológica del medio con el propósito de invertir en los equipos necesarios para el mejor desenvolvimiento de las actividades de la compañía.
- Renovar las unidades considerando los años de vida útil de los vehículos con el propósito de proporcionar un servicio de calidad.
- Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para de esta manera ampliar el mercado.
- Invertir los fondos internos en una entidad bancaria con la finalidad de incrementar el patrimonio de la compañía.

5.6. CURSOS DE ACCIÓN

1 Estrategia: Buscar la diferenciación del servicio proporcionado por la Compañía de Taxis SERPENSA con el propósito de posicionar la marca.

- Canalizar recursos, para dotar de los implementos necesarios a las unidades para que el servicio sea de calidad.
- Realizar seguimiento permanente, para determinar el nivel del servicio que ofrecen los conductores de la compañía a los usuarios y controlar el cuidado y uso eficiente de los recursos disponibles.
- Realizar encuestas periódicas a los clientes para conocer el servicio y la atención que están recibiendo.

2 Estrategia: Estar pendiente del servicio y tecnología adquirida de la competencia, para mejorarla con la finalidad de suministrar un mejor servicio.

- Prepara programas de seguimientos a la competencia, para adelantarse a sus aspiraciones, convirtiéndonos en la compañía innovadora.
- Adquirir los equipos necesarios, para estar acorde a las exigencias del mercado.

6. Estrategia: Realizar campañas publicitarias, con la finalidad de incrementar la demanda y captar la preferencia de los usuarios.

- Diseñar un programa de publicidad.
- Escoger los medios publicitarios de mayor aceptación por parte de los usuarios.
- Seleccionar el mensaje.
- Realizar la campaña, por los medios de mayor sintonía.

3 Estrategia: Desarrollar cursos de motivación, capacitación con la finalidad de que los señores conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario.

- Diseñar el programa de capacitación.
- Seleccionar al facilitador.
- Preparar la logística.

4 Estrategia: Beneficiarse de la radio frecuencia así como de medios tecnológicos.

- Mejorar la imagen de la compañía.
- Brindar seguridad y facilidad a los usuarios.
- Implementar en el vehículo radios operadores de última tecnología, sistemas de rastreos y cámaras que permitan detectar alguna anomalía.

5. Estrategia: Considerar la disposición de unidades en buen estado y confortables con el fin de compensar el precio con el servicio prestado.

- Realizar ahorro de recursos económicos en una cuenta común, para en un máximo de cinco años renovar las unidades.
- Los socios tendrán la responsabilidad de velar por el prestigio de la compañía, en el momento que contraten a los choferes serán ellos los responsables directos del accionar de sus contratados.

6 Estrategia. Considerar los avances tecnológicos para poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento.

- Implementar sistema de rastreo satelital.
- Incorporar en cada unidad de transporte radio transmisor con tecnología avanzada.
- Incorporar en las unidades cámaras filmadoras que permitan tener en control de todos los movimientos que se desarrollan dentro del transporte.
- Instalar alarmas de auxilio en las unidades y en las instalaciones de la compañía.

