



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI
CONVENCIONAL CHOFERES PROFESIONALES
DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE
SANTA ELENA PARA EL AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARLON ELVIS PÉREZ ORRALA

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI
CONVENCIONAL CHOFERES PROFESIONALES
DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE
SANTA ELENA PARA EL AÑO 2014**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARLON ELVIS PÉREZ ORRALA

TUTORA: ING. VERÓNICA PONCE CHALÉN, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR
2013

La Libertad, 25 de octubre 2013

APROBACIÓN DE LA TUTORA

En mi calidad de Tutora del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA PARA EL AÑO 2014”, elaborado por el Sr. Pérez Orrala Marlon Elvis, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, 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,

.....
Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.
TUTORA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento importante de mi formación profesional, por guiarme y cuidarme en cada paso que doy. A mis padres, porque son las personas más importantes en mi vida, por demostrarme su cariño confianza y apoyo incondicional.

Autor: Marlon Elvis Pérez Orrala

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por las bendiciones derramadas sobre mí, por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar cada obstáculo que se me presentaba a lo largo de mi vida.

A la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” que me brindo todas las facilidades para la realización de mi tesis. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional.

Autor: Marlon Elvis Pérez Orrala

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.
PROFESORA – TUTORA

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA
PROFESORA DE ÁREA

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

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

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI
CONVENCIONAL CHOFERES PROFESIONALES
DEL CANTÓN SALINAS DE LA PROVINCIA DE
SANTA ELENA PARA EL AÑO 2014

Autor: Marlon Elvis Pérez Orrala

Tutora: Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc.

RESUMEN

Toda organización en el desarrollo de su actividad se centra en el bien común de todos sus miembros, es así que para lograr esto se debe utilizar métodos y estrategias que le permitan maximizar su rentabilidad, utilizando los múltiples recursos y aprovecharlos de la forma más eficiente, sean estos tangibles o intangibles. Por lo tanto el mantener una estructura administrativa alineada con las necesidades de la sociedad, sirve como recurso para conseguir las metas y objetivos propuestos, logrando obtener la mayor cantidad de clientes para los productos o servicios que ofrece la organización, además cumple las expectativas y cubre las necesidades propiamente de ellos, en otras palabras ser mejor que los competidores. Es así que la presente investigación propone el Diseño Organizacional para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, para mejorar el desempeño de sus funciones, administrar de la forma más eficiente los recursos con los que cuenta manteniendo un excelente clima laboral, administrativo y operativo, que consista en encontrar el bienestar de la compañía y el bien común de todos sus integrantes, tanto accionista, administradores y colaboradores. El Diseño Organizacional se llevó a cabo mediante el análisis conceptual de diferentes autores que expresan su criterio sobre este tema, sus ventajas y desventajas en este medio competitivo actual, con estas bases se evaluó la situación actual, utilizando las herramientas para el levantamiento de información, como la encuesta y la entrevista, esta información recolectada sirvió para encontrar soluciones en cuanto a los temas de la planificación estratégica de labores por objetivos, la coordinación de acciones organizacionales, la responsabilidad, autoridad, la eficiencia y eficacia en el desempeño de sus cargos, las capacitaciones al personal y así contribuir al desarrollo de la propuesta que permitirá administrar los recursos de forma óptima y adecuada, mejorando continuamente para crecer en el mercado competitivo.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DE LA TUTORA.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE TABLAS	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xviii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	
Tema	3
Problema de investigación	3
Planteamiento del problema	3
Delimitación del problema	6
Formulación del problema	7
Sistematización del problema.....	7
Evaluación del problema.....	8
Justificación del tema.....	8
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Hipótesis.....	12
Operacionalización de las variables.....	12
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. 1. ANTECEDENTES DEL TEMA	15

1. 2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	18
1. 2. 1. Tipos de Organizaciones.....	19
1. 3. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	20
1. 3. 1. Concepto del Diseño Organizacional	20
1. 3. 2. Importancia del Diseño Organizacional	21
1. 3. 3. Características del Diseño Organizacional	22
1. 3. 3. 1. Dimensiones estructurales de la organización	22
1. 3. 3. 2. Dimensiones contextuales de la organización	25
1. 3. 3. 3. Factores para el Diseño Organizacional	27
1. 3. 4. Ventajas del Diseño Organizacional	28
1. 3. 4. 1. Objetivos de una estructura organizacional	28
1. 3. 4. 2. Estrategias del Diseño Organizacional	29
1. 3. 5. Enfoques del Diseño Organizacional	31
1. 3. 5. 1. Enfoque basado en las metas	31
1. 3. 5. 2. Enfoque basado en recursos	31
1. 3. 5. 3. Enfoque basado en el proceso interno	32
1. 3. 6. Modelos de Diseño Organizacional	33
1. 3. 6. 1. Modelo de Richard L. Daft	33
1. 3. 6. 2. Modelo de Ailed Labrada Sosa	35
1. 3. 7. Componentes del Diseño Organizacional.....	36
1. 3. 7. 1. Análisis situacional.....	36
1. 3. 7. 2. Administración estratégica.....	37
1. 3. 7. 2. 1. Planificación de labores por objetivos	37
1. 3. 7. 3. Estructura organizativa	40
1. 3. 7. 3. 1. Coordinación de acciones organizativas	40
1. 3. 7. 3. 2. Competencia profesional, responsabilidad y autoridad	43
1. 3. 7. 4. Capacitación y entrenamiento continuo.....	45
1. 4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONALES S.A.”	46
1. 4. 1. Aspectos Constitutivos	46
1. 4. 2. Base Legal.....	47

1. 4. 3. Gestión Administrativa.....	47
1. 4. 4. Recursos.....	48
1. 4. 5. Servicios	48
1. 4. 6. Financiamiento.....	49
1. 5. MARCO LEGAL.....	49
1. 5. 1. Constitución del Ecuador, 2008.....	49
1. 5. 2. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017.....	50
1. 5. 3. Reglamento de La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012.....	52
1. 5. 4. Ley de Compañías, 2011	53

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
2. 2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
2. 3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	55
2. 4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	57
2. 5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	58
2. 6. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	59
2. 7. POBLACIÓN Y MUESTRA	59
2. 7. 1. Población	59
2. 7. 2. Muestra.....	60
2. 8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN ..	61
2. 8. 1. Procedimiento	61
2. 8. 2. Procesamiento	61

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3. 1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA	63
--	----

3. 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA	66
3. 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO.....	84
3. 4. CONCLUSIONES	94
3. 5. RECOMENDACIONES	95

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONALES S.A.” DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014

4. 1. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	96
4. 1. 1. Portada del Diseño Organizacional	97
4. 1. 2. Caratula del Diseño Organizacional.....	98
4. 1. 3. Aprobación del Diseño Organizacional.....	99
4. 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	100
4. 2. 1. Razón social	100
4. 2. 2. Logotipo de la compañía	100
4. 2. 3. Slogan de la compañía.....	101
4. 2. 4. Actividad u objetivo de creación de la compañía	101
4. 2. 5. Datos de la compañía.....	101
4. 3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	101
4. 4. MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	102
4. 5. CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	104
4. 5. 1 Introducción	104
4. 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	105
4. 6. 1. Análisis situacional.....	105
4. 6. 1. 1. Análisis de los factores internos y externos de la compañía.....	105
4. 6. 1. 2. Análisis competitivo	111
4. 6. 2. Administración estratégica	112
4. 6. 2. 1. Planificación de labores por bjetivos.....	112