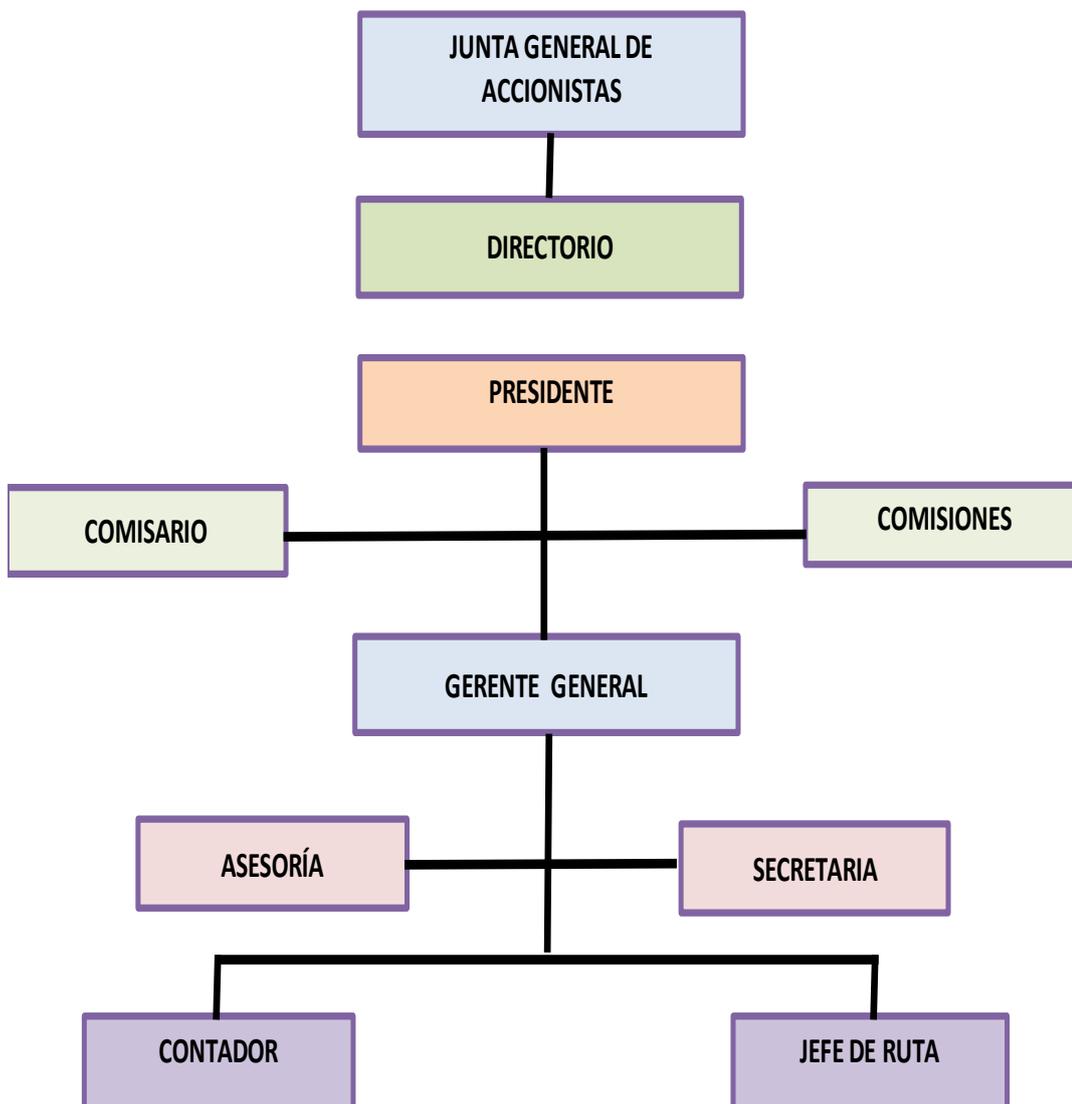
7 Estrategia. Aprovechar el conocimiento de los socios acerca del negocio para de esta manera ampliar el mercado.

- Promover los valores corporativos a los socios.
- Promover el compañerismo, coordinación y compromiso de los socios para el beneficio de la compañía.
- Realizar sesiones de trabajo con todos los socios para beneficiarse de sus experiencias.

5.7. Proyección de la Estructura Organizacional

5.7.1. Diseño de la Estructura

GRÁFICO 18: ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍAS DE TAXI SERPENSA



Fuente: Organigrama de la compañía de taxi SERPENSA.

Autor: Héctor Chilán Vera.

3.2 Funciones

Junta de General de Accionistas

Junta de General de Accionistas es el máximo órgano de gobierno de la compañía y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la compañía, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la compañía.

- Aprobar y reformar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el Reglamento de Elecciones de la compañía;
- Elegir a comisario y jefe de ruta.
- Remover al comisario y jefe de ruta con causa justa.
- Aprobar o rechazar los estados financieros, el balance social.
- Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus respectivos presupuestos.
- Nombrar y remover a los auditores; conocer y resolver sobre sus informes;
- Aprobar el Reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de **representación** del presidente y directivos.
- Fijar los límites de las remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciban el gerente y los ejecutivos de la organización.

Presidente:

El presidente de la compañía, será también de la Junta General de Accionistas en sus funciones.

- Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar el proceso y la ejecución de las funciones administrativas.

- Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine.
- Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Junta de Accionistas.
- Representar a la compañía ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales.
- Resolver los asuntos urgentes e impostergables.
- Elaborar y presentar los respectivos informes financieros del ejercicio anual de la Junta General de Accionistas.
- Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro de la compañía y organizar los comités de trabajos.
- Saber relacionarse con todos los miembros o socios y promover la comunicación dentro de la compañía.

Gerencia:

El gerente, sea o no socio de la compañía, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general.

- Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que preste la compañía, de acuerdo con los lineamientos fijados.
- Administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la compañía.
- Contraer obligaciones a nombre de la compañía debidamente presupuestada.