4. 6. 2. 1. 1. Filosofía	112
4. 6. 2. 1. 2. Valores de la compañía	113
4. 6. 2. 1. 3. Misión	114
4. 6. 2. 1. 4. Visión.....	114
4. 6. 2. 1. 5. Objetivo general	114
4. 6. 2. 1. 6. Objetivos específicos.	114
4. 6. 2. 1. 7. Metas de la compañía	115
4. 6. 2. 1. 8. Estrategias administrativas y de servicio	116
4. 6. 2. 1. 8. 1. Plan de acción.....	117
4. 6. 2. 2. Gestión de necesidades	121
4. 6. 2. 2. 1. Producto o servicio	121
4. 6. 2. 2. 2. Clientes y proveedores.....	122
4. 6. 2. 2. 3. Satisfacción de necesidades	122
4. 6. 2. 2. 4. Programas y proyectos.....	123
4. 6. 3. Estructura organizativa	124
4. 6. 3. 1 Coordinación de acciones organizativas.....	124
4. 6. 3. 1. 1. Cultura Organizacional	124
4. 6. 3. 1. 2. Clima Organizacional	126
4. 6. 3. 1. 3. Diseños de los procesos	128
4. 6. 3. 1. 4. Mapa de procesos	130
4. 6. 3. 1. 5. Estatuto orgánico funcional por procesos	131
4. 6. 3. 1. 6. Organigrama estructural.....	134
4. 6. 3. 1. 7. De las funciones y perfiles	135
4. 6. 3. 2. Competencia profesional, responsabilidad y autoridad	174
4. 6. 3. 2. 1. Políticas de recursos humanos e incentivo.....	174
4. 6. 3. 2. 2. Aceptación de los puestos	176
4. 6. 3. 2. 3. Manual de políticas, reglamentos, competencias, y requisitos del proceso de selección del personal para los puestos de trabajos	177
4. 6. 3. 2. 4. Evaluación de desempeño	181
4. 6. 3. 2. 5. Sistema de control interno.....	183
4. 6. 4. Capacitación y entrenamiento continuo	186

4. 6. 4. 1. Actualización de conocimiento y rendimiento.....	186
4. 6. 4. 2. Plan de capacitación	188
4. 6. 4. 3. Proyectos y Presupuestos.....	188
CONCLUSIONES	190
RECOMENDACIONES	191
BIBLIOGRAFÍA	192
ANEXOS.....	194
ABREVIATURAS.....	229
GLOSARIO DE TÉRMINOS	230

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
GRÁFICO 1	Modelo Organizacional de Richard Daft	34
GRÁFICO 2	Modelo Organizacional de Ailed Labrada Sosa	35
GRÁFICO 3	Elementos de la administración por objetivos – APO	38
GRÁFICO 4	Ciclo de la administración por objetivo – APO	39
GRÁFICO 5	Edades de los miembros de la compañía	66
GRÁFICO 6	Género de los miembros de la compañía	67
GRÁFICO 7	La administración de la compañía	68
GRÁFICO 8	Valores institucionales	69
GRÁFICO 9	Aceptación de responsabilidades	70
GRÁFICO 10	Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad	71
GRÁFICO 11	Mecanismos de comunicación	72
GRÁFICO 12	Utiliza estrategias para alcanzar sus funciones	73
GRÁFICO 13	Planificación de actividades	74
GRÁFICO 14	Posee manuales administrativos	75
GRÁFICO 15	Experiencia y conocimientos requeridos	76
GRÁFICO 16	Desarrollo de actividades coordinadas	77
GRÁFICO 17	Participación activa de los trabajadores	78
GRÁFICO 18	Difusión de políticas y procedimientos	79
GRÁFICO 19	Evaluación periódica de desempeño	80
GRÁFICO 20	Motivación en el trabajo	81
GRÁFICO 21	Capacitación en el trabajo	82
GRÁFICO 22	Promover capacitación	83
GRÁFICO 23	Edades de los usuarios del servicio	84
GRÁFICO 24	Género de los usuarios del servicio	85
GRÁFICO 25	Comportamiento de los trabajadores	86
GRÁFICO 26	Valores institucionales	87

GRÁFICO 27	Servicios de la compañía	88
GRÁFICO 28	Aporte a la sociedad	89
GRÁFICO 29	Trabajo en equipo	90
GRÁFICO 30	Responsabilidad en prestación del servicio	91
GRÁFICO 31	Capacitación de los trabajadores	92
GRÁFICO 32	Motivación en el trabajo	93
GRÁFICO 33	Logo de COTACHOPROF S. A.	100
GRÁFICO 34	Logo de COTACHOPROF S. A.	100
GRÁFICO 35	Modelo Organizacional para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	103
GRÁFICO 36	Mapa de procesos de la compañía	130
GRÁFICO 37	Organigrama estructural de la compañía	134

ÍNDICE DE CUADROS

		Pág.
CUADRO 1	Operacionalización de las variables	13
CUADRO 2	Población	60
CUADRO 3	Muestra	60
CUADRO 4	Matriz estratégica factores internos – MEFI	107
CUADRO 5	Matriz estratégica factores externos – MEFE	109
CUADRO 6	Matriz estratégica FODA	110
CUADRO 7	Escala de intervalos de valoración	180
CUADRO 8	Temas de capacitación	189
CUADRO 9	Presupuesto de capacitación	189

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
TABLA 1	Edades de los miembros de la compañía	66
TABLA 2	Género de los miembros de la compañía	67
TABLA 3	La administración de la compañía	68
TABLA 4	Valores institucionales	69
TABLA 5	Aceptación de responsabilidades	70
TABLA 6	Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad	71
TABLA 7	Mecanismos de comunicación	72
TABLA 8	Utiliza estrategias para alcanzar sus funciones	73
TABLA 9	Planificación de actividades	74
TABLA 10	Posee manuales administrativos	75
TABLA 11	Experiencia y conocimientos requeridos	76
TABLA 12	Desarrollo de actividades coordinadas	77
TABLA 13	Participación activa de los trabajadores	78
TABLA 14	Difusión de políticas y procedimientos	79
TABLA 15	Evaluación periódica de desempeño	80
TABLA 16	Motivación en el trabajo	81
TABLA 17	Capacitación en el trabajo	82
TABLA 18	Promover capacitación	83
TABLA 19	Edades de los usuarios del servicio	84
TABLA 20	Determinación del género de los usuarios del servicio	85
TABLA 21	Comportamiento de los trabajadores	86
TABLA 22	Valores institucionales	87
TABLA 23	Servicios de la compañía	88
TABLA 24	Aporte a la sociedad	89
TABLA 25	Trabajo en equipo	90
TABLA 26	Responsabilidad en prestación del servicio	91

TABLA 27	Capacitación de los trabajadores	92
TABLA 28	Motivación en el trabajo	93

ÍNDICE DE ANEXOS

		Pág.
ANEXO 1	Reglamento Interno	194
ANEXO 2	Valoración y clasificación de puestos	202
ANEXO 3	Componentes del procedimiento	202
ANEXO 4	Factores de valoración	203
ANEXO 5	Factor: educación	203
ANEXO 6	Factor: experiencia	203
ANEXO 7	Factor: responsabilidad	204
ANEXO 8	Factor: complejidad	205
ANEXO 9	Factor: Condiciones de trabajo	206
ANEXO 10	Factor: habilidades generales	206
ANEXO 11	Finalidad de la evaluación del desempeño	207
ANEXO 12	Mecanismos de evaluación	207
ANEXO 13	Medidas para realizar los indicadores	208
ANEXO 14	Simbología aplicada en los procedimientos	209
ANEXO 15	Flujograma del proceso de selección y reclutamiento del personal	210
ANEXO 16	Flujograma de proceso de concesión de permisos, licencias y vacaciones	211
ANEXO 17	Flujograma de procesos para la recaudación de aporte de socios	212
ANEXO 18	Flujograma de procedimiento para el pago de sueldos	213
ANEXO 19	Flujograma del proceso de pago de servicios básicos	214
ANEXO 20	Flujograma del procedimiento para el pago de impuestos	215
ANEXO 21	Flujograma del proceso de adquisición de suministros y materiales	216
ANEXO 22	Flujograma para elaborar las conciliaciones bancarias	217
ANEXO 23	Presupuesto de sueldos mensual y anual	218

ANEXO 24	Relación ingresos menos sueldos	219
ANEXO 25	Plan de acción	220
ANEXO 26	Encuesta efectuada a los miembros de la compañías	222
ANEXO 27	Encuesta efectuada a usuarios del servicio	225
ANEXO 28	Entrevista efectuada a los directivos de la compañía	227

INTRODUCCIÓN

En la actualidad todas las organizaciones se han desarrollado con mayor rapidez que en épocas anteriores debido al medio globalizado en el que nos encontramos, provocando que todas las organizaciones busquen satisfacer al cliente externo, y una de las causas que hacen que esto suceda, es encontrar una satisfacción al cliente interno, en donde las empresas buscan herramientas necesarias para satisfacer el ambiente laboral e institucional, esto es considerado como el proceso de dividir el trabajo según sus labores, por cada área o departamento en donde cada uno es especialista en realizar una tarea diferente a las que realizan otros, simplificando así de forma adecuada y eficiente sus tareas asignadas para cada uno de ellos, sin desperdiciar los recursos y de esta forma cumplir con las expectativas internas y así brindar un buen servicio, implantando un Diseño Organizacional.

Después de lo antes mencionado toda organización deberá realizar un estudio organizativo profundo que le permita conocer cuáles serán sus principales instrumentos que necesita para la elaboración de un Diseño Organizacional, en la presente investigación se buscan los elementos que nos permita elaborar una coordinación de acciones organizativa con una administración estratégica y un plan de labores por objetivos comunes en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

Para que la empresa pueda contar con un orgánico estructural y funcional donde describa las unidades, cargos y los requerimientos para los distintos puestos, que delegue autoridad y responsabilidades, procesos y funciones que servirá como marco de referencia para la toma de decisiones; mecanismos de vinculación y comunicación entre los miembros de la compañía, que esté alineada con la misión,

visión y objetivos de la empresa que permita orientar la dirección de sus esfuerzos al logro de los objetivos institucionales, un sistema de planificación de capacitación que contengan mecanismos para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos, incluyendo indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los fines, eficiencia, eficacia y objetivos.

El tema de Diseño Organizacional, ha sido admitido en la presente investigación como una recopilación de diferentes teorías que nos permitirá, conocer los aspectos relevantes que implica diseñar un orgánico estructural y funcional, para ello se ha considerado tomar en cuenta un sumario claramente definido por cuatro capítulos: El primer capítulo, corresponde al marco teórico el mismo que contiene la fundamentación teórica y conceptos del Diseño Organizacional, además se analizó la fundamentación legal y la situación de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”. El segundo capítulo, se establece la metodología de la investigación junto a las técnicas e instrumentos, que se utilizarán para la recolección de datos de la investigación. El tercer capítulo, se realiza la investigación y se analizan e interpretan los resultados de la encuesta así como el análisis e interpretación de los resultados de la aplicación de los instrumentos. El cuarto capítulo, la propuesta del Diseño Organizacional con todos los lineamientos para hacer de una administración una excelente institución, que en determinado momento será utilizado en la organización.

MARCO CONTEXTUAL

Tema

Impacto de la estructura organizacional en la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesional S.A." del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

Problema de investigación

Planteamiento del problema

En la provincia de Santa Elena con una población de 308.693 habitantes, siendo la última provincia en ser creada en el Ecuador, se encuentra el cantón Salinas con una población de 68.675 habitantes de los cuales 34.719 corresponde a los habitantes en el sector urbano y 33.956 habitantes del sector rural según datos del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos del año 2010; debido a la creciente demanda del parque automotor y al exceso del incremento de los taxis informales en la provincia de Santa Elena, servicio que es proporcionado a los habitantes de las parroquias urbanas del cantón por estos tipos de vehículos, sin distinciones de ningún tipo.

Por tal razón estas funciones debían realizarse en conjunto con las 10 Cooperativas de taxis anteriormente creadas en el cantón La Libertad y prestaban el servicio en el cantón Salinas de manera legal y en conformidad con lo dispuesto según el Reglamento de Tránsito, quienes por disposición del alto organismo como es la Agencia Nacional de Tránsito no podían extender más sus cupos ni incrementar sus unidades.

Situación que obligó a incrementar los taxis informales también denominado “taxi amigo”, actividad que resultó beneficiosa, convirtiéndose en una fuente de ingresos para las personas que disponían de un vehículo, siendo un tema de debate; debido al incremento de esta actividad se tomaron medidas drásticas para frenar esta constante alza, sancionándolos con multas y prisión de sus vehículos.

Debido a esto, surgieron agrupaciones de taxistas informales, porque la decisión de quienes realizaban esta labor era de no trabajar al margen de la ley, con el afán de satisfacer la demanda que existía en el cantón Salinas se constituyeron nuevas compañías que presten el servicio de transporte de taxis convencionales, formándose con el aporte de varios miembros haciendo factible y sustentable estas organizaciones, que en la actualidad existen 3 operadoras legalmente constituidas en el cantón Salinas. Al encontrarse legalmente constituida como compañías de taxi convencional, implicó un mayor grado de complejidad ya que debían estar organizadas para realizar mejor las labores en un bien común para los accionistas, significando así, desempeñar mejor sus funciones, por lo extenso y dificultoso que resulta tener ordenada las actividades de los miembros de la compañía, las labores y funciones de ellos, también para emplear mejor el tiempo que disponían en la realización de las tareas.

Todas las compañías debieron invertir el tiempo y los recursos necesarios para determinar los inconvenientes que se originaron en la organización, problemas que no eran indistintos para todas, también soportaron los estragos y situaciones inesperadas que se ocasionaron después de la creación de ellas y por las nuevas disposiciones legales que fueron dictadas por el organismo regulador de las operadoras de taxis como es la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).

La coordinación de acciones organizacionales dentro de la compañía de taxis convencionales implicó que los trabajadores acepten las responsabilidades que les competen para el adecuado funcionamiento, sin que esto signifique

desorganización en el área de trabajo por la descoordinación de una estructura jerárquica que defina y delimite los procesos y funciones de cada uno de los departamentos y sus subdivisiones.

Estos procesos y funciones debían ser emitidos y divulgados por los directivos para el desarrollo y cumplimiento de sus funciones, generales y específicas aplicables en sus respectivas áreas de trabajo mediante el establecimiento de controles y factores motivadores adecuados para los procesos, actividades y transacciones de la compañía.

Sin dejar a un lado la capacidad competitiva de los departamentos de la compañía que debió ir acorde a las funciones y responsabilidades asignadas, que permitió establecer el desempeño de las áreas de la organización; el conocimiento de sus competencias, responsabilidad y autoridad de las labores y funciones específicas de los distintos puestos, para que pudieran emprender las acciones más oportunas y ejecutar sus actividades de manera eficiente y eficaz.