- Delegar funciones a los empleados de la compañía, previa autorización del presidente.
- Ejecutar, las políticas en todas las actividades necesarias de gestión, organización y ejecución que permitan el cumplimiento del objeto social de la compañía.

El Comisario:

Cumple un papel relevante, pues a él le compete la inspección y vigilancia de todas las operaciones que se realizan en la compañía.

- Fiscalizar tanto económica como administrativamente a los organismos como a los directivos y funcionarios de la compañía, procurando que los interesados cumplan a cabalidad con lo establecido en la Ley de Compañías, el Estatuto Social, los Reglamentos y Resoluciones del Directorio y de la Junta General de Accionistas.

Jefe de Ruta:

Realiza una importante labor, pues a él le compete establecer las diferentes rutas que las unidades.

Secretaria

- Manejar la agenda del Gerente General.
- Organizar la correspondencia ya sea para envío y/o recepción a fin de cumplir con la entrega a tiempo de la misma a su destinatario.
- Contestar y realizar llamadas solicitadas por los directivos de la compañía.
- Preparar oficios e informes solicitados por el Gerente General.

- Registrar y dar trámite a los documentos remitidos por las diferentes dependencias de la Compañía.
- Coordinar las entrevistas y reuniones del Gerente General.
- Planificar y organizar los archivos de la documentación de la oficina
- Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales.
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y notificar las resoluciones.
- Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General.
- Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Junta General de Accionistas.

Contador:

Elaborar los estados financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad de la compañía.

- Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.

- Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales, de los pagos declaración anual de renta y complementarios, la preparación de la información en medios magnéticos, y preparar el informe mensual y anual.
- Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- Realizar análisis de la información contable de la institución con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la gerencia de la compañía.
- Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la compañía.

COMISIONES ESPECIALES:

Comisión de Educación:

En toda compañía tienen la potestad de crear el Comité de Educación, que tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la compañía. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la compañía

- Fomentar la educación de la compañía entre los socios, difundir los principios y la Dirección Estratégica de organización

- Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos para hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Junta General de Accionistas.
- Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios.
- Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la compañía con la comunidad y con otras compañías escolares.
- Promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo compañía.

Comisión Social:

La Comisión de Asuntos Sociales, será elegida por la Junta General de Accionista estará integrada por dos miembros principales que durarán en sus funciones de dos años y dos miembros suplentes que durarán en sus funciones un año.

- Es la encargada de velar por el aspecto social de la compañía y sesionarán ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de presidencia.
- Para el cumplimiento de sus actividades se asignará los fondos en el presupuesto de la compañía los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- Elaborar un plan de trabajo anual, que debe tener d a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- Delegar a los accionistas que se consideren apropiados para la programación y realización de eventos o ceremonias cuando la situación lo amerite.

5.8. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

La política es una actividad concreta. Su importancia como actividad radica en que es el eje a partir del cual se desarrolla el resto de la vida social y donde son posibles las transformaciones de ésta. Es, además, una actividad que aunque no es irrestricta posibilita que un número importante de actores sociales sean partícipes de ella. Por lo anterior, la política es una vasta área de oportunidad para las múltiples aspiraciones de la sociedad civil organizada

Política General del Desarrollo de los Recursos Humano

La compañía mantendrá un equilibrio entre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo profesional junto con el mejoramiento de las condiciones de trabajo.

Política de Capacitación y Perfeccionamiento

La compañía perfeccionará a sus colaboradores, desarrollando las competencias, capacidades personales y profesionales requeridas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Política de Remuneraciones

La compañía, incorporará al personal de mayor excelencia disponible, para lo cual deberá fijar niveles de remuneraciones e incentivos que consideren las realidades existentes en los diferentes mercados profesionales.

Política de Evaluación de Desempeño

La compañía para dar cumplimiento a sus objetivos motivará y orientará el actuar de sus colaboradores a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación del desempeño

5.9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información permiten a toda empresa mantener una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que sucede en cada una de ellas. Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

Por ellos se plantea que para la Compañía de Transporte en Taxis “Serpensa” puedan tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la compañía donde se aplicará este sistema el cual permite a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones.

De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas. Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los accionistas de la Compañía de Transporte en Taxis deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les comunica de las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo.

Deben poseer equipos de computación los cuales están en red para que de esta forma el presidente y directorio puedan tener acceso a la información en el momento que ellos deseen. Cada uno de los socios debe presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo y generar seguridad a toda la Compañía.

5.10. VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES

La compañía de Transporte en Taxis SERPENSA tiene vínculos interorganizacionales de forma directa e indirecta con diferentes organismos, cada una de ellas realiza diferentes funciones, y que continuación se detallan:

- **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**, es la institución que controla, vigila y promueve el mercado de valores y el sector societario mediante sistemas de regulación y servicios, contribuyendo al desarrollo confiable y transparente de la actividad empresarial en el país.
- **AGENCIA NACIONAL DE REGULACIÓN Y CONTROL DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y SEGURIDAD VIAL**: es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales.
- **MUNICIPIO DEL CANTÓN SALINAS**: Por medio de la Constitución de la República del Ecuador, los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, del cual se destaca el siguiente artículo por lo que tiene que ver con el tránsito y en esto se encuentran involucradas las compañías de taxis, en este caso SERPENSA, como es: planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.
- **SRI, Servicio de Rentas Internas**: El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente.

- SEPS, Superintendencia de Economía Popular y Solidarias: Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.
- Otras instituciones, a las cuales se les oferta el servicio de taxi y son las que tiene el vínculo más permanente cercano con la compañía.

5.10.1. Resultados de Efectividad

Eficacia

Como resultados obtenidos se intenta que un 60% de los socios formen parte de todas las actividades, no solo como contribución a la solución si no de aprender a participar y seguir apoyando con ideas nuevas, de tal manera que se forme un verdadero equipo de trabajo basado en la responsabilidad y prosperidad para todos.

De la misma forma la participación de los socios reflejará una efectividad y permitirá el cumplimiento de las metas establecidas pero se busca que todos los socios se integren a estos puntos para completar el 100% de efectividad, por lo que en algunos socios todavía hay que perfeccionar un poco más.

Eficiencia.

A través de la eficiencia se demuestra la capacidad que tiene la compañía para lograr los resultados haciendo uso del menor recurso posible. Esto se logra solo si se cuenta con el personal preparado, capacitado, responsable y sobre todo comprometido con las causas de la compañía, es ahí cuando se demuestra el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización.

Para ser eficiente en la organización se necesita coadyuvar esfuerzos, entre socios, dirigentes y colaboradores, es decir los socios deben conocer todas las actividades que se desarrollan dentro de la compañía, participar activamente en los actos que lleven a cabo en la misma, de manera que se familiaricen con el entorno organizacional, los dirigentes deben buscar los mecanismos necesarios para desarrollar las habilidades, destrezas y capacidades de los subordinados en pro de los beneficios óptimos de la compañía, los colaboradores deben realizar sus labores de la mejor manera posible.

Para lograr los resultados esperados los dirigentes y responsables de las áreas de trabajo deben dar órdenes claras, precisas y concisas, de tal manera que no exista riesgo a la equivocación.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en el proyecto y los logros a conseguir con el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

5.11. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Implantar nuevas políticas de compensación que nos va a permitir mejorar el desempeño de los socios, ayuda a tomar decisiones de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Se propone utilizar el método de la evaluación de 360° de tal forma que ayudará a evaluar a todos los que conforman la compañía comenzando con los socios directivos, los socios en general, los empleados contratados y los usuarios que utilizan con mayor frecuencia el servicio de taxis para saber su punto de vista y de esta forma analizar en todos los aspectos.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ❖ Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ❖ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los individuales.

Beneficios para el Socio de la Compañía:

- ❖ Conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios además que conoce cuáles son las expectativas de los socios directivos respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Conocer cuáles son las medidas que el socio directivo va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- ❖ Tener oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.
- ❖ Estimular el trabajo en equipo y procurar desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ❖ Mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores, estimular a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y velar porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Beneficios para los Socios Directivos:

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados y de los socios o choferes encargados de las unidades, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad o el equilibrio del personal de la Compañía para alcanzar un mejor desempeño.
- ❖ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los socios directivos y de la asamblea general de socios de la compañía.
- ❖ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ❖ Planificar y organizar el trabajo y actividades que sean propuesto, de tal forma que podrá organizar sus tareas de manera que funcione como un engranaje o un mecanismo eficiente.

Beneficios para la Compañía.

- ❖ Identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ❖ Dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

- ❖ Señalar con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos y programar las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ❖ Invitar a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

- ❖ Mejora el Desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño se llevan a cabo acciones adecuadas para desarrollar mejor las capacidades del recurso humano.
- ❖ Decisiones de Ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- ❖ Necesidades de Capacitación y Desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- ❖ Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales.