La estructura organizativa de la compañía debió aportar al desarrollo de los objetivos institucionales y cumplir con lo establecido en la misión y visión, ya que determinando el tamaño y naturaleza de las labores que se desarrollen se controla adecuadamente las actividades de la institución, existiendo un manual de funciones actualizado de los cargos de la organización que indique cuáles son sus responsabilidades de control, acciones, cargos, niveles jerárquicos, funciones experiencia y conocimientos requeridos en la funciones de los puestos.

Estableciendo dentro de la compañía una administración estratégica de las labores por objetivos que influya en el control y evaluación del cumplimiento de los fines institucionales, debiendo establecer indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño y el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión de la compañía, donde debió existir un sistema de planificación que permita

formular, ejecutar, controlar, seguir y evaluar los planes operativos anuales, considerando la misión y visión institucional.

Manteniendo un plan de capacitación que permita obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de las labores de cada una de las áreas y departamentos según los procesos y funciones que se cumplan en la institución, promovidos y coordinados en forma constante y progresiva por los directivos para cada uno de los puestos de trabajos en función de la misión, visión y objetivos institucionales.

De todo lo anteriormente expuesto, se determinó que toda organización que desee mejoras y seguir en el mercado ofreciendo un producto o servicio de buena calidad a sus clientes, necesite la definición de un Diseño Organizacional para su mejor funcionamiento y alcanzar de manera más ágil sus objetivos, trabajando coordinadamente de acuerdo a la misión y visión de la Institución.

Delimitación del problema

Campo : Operadoras de transporte terrestres.

Área : Compañías de servicios de taxis convencionales.

Aspecto : Diseño de una estructura organizacional en la compañía de taxis convencional “Choferes Profesionales S.A.”

El tema que se desarrolló se estableció en las operadoras de transporte terrestres del Ecuador, dentro de las operadoras de transporte de taxi de la provincia de Santa Elena, estableciéndolo en las compañías de servicios de taxis convencionales del cantón Salinas, que prestan servicios a los habitantes del cantón dentro y fuera de las parroquias urbanas Carlos Espinoza Larrea, Enríquez Gallo, Vicente Rocafuerte y Santa Rosa la parroquia rural José Luis Tamayo.

Se diseñó el orgánico estructural y funcional en la compañía, que servirá para el mejoramiento de las acciones organizativas y la planificación de las labores por objetivos comunes dentro de las actividades de la institución, asignando los procesos, funciones, capacidad competitiva, responsabilidades, autoridad, administración estratégica y la capacitación y entrenamiento continuo.

Formulación del problema

¿Cómo incide la falta de una estructura organizacional en la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014?

Sistematización del problema

¿Qué teorías existen que fundamenten una estructura organizativa en la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A."?

¿Cuántas compañías existirán que prestan el mismo servicio de taxi y que tengan una definición establecida en sus funciones de acuerdo a una estructura organizativa?

¿Qué factores internos incidieron en el desarrollo de un diseño organizacional para la compañía?

¿Cómo se logrará la participación de todos los miembros de la compañía e integrarlos para que laboren conjuntamente?

¿Qué beneficios se obtendrán con la implementación de un diseño organizacional en la compañía?

Evaluación del problema

Delimitado: el ámbito de aplicación del problema es en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, en el año 2014, parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena de los accionistas de la institución y junta directiva, se debe realizar un Diseño Organizacional.

Relevante: la investigación proporcionará soluciones para una excelente administración en la compañía, mediante la implantación de un diseño organizacional en este tipo de operadoras de taxi.

Factible: porque un orgánico estructural y funcional mejorará la coordinación, actividades, procesos y funciones en la compañía y así afrontar los problemas, significando un ahorro económico para la organización y la utilización más provechosa para la empresa del tiempo y del material humano.

Identifica los productos esperados: servirá para utilizar de manera más eficaz los recursos que posee la organización, distribuyendo mejor el tiempo y las tareas a todos sus miembros, para así cumplir de forma eficiente y eficaz con los objetivos institucionales.

Variables: Su planteamiento define claramente las variables que se presentan tanto la variable **Independiente**, la estructura organizacional y la variable **Dependiente**, la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional Choferes Profesional S.A.”.

Justificación del tema

La investigación propuesta pretendió identificar la estructura organizativa de la compañía de taxis convencionales “Choferes Profesionales S.A.”, basándose en

los diferentes modelos teóricos creados por varios autores, de conformidad en lo establecido en la coordinación de acciones organizativas, competencia profesional, responsabilidad y autoridad, estructura organizativa, administración estratégica, planificación de labores por objetivo y la capacitación y entrenamiento continuó que son indispensables en la toma de decisiones.

Según Michael A., (2009), sobre el diseño organizacional indica: “proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para delinear las estructuras organizacionales adecuadas.” (pág. #230). Donde para definir el diseño organizacional consiste en considerar todos los agentes internos y externos que forman parte del contexto de la organización para realizar la estructura organizacional más idónea que permita aprovechar al máximo todos los recursos con los que cuenta la organización.

Según Herrsher E., (2009) sobre el diseño organizacional indica: “el desafío de organizar, dados unos objetivos a alcanzar, se centra en lograr una división del trabajo, que coordinada adecuadamente logre el cumplimiento de los objetivos mencionados.” (pág. #89). Donde se define que el Diseño Organizacional se basa en dividir el trabajo con la finalidad de distribuir las actividades de una manera coordinada entre todos los miembros de la institución para lograr los objetivos organizacionales. Conceptos que en la actualidad sirven para desarrollar una labor más conjunta por parte de todos los miembros de la organización, haciendo esta actividad más participativa en bien de los intereses del grupo; que atienda al cumplimiento de su misión, visión y apoye efectivamente el logro de los objetivos institucionales, la realización de los procesos, funciones, actividades y la aplicación de los controles e indicadores de gestión pertinentes.

Procesos que servirán para diseñar un Orgánico Estructural y Funcional conforme a las necesidades que establece la organización, de acuerdo a los procesos, funciones y actividades, dividiendo y distribuyendo de manera formal a todos los

departamentos, donde es necesario tener en cuenta los elementos de coordinación de acciones organizativas, competencia profesional, responsabilidad y autoridad, estructura organizativa, administración estratégica, planificación de labores por objetivo, la capacitación y entrenamiento continuo que servirán para identificar los puestos de trabajo.

Teorías que facilitaron la investigación para escoger el modelo más idóneo que permitió diseñar el organigrama de la empresa, definiendo las labores que cada departamento deberá realizar y las actividades que tendrá a su cargo, contrastando los diferentes inconvenientes que se puedan suscitar en toda organización sin dejar de lado a los procesos y funciones que cada uno deberá efectuar. Para lograr los objetivos planteados en el estudio de la investigación, se emplearán métodos de investigación como entrevistas, encuestas, conociendo bien el empleo de la muestra de su población ya definida y técnicas como la observación, visita de campo que facilitará la recolección de la información.

Instrumentos que servirá para identificar el grado de inconvenientes presentados con relación a los procesos, labores y funciones de los departamentos, conocimiento de competencia, responsabilidad, autoridad, misión, visión, logros por objetivos, necesidad de manual de funciones; existencia de planificación, evaluación de desempeño e indicadores de gestión; el grado de capacitación, entrenamiento y actualización que se caracterizan en la estructura organizacional que posee la compañía.

Sirviendo de ejemplo para las demás organizaciones que tengan problemas similares en el desempeño de sus funciones administrativas, conociendo las aplicaciones que se utilizarán y así definir qué se debe usar en los casos suscitados con los problemas que poseen sus organizaciones y encontrando las recomendaciones necesarias. La aplicación de los métodos y técnicas de investigación definirá resultados que permitirán brindar soluciones concretas a las

organizaciones, estando estos aplicados en una nueva estructura diseñada para beneficio de todos los miembros y las demás empresas que deseen ver un modelo organizacional.