CUADRO N° 6 PLAN DE ACCIÓN

Fin:	Implementación del diseño organizacional para la Compañía de Transporte en Taxis "SERPENSA" del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013.			
Propósito	Aplicar el diseño organizacional para brindar un servicio de transporte de taxi de calidad, mediante el uso de recursos idóneos para lograr la satisfacción de los usuarios.			
Obj. específicos	Indicadores	Estrategias	Curso de acción	Responsable
Dotar de implementos necesarios a las unidades de la compañía.	• Nivel de satisfacción del cliente.	Buscar la diferenciación del servicio proporcionado por la Compañía de Taxis SERPENSA con el propósito de posicionar la marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Canalizar recursos, para dotar de implementos necesarios a unidades • Realizar seguimiento permanente, para determinar el nivel del servicio de conductores y controlar el cuidado y uso eficiente de recursos. • Realizar encuestas periódicas a clientes para conocer el servicio y atención que se brinda. 	Gerente
Utilizar las herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la productividad de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de recorrido de la ruta • Tiempo de espera de clientes 	Estar pendiente del servicio y tecnología adquirida de la competencia, para mejorarla con la finalidad de suministrar un mejor servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar programas de seguimientos a la competencia, para adelantarse a sus aspiraciones. • Adquirir equipos necesarios para estar acorde a las exigencias del mercado. 	Gerente
Emplear sistemas de alta tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de clientes • Índice delincriminal 	Considerar los avances tecnológicos para poseer medios que permitan manejar un adecuado control y seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de rastreo satelital. • Incorporar radio transmisor con tecnología avanzada en las unidades. • Incorporar cámaras filmadoras, alarmas de auxilio en unidades y en instalaciones de la Compañía. 	Gerente y Accionistas
Contar con conductores profesionales, que garanticen un tratamiento adecuado a las unidades y brinden un servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Número de daños mecánicos • Índice de accidentes 	Considerar la disposición de unidades en buen estado y confortables con el fin de compensar el precio con el servicio Prestado.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ahorro de recursos económicos para en un máximo de cinco años renovar unidades. • Los socios tendrán la responsabilidad de velar por el prestigio de la compañía, en el momento que contraten a los choferes. 	Gerente y Comisión de Recursos Humanos
Lograr el reconocimiento de la compañía en el mercado peninsular	• Incremento de clientes	Realizar campañas publicitarias, con la finalidad de incrementar la demanda y captar la preferencia de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un programa de publicidad • Escoger y realizar campaña por medios publicitarios de mayor aceptación por los usuarios. 	Gerente y Comisión Social
Capacitar al personal para lograr la efectividad de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actividades realizadas • Número de clientes satisfechos 	Desarrollar cursos de motivación, capacitación con la finalidad de que los señores conductores mejoren su desenvolvimiento frente al usuario.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el programa de capacitación • Seleccionar al facilitador • Preparar la logística 	Gerente y Comisión de Recursos Humanos

Fuente: Plan de Acción

Autor: Héctor David Chilán Vera

PRESUPUESTO

Para la ejecución de la propuesta se han considerado los siguientes recursos:

CUADRO N° 7: PRESUPUESTO DE MATERIAL

IMPLEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Área Administrativa			
Escritorio	2	120,00	240,00
Silla ejecutiva	2	50,00	100,00
Archivador	2	110,00	220,00
Aire Acondicionado	2	600,00	1.200,00
Suministros de oficina	1	200,00	200,00
Celular	1	90,00	90,00
Botiquín	1	15,00	15,00
Extintores	1	40,00	40,00
Otros	1	200,00	200,00
Área Operativa			
Uniforme	38	30,00	1.140,00
Botiquín	38	15,00	570,00
Extintores	38	40,00	1.520,00

Fuente: Presupuesto de Material

Autor: Héctor David Chilán Vera

Para la ejecución de la propuesta se implementará recursos materiales necesarios para el eficiente funcionamiento del área administrativa como equipos y suministros de oficina además de un teléfono celular, botiquín, extintores entre otros.

Para un correcto y eficaz desempeño del área operativa es decir para los conductores, se implementarán de uniformes, botiquín, extintores entre otros.