Utilizando los conocimientos adquiridos en la investigación en beneficios de la coordinación de acciones organizativas, planificación de labores por objetivos, sirviendo de manera notable para manejar y utilizar de forma adecuada los recursos y el material humano que posee toda organización bien estructurada, especificando los requerimientos para los distintos puestos, procesos, funciones, actividades y determinando quienes son los subordinados, los mandos medios y los niveles superiores o gerente de las organizaciones.

Objetivo general

Elaborar la estructura organizacional considerando la coordinación de acciones organizativas y planes de labores por objetivos que permita la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Objetivos específicos

- a.** Sustentar las teorías sobre diseño organizacional, considerando los conceptos de varios autores que permita la fundamentación del conocimiento de la investigación.
- b.** Establecer la metodología de la investigación, considerando las técnicas e instrumentos de levantamiento de datos que permita la recopilación de la información.
- c.** Analizar la información de los datos obtenidos que servirán para el conocimiento de la situación de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” del cantón Salina, provincia de Santa Elena.

- d. Realizar el diseño organizacional para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, considerando las acciones organizativas y la planificación de labores por objetivos.
- e. Establecer un sistema de planificación para evaluar el desempeño de los departamentos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, considerando los indicadores de gestión, cumplimiento de fines, eficiencia, eficacia y objetivos.
- f. Aplicar un plan de capacitación para obtener un mayor rendimiento de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, considerando los procesos y funciones de cada una de los departamentos y los indicadores de gestión.

Hipótesis

La planificación estratégica de labores por objetivos permitirá la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Operacionalización de las variables

Variable Independiente: Estructura Organizacional

Variable Dependiente: Realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesional S.A."

CUADRO 1. Operacionalización de las variables

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
La planificación estratégica de labores por objetivos permitirá la realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Estructura organizacional	Es la determinación las funciones basadas en el análisis de la situación, en la administración estratégica, mediante planes estratégicos de labores con objetivos definidos, en una estructura organizativas que facilite la división del trabajo y responsabilidad, empleando de la forma más eficiente los recursos con los que cuenta la compañía, mejorando continuamente a fin de lograr resultados de efectividad y rentabilidad y competitividad	Análisis situacional Administración estratégica Estructura organizativa Competencia profesional, responsabilidad y autoridad Capacitación y entrenamiento continuo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis interno ▪ Análisis externo ▪ Análisis Competitivo ▪ Planificación de labores por objetivos ▪ Misión ▪ Visión ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Gestión de las necesidades ▪ Cultura y Clima organizacional ▪ Diseño de los procesos ▪ Forma Estructural ▪ Departamentalización ▪ Manual administrativos ▪ Políticas de RR. HH. ▪ Aceptación de los puestos ▪ Evaluación de desempeño ▪ Sistema de control ▪ Tecnología de la información ▪ Proyectos y presupuesto ▪ Actualización de conocimiento ▪ Rendimiento ▪ Plan de capacitación 	<p>¿Cómo considera usted que ha sido la administración de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A."?</p> <p>¿Conoce la misión, visión, los objetivos y valores institucionales de la compañía?</p> <p>¿Son difundidos y emitidos las políticas y procedimientos para la evaluación, seguimiento y cumplimiento de los planes institucionales al personal de la compañía?</p> <p>¿Los trabajadores poseen experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?</p> <p>¿Dispone la compañía de un manual de funciones?</p> <p>¿Los administradores aplican medidas propicias para que los trabajadores acepten sus responsabilidades de acuerdo a su competencia a fin de obtener un adecuado funcionamiento?</p> <p>¿Considera usted que los administradores aplica mecanismos para mantener permanente comunicación, entre los directivos y personal de la administración?</p> <p>¿Se ha promovido la capacitación y entrenamiento para el personal que labora en la compañía?</p> <p>¿Se realiza evaluación de desempeño en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos anuales?</p>	Encuesta Entrevista

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
	<p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Realización de las actividades planeadas, ordenadas y coordinadas de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesional S.A."</p>	<p>Es aquella estructura jurídica y económica, compuesta por recursos tangibles e intangibles, en donde el recurso humano debe conocer las actividades que realiza la organización de tal forma que garantice su ejecución para lograr alcanzar los objetivos institucionales como la misión, visión y sus objetivos establecidos.</p>	<p>Aspectos Constitutivos</p> <p>Gestión administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Dirección</p> <p>Servicios</p> <p>Financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Antecedentes ▪ Base Legal ▪ Funciones ▪ Tipos de planes. ▪ Metodología de la planeación. ▪ Principios ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Humanos ▪ Financieros ▪ Materiales ▪ Estilos de liderazgos ▪ Motivación ▪ Nivel de comunicación ▪ Taxi convencional ▪ Posibles servicios a ofrecer ▪ Autogestión ▪ Financiamiento ▪ Presupuesto 	<p>¿Cómo considera usted que ha sido la administración de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A."?</p> <p>¿Conoce si la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." utiliza estrategias para realizar sus funciones?</p> <p>¿Considera usted que la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." planifica sus actividad?</p> <p>¿Los administradores de la compañía establecen por escrito las funciones, autoridad y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los servidores?</p> <p>¿Se evalúa periódicamente que el desempeño, rendimiento y productividad sean iguales o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función o tarea?</p> <p>¿Cómo cree usted que se desarrolla la comunicación entre los directivos y socios de la compañía?</p> <p>¿Los trabajadores desarrollan sus actividades de manera coordinada y coherente, hacia el logro de los objetivos?</p> <p>¿La compañía posee un Plan Operativo Anual (POA)?</p> <p>¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, presupuesto, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual?</p>	<p>Encuesta</p> <p>Entrevista</p>

Fuente: Operacionalización de las variables
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1. 1. ANTECEDENTES DEL TEMA

Las organizaciones sociales han venido desarrollándose a lo largo de la historia de la humanidad, constituyéndose las familiares y las de pequeñas tribus en ser las primeras organizaciones, a continuación siguieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Entre los siglo IX al XV aparecieron los sistemas feudal y las naciones, continuando evolucionando en las últimas décadas.

Se realizaron cambios dramáticos durante el siglo pasado, en este campo, sufriendo la sociedad una transformación de una forma predominante agraria, siendo la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades las importantes; a convertirse en otra de tipo industrial, caracterizadas por grandes organizaciones que fueron parte fundamental de la existencia humana.

Siendo esto lo que motivó a que los grupos informales surgieran espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes y concuerdan en alcanzar objetivos y metas similares como por ejemplo: salir al campo a sembrar o a cosechar. Las organizaciones absorben gran parte del tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas se establecen, siendo notable que los seres humanos pertenezcan a una diversidad de grupos y organizaciones.

Una de las contradicciones del gerenciamiento del siglo XXI está en identificar un diseño organizacional que se adapte a las estrategias involucradas para el logro de la visión y que fortalezca la misión de las instituciones, dejando para la historia, ciertos paradigmas presentados en los sistemas de estabilidad como regla de

permanencia en el mercado; logrando en el mercado actual una alta competitividad, estos diseños solo crean organizaciones empresariales rígidas, cerradas, lentas, pesadas y diferentes. Debido a la globalización, los mercados cambian constantemente alterando los patrones de consumo de los clientes, con nuevos sistemas de comercialización denominados mega mercados creando también altas tecnologías de producción y comunicación, es así que los proveedores crearon su propio sistema cambiario que atrae a los clientes.