CUADRO N° 8: PRESUPUESTO DE TECNOLOGÍA

IMPLEMENTOS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Área Administrativa			
Computadoras	1	650,00	650,00
Internet	1	360,00	360,00
Impresora	1	320,00	320,00
Reloj biométrico	1	300,00	300,00
Cámaras de seguridad	1	80,00	80,00
Alarmas de auxilio	1	10,00	10,00
Radios transmisores	2	300,00	600,00
Área Operativa			
Sistema de rastreo GPS	38	200,00	7.600,00
Sistema de cámara	38	80,00	3.040,00
Alarmas de auxilio	38	10,00	380,00
Radios transmisores	38	300,00	11.400,00
TOTAL	160	2.610,00	13.340,00

Fuente: Presupuesto de Tecnología

Autor: Héctor David Chilán Vera

La tecnología es una herramienta necesaria para un óptimo funcionamiento, por esta razón es preciso implementar en el área administrativa computadoras, impresoras multifuncionales, internet, equipos de control del personal como un reloj biométrico y equipos de seguridad como cámaras y alarmas de auxilio, además de radio transmisores para la comunicación con el personal operativo.

También se dotará al personal operativo de un sistema de rastreo GPS, sistema de cámara, alarmas de auxilio y radio transmisores para cada unidad vehicular, de esta manera se logra mayor seguridad y mejor atención al cliente.

CUADRO N° 9: PRESUPUESTO DE CAPACITACIONES

CAPACITACIONES	VALOR TOTAL ANUAL
<u>PERSONAL ADMINISTRATIVO</u>	
Desarrollo de Habilidades Administrativas	250,00
Asesoría Tributaria-Contable	300,00
Motivación y Liderazgo	250,00
Atención y servicio al cliente	200,00
<u>PERSONAL OPERATIVO</u>	
Atención y servicio al cliente	200,00
Relaciones Humanas	200,00
Otros	300,00
<u>TOTALES</u>	1.700,00

Fuente: Presupuesto de Capacitaciones

Autor: Héctor David Chilán Vera

Se capacitará al personal administrativo en el desarrollo de habilidades administrativas, asesoría tributaria-contable, motivación y liderazgo, atención y servicio al cliente.

También se capacitará al personal operativo en atención y servicio al cliente, relaciones humanas entre otros.

CUADRO N° 10: PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD

DETALLE	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Estudio de mercado	1	500	500
Publicidad radial	12	60	720
<u>TOTALES</u>	13	560	1220

Fuente: Presupuesto de Publicidad

Autor: Héctor David Chilán Vera

Se efectuará sondeos de mercado para determinar la satisfacción y expectativas de los clientes respecto a nuestro servicio, además se identificará las fortalezas y debilidades que tiene la competencia.

RESUMEN DE PRESUPUESTO

El presupuesto de los recursos necesarios para la aplicación del diseño organizacional propuesto en beneficio de la compañía es:

CUADRO N° 11: RESUMEN DE PRESUPUESTO

DESCRIPCIÓN	VALOR
RECURSO MATERIAL	5.735,00
RECURSO TECNOLÓGICO	13.340,00
OTROS	2.920,00
TOTALES	21.995,00

Fuente: Resumen de Presupuesto

Autor: Héctor David Chilán Vera

CONCLUSIONES

- 1.- La elaboración del análisis situacional permitió tener un diagnóstico real de la compañía respecto a sus fortalezas y debilidades con las que debe enfrentar a una competencia cada día más grande por la proliferación de empresas de transporte en taxis y el incremento de taxis informales.
- 2.- El trabajo de investigación permitió formular la proyección estratégica de la compañía de transportes en taxis SERPENSA, en la que se creó la misión y visión, se delimitaron los objetivos institucionales y se formularon las estrategias con los cursos de acción para fortalecer el funcionamiento de la entidad.
- 3.- La elaboración de la estructura organizacional proyectada con un organigrama adecuado, el orgánico funcional definido, las políticas organizacionales especificadas, los sistemas de control necesarios, la tecnología de información adecuada y los vínculos interorganizacionales que mantiene permiten visualizar el porvenir prometedor de la institución.
- 4.- El planteamiento de los resultados de efectividad describen los parámetros para medir la eficacia y eficiencia del talento humano y la evaluación de desempeño ilustra la medición de los resultados que arroja el desempeño del personal administrativo y operativo para realizar los ajustes pertinentes y oportunos.
- 5.- En definitiva la elaboración y aplicación del diseño organizacional en la compañía SERPENSA va a permitir el mejoramiento de la gestión administrativa y operativa de la organización para desarrollar una competencia equitativa con las instituciones dedicadas a la actividad del transporte de pasajeros en taxis en la provincia de Santa Elena.

BIBLIOGRAFÍA

AEBLI HANS (2001) Factores de la enseñanza que favorecen el aprendizaje autónomo, Madrid, Ediciones NARCEA, S.A.