Ante esta situación la administración deberá mejorar e implementar nuevos y novedosos procesos de aprendizaje que impulsen la formación del ser como soporte para aportar al saber ser y saber hacer permitiendo despertar necesidades y anticipar las satisfacciones en las exigencias del cliente, donde sobrevivir en el mercado es de vital importancia y la necesidad del diseño organizacional es flexible y competitivo con dinámicas empresariales abiertas, innovadoras ágiles y actualizadas.

El cambio es la principal regla que deben conocer las organizaciones para lograr las ventajas competitivas, por esta razón se deben involucrar necesariamente los recursos humanos transformándolos en energía de cambio, donde los líderes gerenciales deben actuar con mucha inteligencia, debido a que desde los años 80s el diseño organizacional ha tomado mayor importancia, dejando de ser un elemento común para convertirse en uno de relevante valor estratégica.

Permitiendo a los miembros de las organizaciones experimentar ciertas conductas y relacionar con otras dentro de una cultura laboral abierta y humana que aliente su participación, porque si las personas se comprometen y son responsable se debe a que su cultura laboral se lo permite. El clima organizacional es una de las fortalezas que orienta a las organizaciones hacia el éxito y la excelencia, esto se determina de acuerdo a la percepción que tengan los trabajadores con los elementos culturales, correspondientes a la forma de sentir y la manera de

reaccionar frente a las características de las personas y la calidad de cultura de cada uno.

Constituyéndose el diseño organizacional como un instrumento de cambio para el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable para el mundo actual en el que vivimos en donde existe una gran competencia a nivel nacional e internacional. Por lo que cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de las personas en el trabajo, debido a que la situación actual los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos.

Todas las organizaciones tienen un cierto número de trabajadores que se conforman en un solo grupo social con la finalidad explícita de alcanzar ciertas metas establecidas. El comportamiento organizacional es una ciencia de la conducta aplicada y por lo mismo se constituye a partir de las operaciones hechas por varias disciplinas, tales como: la psicología, la sociología, la antropología y la ciencia política.

Estas ciencias utilizan al individuo, el grupo y el sistema organizacional como unidad de análisis; siendo el ambiente de trabajo lo que se constituye como la personalidad de una organización, en el sentido que está formada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. Siendo los componentes del clima, las políticas de la dirección, el estilo de liderazgo del patrón o los modos de comunicación en el interior de la organización.

El Diseño Organizacional es el instrumento que busca lograr un cambio en las organizaciones a partir de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma, donde la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos, en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos, en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los

equipos humanos, en la conducción del liderazgo, es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Siempre considerando a las personas sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización.

Por otro lado abordará, entre otros muchos, problemas de la coordinación de acciones organizativas, competencia profesional, cuestiones de la estructura organizativa, la administración estratégica de planificación de labores por objetivos, el cómo satisfacer los requerimientos del personal en cuanto a la capacitación y entrenamiento continuo y la eficiencia de la organización.

1. 2. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Son todas las entidades que forman parte de nuestro diario vivir incluso las que se encuentran sin importancia en nuestras vidas, y que existen para satisfacer a las demás personas, pudiendo estar presente desde el momento en que nacemos en un hospital hasta el día en que dejamos de existir en una sala de velaciones o una funeraria.

Estas organizaciones están definidas o constituidas formalmente e informalmente en su sistema interno, proporcionando soluciones a las necesidades de todas las personas que forman parte de la organización, además las que se encuentran en el exterior y usan sus servicios, también están compuestas por una estructura determinada que se encuentran bajo la dirección de una o varias personas que buscan un objetivo común.

Existen innumerables conceptos de diferentes autores refiriéndose a las organizaciones sean estas las grandes corporaciones o un simple negocio informal formado por familiares dentro de una sociedad, según Daft R. (2007) “Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas, están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada

y están vinculada con el entorno.” (pág. #10). Situación que nos indica que todas las organizaciones que tienen bien claro su razón de ser, de estar en la sociedad definen sus metas, el mercado al cual quieren llegar, que pretenden conseguir, como lo van a lograr, establecen objetivos, metas internas en cada departamentos de forma coordinada y bien estructurada para así contribuir con las metas de la organización en general, haciendo que todos los miembros se sientan comprometidos con ellas.

1. 2. 1. Tipos de Organizaciones

Organización formal. Según Miquel Porret G. (2012) menciona: “Aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con cierta tendencia a la rigidez”. (pág. #26). Refiriéndonos a que son organizaciones formalmente estructuradas, son flexibles y existen los esfuerzos individuales que contribuyen y analizan hacia las metas de la institución, basándose en una división del trabajo, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con criterios establecidos por aquellos que toman las decisiones.

La organización planteada, es la que está en el papel, generalmente aprobada por la dirección y comunicación a todos los miembros a través de manuales de organización, que describan los cargos del organigrama, las normas y procesos.

Organización informal. Según Miquel Porret G. (2012) manifiesta que son: “Aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontáneas y en buena parte de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración” (pág. #26). Son entidades formadas por simples relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal pero que aparecen de forma involuntaria mediante la asociación de personas formadas a partir de una relación de amistad o afinidad familiar surgiendo los grupos informales.

1. 3. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

1. 3. 1. Concepto del Diseño Organizacional

Es una estructura que se considera como la diferenciación de la división del trabajo según las actividades a desarrollar mediante la integración coordinada y alcanzar los objetivos establecidos, afín de que las tareas se dividan y se agrupen conforme a las necesidades de la organización, según Slocum H. (2009) menciona:

Es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, la responsabilidad y las relaciones de autoridad dentro de una organización. El Diseño Organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos y en cuanto a cuál persona o departamento tiene el poder político necesario para que se hagan las cosas. (pág. #424).

Representa la forma en que está estructurada la organización, siendo de vital importancia, en el aspecto de las organizaciones, los sistemas; así como de los factores ambientales y sus características que intervienen, las dimensiones que se alcanzan en el diseño organizacional van de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Siendo el conjunto de recursos que utiliza la organización, que son empleados con el objeto de establecer las diferentes actividades para lograr la eficiencia en el trabajo, también se puede definir como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas.

Además es el proceso decisorio de la gerencia, donde los individuos que forman parte de la institución ponen en práctica sus habilidades para conseguir los objetivos, los administradores analizan el interior y el exterior de la organización. Las decisiones usualmente analizan varios componentes, entre ellos el clima

organización, los comportamientos internos, la jerarquía, la distribución de las actividades, también representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

1. 3. 2. Importancia del Diseño Organizacional

Donde podemos determinar que el diseño de la estructura organizacional designa también las relaciones formales e incluso el número de los niveles de la estructura jerárquica indicando el tramo de control de los gerentes y los supervisores. La estructura organizacional incluye el diseño del sistema para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de todos los departamentos. El Diseño Organizacional debe ser importante para la empresa según Cummings T. (2007), donde indica:

Las empresas necesitan adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y culturales cada día más complejos e inciertos. Dijimos asimismo que el desarrollo organizacional les ayuda a responder con eficiencia a ellos y muchas veces a influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa. (pág. #4).

Debido a la globalización donde los mercados, el entorno donde operan las empresas, la forma en la que funcionan son cambiantes, ofreciendo así oportunidades y amenazas en el mercado, provocando que las empresas sean adaptables a estas situaciones, mejorando su estructura para utilizar sus recursos y así adaptarse a los cambios tecnológicos, económicos, políticos y culturales.

Los componentes analizados en el proceso decisorios forman partes integradas del Diseño Organizacional, es decir, se complementan de tal forma que una variación en uno de los elementos o factores afecta generando diferencias entre los demás elementos, las relaciones entre ellos y la conducta de toda la organización.