BOLAND LUCRECIA (2007) Funciones de la administración – Teórica y Práctica, Argentina, Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

CENDRERO AGENJO BENJAMÍN (2008) El Transporte: Aspectos y Tipología, Madrid, Publicaciones Delta, Primera Edición.

DAFT RICHARD L. (2007) Teoría y Diseño Organizacional, México, Cengage Learning Editoriales S.A., 9 Edición.

DELGADO SUSANA (2010) Recursos Humanos – Administración, Madrid, Ediciones Paraninfo, 4ta Edición.

FONSECA LUNA OSWALDO (2011) Sistemas de Control Interno para Organizaciones, Perú – Lima, Primera Ediciones.

GAN FEDERICO. Y BERBEL GASPAR. (2007) Manual de Recursos Humanos, Barcelona, Primer Edición, Editorial UOC.

GARCIA ANTONIO (2005) Nuevas Tecnologías para la Producción, Madrid, Serie Comunicación, Editorial Siranda VISIONNET.

LIBROS VIRTUALES:

GIL MARIA DE LOS ANGELES (2007) Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Madrid, 7ma Edición, ESIC Editorial.

GUERRAS MARTIN LUIS (2000) Análisis Externo de la Empresa, Madrid, Teoría y Aplicación (Cap. 4 y5).

GRUNDMANN Y GESA (2003) “Como la sal en la sopa”. Conceptos, Métodos y Técnicas, Quito – Ecuador.

HELLRIEGEL DON Y SLOCUM (2009) Comportamiento Organizacional, México, 12ª. Edición, Editorial CENGAGE Learning.

HILL MICHAEL (2003) Administración Estratégica, México, Quinta Edición, Editorial Thomson.

MARTINEZ Ma. DEL CARMEN (2003) La Gestión Empresarial, Madrid, Ediciones Díaz de Santo.

LAMBERT BORJA LUIS (2009) “Manual del Taxista”, FEDETAXIS, 2da Edición.

LUSTHAUS CHARLES (2002) Evaluación Organizacional, Estados Unidos, Traducido al Español por BID y CIID.

MONCLÚS JESUS (2010) La Seguridad Vial en las Empresas, Fundación MAPFRE, Editorial ETRASA.

(ONUAA) ORGANIZACIONES DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACION (2007). Fortalecimiento de los Sistemas Nacionales de control de los alimentos, Roma.

PARRA IGLESIAS ENRIQUE (2000) Tecnología de la Información en el Control, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A.

POLONIO BEGOÑA (2001) Conceptos Fundamentales de Terapia Ocupacional, Madrid, 1ra Edición, Editorial Médica Panamericana.

PORRET GELABERT MIQUEL (2010) Gestión de Personas, Madrid, 4ta Edición, ESIC Editorial.

REY SACRISTÁN FRANCISCO (2001) Mantenimiento Total de la Producción (TPM), Madrid, Fundación CONFEMETAL.

RIOS MANUEL Y JOSE SANCHEZ (2000) Eficacia Organizacional – Concepto, desarrollo y evaluación., Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

ROSERO JORGE (2009) “El Cooperativismo en el Ecuador”, Diario La Gaceta, Latacunga-Ecuador.www.lagaceta.com.ec.

DR. SORIANO CLAUDIO (2000) La Estrategia Básica de Marketing, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A

STONER JAMES (2000) Administración, México, Sexta Edición, Editorial Pearson Hall.

PUBLICACIONES VÉRTICE SL (2008). La Calidad en el Servicio al Cliente, España, Editorial Vértice.

PÁGINAS DE INTERNET

- ☞ <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>
- ☞ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/736/6/CAPITULO%20IV.pdf>
- ☞ http://www.altoren.com/cultura_org.htm
- ☞ <http://misapuntelaura.blogspot.com/2009/03/concepto-e-importancia.html>
- ☞ <http://es.scribd.com/doc/47560721/29/ELEMENTOS-PARA-EL-DISENO-ORGANIZACIONAL>
- ☞ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenoganicacionaMintzberg.pdf>
- ☞ <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/dise-no-de-organizacion.htm>
- ☞ <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- ☞ <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa>
- ☞ <http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>
- ☞ <http://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>
- ☞ <http://elcompleto-victor.blogspot.com/>
- ☞ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

ANEXOS

ANEXO N° 1. ENTREVISTA A ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.

CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.



**ENTREVISTA DIRIGIDA A ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE EN TAXIS SERPENSA DEL CANTÓN SALINAS**

La presente **entrevista** está dirigida a auscultar información para elaborar el diseño organizacional para la compañía, le solicitamos responda con toda sinceridad.