Distinguiendo dentro de los puntos más relevantes que indican la importancia del diseño organizacional que de acuerdo a la estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente, en busca del logro de un adecuado grado de eficiencia y eficacia por parte de los trabajadores de la organización, son los siguientes:

- ✓ Es de carácter continuo: expansión, contratación, nuevos servicios.
- ✓ Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita lentitud e ineficiencia.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidad.

1. 3. 3. Características del Diseño Organizacional

Para entender a las organizaciones es necesario observarlas desde su interior y su exterior para conocer sus dimensiones ya que estas la describen de la misma manera que la personalidad y los rasgos físicos describen a la gente y que en este caso son utilizadas para definir las características específicas del diseño organizacional.

1. 3. 3. 1. Dimensiones estructurales de la organización

Sobre las dimensiones estructurales según Daft R. (2007), menciona que: “proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones”. (pág. #17).

Formalización.- En las organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y

procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos del trabajo, se refiere al grado en el que todos los trabajadores de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían en el comportamiento de los empleados, si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que realizará, cuando y como se hará.

Consiste en la fijación por escrito de las pautas que describen el comportamiento esperado de los empleados. Las organizaciones normalmente elaboran manuales de trabajo, que guían el comportamiento de los empleados. Cuando la alta dirección supone que los empleados están informados, tienen conocimientos y habilidades, dejan de lado la formalización, sabiendo que los individuos tendrán el comportamiento indicado en ausencia de reglas.

Especialización.- La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no debe realizar un solo trabajo, sino que este se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente, los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad más que todas las demás actividades. La especialización describe el grado en que las tareas de una empresa están divididas en trabajos independientes, consigue que los individuos se vuelvan hábiles en una tarea, que la realicen mejor y más rápido. Otro tema importante es la capacitación de los individuos, esta tiene importancia en relación con el aprovechamiento del recurso humano y monetario, además presenta la posibilidad de encontrar en el mercado a las personas indicadas.

Jerarquía de autoridad.- Esto se define la cantidad de empleados que puede dirigir un gerente de manera eficiente y eficaz, para determinar la amplitud de control hay que identificar el nivel jerárquico en cuestión, porque cuanto más se asciende en la escala jerárquica, el número de individuos por supervisar se reduce, por la complejidad de las tareas, debemos considerar que la amplitud de control es

variable. Por este motivo, no solo hay que considerar el nivel jerárquico, sino también el tipo de organización y la capacidad de reducir el tiempo que le dedica cada directivo a cada uno de sus subordinados. Los factores fundamentales para tener una amplitud efectiva son:

- a. Capacitación de los subordinados:** cuanto mejor sea la capacitación, preparación y experiencia que tengan los subordinados, menor será el número de relaciones necesarias con su superior. Claridad de la delegación de autoridad: la delegación de autoridad con claridad y precisión como síntoma de eficiencia y eficacia de la empresa. Si un gerente delega con total claridad una tarea bien definida, un subordinado bien capacitado podrá llevarla a cabo sin ningún problema, requiriendo el mínimo tiempo y atención.
- b. Claridad de los planes:** si los planes están bien definidos, quienes los ejecuten cuentan con autoridad suficiente y los empleados entienden lo que se espera de ellos, resultan operativos y la demanda por parte de los directivos será baja. Uso de estándares objetivos: para asegurarse el cumplimiento de la planificación, se deben haber diseñado el sistema de control y los estándares que será medidos. Si estos últimos son consistentes, se puede evidenciar cualquier desviación.
- c. Técnicas de comunicación:** no es lo mismo comunicar cada plan, instrucción, regla u orden de forma verbal que por medio de un manual. Cantidad de contacto personal necesario: hay muchas situaciones que demandan el contacto directo como, temas de índole política, estratégica y el caso de las evaluaciones de los empleados para las cuales es conveniente que sus resultados se comuniquen personalmente. El grado de contacto dependerá mucho del tipo de trabajo que se realice y del nivel jerárquico en el que se encuentre el directivo.

Centralización.- Esta describe el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de una organización, cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada, cuando las decisiones se

delegan a niveles organizacionales más bajos es descentralizada. Las decisiones organizacionales que podrían ser centralizada o descentralizada incluye la compra de equipo, establecimiento de metas, la elección de proveedores la fijación de precios, la contratación de empleados y los territorios de ventas.

El profesionalismo.- Es el grado de educación y capacitación que poseen los empleados, se considera alto cuando se requiere que los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar algún puesto en la organización. También se lo puede medir con el número promedio de educación de los empleados.

Las razones del personal.- Esto se refiere a la aceptación que tienen las personas con las funciones que les competen en sus respectivos departamentos, que pueden ser el personal administrativo, financiero, el equipo profesional con actividades indirectas en relación con las directas. Esta razón puede medirse dividiendo el número de empleados que existe un departamento para el total de empleados en la organización.

1. 3. 3. 2. Dimensiones contextuales de la organización

Sobre las dimensiones contextuales según Daft R. (2007), menciona que: “describe las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales”. (pág. #20).

El tamaño.- A las organizaciones se la puede medir de varias formas una de ellas es el número de personas que las conforman, también se la puede medir como un todo o para componentes específico como una planta o división, puesto que las organizaciones son sistemas sociales el tamaño puede medirse por la cantidad de empleados; otra forma de medir a las organizaciones son las ventas totales,

también los activos sociales también reflejan magnitud pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema social.

La tecnología organizacional.- Son conjuntos de conocimientos, métodos y procesos que según la naturaleza del subsistema de producción y también incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales que pueden ser recursos, personas, equipos, información en productos finales sean bienes o servicios que son enviados al medio ambiente externo.

La tecnología puede determinar la naturaleza de la estructura organizacional, su comportamiento, siendo una variable organizacional que influye sobre la organización, sobre los demás recursos, la capacidad de garantizar mayor y menor desempeño en los objetivos generales de la organización. Visto así la tecnología desde el punto de vista meramente administrativo, se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general, a través de conocimientos acumulados, desarrollados sobre el significado de ejecución de tareas.

El entorno.- Son todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen el potencial de afectarla total o parcial, los elementos claves incluye la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera, siendo el elemento ambiental que afecta en mayor grado a una organización son las otras organizaciones existentes que podrían ser su competencia.

Las metas y estrategias.- Se debe definir el propósito y técnicas competitivas que la van a distinguir de las demás organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía, la estrategia es un plan de acción que describe la asignación de recursos y las

actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas; siendo las metas y las estrategias las que definen el alcance de las operaciones y relaciones con empleados, clientes y los competidores.

La cultura.- Son los valores creencias, punto de vistas y normas claves compartidas por los empleados, estos valores pueden corresponder al comportamiento ético, al compromiso con los empleados, a la eficiencia o al servicio al cliente y proporcionan el elemento adhesivo que mantiene juntos a los miembros de la organización, la cultura no está escrita, pero puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición físicas.

1. 3. 3. 3. Factores para el Diseño Organizacional

Para definir de mejor manera un diseño organizacional se debe analizar la naturaleza del mismo, luego se describe los primeros enfoques dirigidos a identificar los modelos universales del diseño organizacional, después se presentan los factores situacionales, como la tecnología, el entorno, el tamaño y el ciclo de vida; a continuación se estudia la estrategia de una organización y su estructura; después se describe las formas básicas del diseño organizacional. Existen factores para un correcto diseño organizacional entre los cuales se puede mencionar los siguientes:

- a) Identificación de usuarios de la entidad y de las necesidades de producto o servicio.
- b) Identificación de bienes o servicios que satisfacen necesidades de la ciudadanía.
- c) Diseño de procesos para la producción de bienes o servicios.
- d) Identificar y conformar los diferentes departamentos de la institución quienes realizaran las actividades de acuerdo a su competencia.
- e) Determinación de autoridad y su ubicación estratégica en niveles jerárquicos.