1. ¿Piensa usted que la compañía necesita un análisis o diagnóstico situacional?
2. ¿Los directivos y socios se actualizan constantemente en su campo laboral?
3. ¿Cuáles considera que son las fortalezas de la institución?
4. ¿Se plantean objetivos y estrategias a corto o mediano plazo?
5. ¿Cómo ejerce el control a su personal o deja que trabajen solos?
6. ¿En qué aspecto siente que ha mejorado como parte del Directorio durante los últimos años?
7. ¿De qué manera se incentiva a los socios y colaboradores?
8. ¿Cuál es su expectativa a cerca de trabajar en equipo?
9. ¿La compañía dispone de un Diseño o Estructura Organizacional definidos?
10. ¿Considera usted necesario implementar un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la compañía?

ANEXO N° 2. ENTREVISTA A USUARIOS DE LA COMPAÑÍA



UNIVERSIDAD ESTADAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

ENTREVISTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE EN TAXIS SERPENSA DEL CANTÓN SALINAS

La encuesta está orientada a auscultar información para la elaboración del diseño organizacional con la finalidad mejorar la gestión administrativa de la empresa.

Indicaciones:

Marque con un (\surd) la respuesta que considera apropiada:

1.- ¿Qué función cumple en la Compañía de transporte en taxis “SERPENSA”?

Directivo ()

Socio ()

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la Compañía?

Definitivamente Si ()

Si ()

No ()

Definitivamente No ()

3.- ¿Se cumple con lo que está estipulado en los estatutos de la empresa?

Siempre ()

La mayoría de veces ()

Algunas veces ()

Nunca ()

4.- ¿Considera usted que los directivos de la compañía desempeñan eficientemente sus funciones orientadas en beneficios de los socios?

Totalmente Si ()

Si ()

No ()

Totalmente No ()

5.- ¿Está usted de acuerdo en que los directivos cumplan con responsabilidad el manejo de los recursos de la compañía?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Neutral ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

6.- ¿Está usted de acuerdo que el personal administrativo sea capacitados para brindar un mejor servicio a sus socios?

- Siempre ()
- La mayoría de veces ()
- Algunas veces ()
- Nunca ()

7.- ¿Está usted de acuerdo que se trabajen en equipo para que se diseñen y estructuren políticas que fortalezcan el trabajo en equipo en la cooperativa?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

8.- ¿Está usted de acuerdo que se incremente las cuotas para implementar mejoras en la cooperativa?

- Muy de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()

9.- ¿Usted como socio, goza de los beneficios que recibe por parte de la cooperativa?

- Definitivamente Si ()
- Si ()
- No ()
- Definitivamente No ()

10.- ¿Conoce usted las ventajas o beneficios de un Diseño Organizacional?

- Definitivamente Si ()
- Si ()
- No ()
- Definitivamente No ()

11.- ¿Considera usted que la elaboración de un diseño organizacional sería una estrategia para mejorar la gestión administrativa de la compañía?

- Muy de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Ni en acuerdo, ni en desacuerdo ()
- En desacuerdo ()
- Muy en desacuerdo ()

12.- ¿Está usted de acuerdo con que la compañía implemente un Diseño Organizacional que facilite la administración de la empresa”?

- Totalmente de acuerdo ()
- De acuerdo ()
- Neutral ()
- En desacuerdo ()
- Totalmente en desacuerdo ()

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 3. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS
<p>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE EN TAXIS “SERPENSA” S.A. DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.</p>	<p>¿Cómo incide el diseño de una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía en Taxis “SERPENSA” S.A. del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena?</p>	<p>Incidencia del Diseño Organizacional en el mejoramiento de la Gestión administrativa de Compañía en Taxis “SERPENSA” S.A. del cantón Salinas en la provincia de Santa Elena, año 2013.</p>	<p>Elaborar una Estructura Organizacional adecuada en base a un direccionamiento efectivo que le permita el mejoramiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transportes en Taxis “SERPENSA” S.A. del cantón Salinas, en la provincia de Santa Elena</p>	<p>La aplicación de la Estructura Organizacional adecuada permitirá mejorar la gestión administrativa para el desarrollo organizacional de la Compañía de Transportes en Taxis “SERPENSA” S.A. con la colaboración de los socios para beneficio y desarrollo de la empresa.</p>

Fuente: Matriz de Consistencia

Autor: Héctor David Chilán Vera