- f) Definición de canales y medios de comunicación.
- g) Determinación de las instancias de coordinación interna.
- h) Definición de los tipos e instancias de las relaciones interinstitucionales.

1. 3. 4. Ventajas del Diseño Organizacional

En el diseño organizacional se puede encontrar ventajas que le servirán para ser competitivo ante las demás organizaciones, por el trabajo conjunto que debe existir por parte de los miembros, mediante la consecución de los objetivos y la aplicación de estrategias para conseguir estos objetivos.

1. 3. 4. 1. Objetivos de una estructura organizacional

El objetivo de toda estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo o departamento en alcanzar un objetivo principal; donde se organizan prioridades en forma jerárquica, organiza, categoriza, delega tareas para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas, ese es el propósito esencial de la estructura organizacional, según Ruiz J. (2008), indica:

Los objetivos contribuyen a la introducción de un sesgo “productivo” por el que se concede una primacía excesiva a la consecución de los objetivos corporativos finales (la producción y la eficiencia) olvidando los precios o costos sociales que éstos conllevan y olvidando, también, otros objetivos personales no corporativos. (pág. #110).

La estructura organizacional administra los recursos humanos y se encarga de mejorar las contribuciones productivas del personal dando un orden a todo, de esta manera se nombran responsables desde un punto de vista estratégico, ético, social involucrando también a los directivos, gerentes y administradores con el fin de lograr un mejor apoyo del personal a la empresa, dar cumplimiento a las metas,

determinando de esta manera el grado de éxito de una organización, siendo así que estos dan a los gerentes y miembros parámetros para la acción en áreas como:

Guía para la toma de decisiones: Dentro de las organizaciones los objetivos son una parte importante para tomar decisiones, situación que se debe a las expectativas de la empresa con base a lo que se quiere lograr, de esta manera se tomará las mejores decisiones para llegar a ese resultado y así permanecer en el mercado.

Guía para la eficiencia de la organización: al convertirse en una organización ineficiente, representa un costoso desperdicio de las habilidades del capital humano y de los recursos, en tales circunstancias los administradores deben aumentar la eficiencia, considerando los objetivos ya trazados para disminuir esos costos incurridos por el desperdicio de tiempo o materiales.

Guía para la coherencia de una organización: proporcionar a los miembros de la organización una correcta orientación de su trabajo, que se encuentre enmarcada en la misión y visión de la institución para lograr que el recurso humano se sienta identificado con la institución.

Guía para la evaluación de desempeño: las habilidades de los miembros de la organización deberán ser evaluados periódicamente para medir la eficiencia, eficacia y productividad individual determinando las falencias que sirvan para aumentar sus habilidades.

1. 3. 4. 2. Estrategias del Diseño Organizacional

Dentro del diseño organizacional la estrategia es determinante dentro de la organización, considerando que las estrategias pueden construirse, formularse y están conformadas por una finalidad o propósito. Una estrategia concebida puede

surgir en respuesta a una situación cambiante o puede ser generada de forma deliberada, según Griffin Ricky W. (2011), indica: “las estrategias corporativas y de negocios afectan el diseño organizacional. Las funciones organizacionales básicas como finanzas y marketing también pueden afectar el diseño organizacional en algunos caso” (pág. #379). En vez de tomarlo como una desventaja, la necesidad de implementar estrategias, es una ventaja el utilizarla, para cumplir los objetivos de cada departamento y llegar al objetivo de toda la organización. Implementando estas estrategias las obtenciones de estos resultados serán más notable y de más fácil ejecución. Por lo que Griffin Ricky W. determina tres tipos de estrategias organizacionales, la estrategia corporativa, estrategia de negocios y funciones organizacionales.

Estrategia corporativa, es aquella que su utilización determina el tipo de diseño a emplearse y cual será más eficaz porque al elegir esta estrategia el administrador de la organización, cada departamento puede seguir siendo autónomo dentro de la institución, a su vez decidir la flexibilidad que se asignará a los directores de cada unidad en la toma de decisiones, que cantidad de colaboradores se necesitarán para supervisar las labores de cada una de las unidades y coordinar que tipo de información será compartida entre los departamentos.

Estrategia de negocios, estas afectan los negocios individuales, así como a las demás organizaciones, donde cada estrategia está realizada en función de la estructura organizativa de la empresa, pudiendo utilizar una estrategia de defensa, vertical y centralizada con un enfoque funcional; de prospección estableciéndose plana y descentralizada, de análisis conservando características de cualquiera de las dos anteriores, de diferenciación las que poseen una estructura de departamentalización según sus productos y su ubicación geográfica.

Funciones organizacionales, esta estrategia depende de los requerimientos que esté necesitando la empresa, de que si requiere departamentos especializados por

cada unidad de recurso de acuerdo a la magnitud y exigencia del mercado, es así que si el marketing es agresivo el departamento puede dividirse en publicidad, venta directa y promoción.

1. 3. 5. Enfoques del Diseño Organizacional

Entre los enfoques se encuentran los de contingencia para la efectividad y pueden estar presentes en diferentes partes de la organización, aunque se considera que estas provienen del ambiente que rodea a la organización y que pueden ser.

1. 3. 5. 1. Enfoque basado en las metas

Se trata de determinar si la organización alcanza las metas de producción establecidos, según Daft R. (2007), indica: “este es un enfoque lógico debido a que las organizaciones intentan lograr ciertos niveles de producción, ingresos o satisfacción del cliente.” (pág. #71). Estableciendo que este enfoque mide los avances hacia el logro de las mismas, en este ámbito se considera que las mejores metas son las operativas.

Deben estar acorde a las actividades que realizan las organizaciones de negocios, porque, por lo general estas evalúan su desempeño en términos de crecimiento, participación de mercado, rentabilidad y rendimiento sobre la inversión, significando que se deben considerar varias metas de manera simultánea dentro de la organización que no solo midan la rentabilidad y el crecimiento, sino también el bienestar de los empleados y la responsabilidad social.

1. 3. 5. 2. Enfoque basado en recursos

Se concentra en la efectividad organizacional observando el inicio de los procesos, determinando si cuenta con los recursos necesarios para un mayor

desempeño, según Daft R. (2007), indica: “la efectividad organizacional está definida como la capacidad de la organización, en términos relativos o absolutos para obtener recursos escasos y valiosos e integrarlos y administrarlos exitosamente.” (pág. #73). De esta manera se podrá establecer los indicadores que determinen si la organización cuenta con los recursos para alcanzar las metas necesarias, en el que se incluyen las siguientes dimensiones:

- a. Posición de negociación, la capacidad de la organización para obtener todos los recursos que necesita del entorno.
- b. La capacidad de percibir de manera correcta las características del ambiente externo.
- c. La capacidad gerencial para utilizar recursos tangibles e intangibles en las actividades cotidianas de las organizaciones para alcanzar el desempeño superior.
- d. La capacidad de responder a los cambios del entorno.

Es importante tener en cuenta que este enfoque es importante cuando es difícil obtener otros indicadores de desempeño, aunque también tiene sus desventajas porque muy poco se considera las necesidades de los clientes con el entorno externo.

1. 3. 5. 3. Enfoque basado en el proceso interno

Se basa en observar las actividades internas para evaluar la salud, eficiencia y efectividad del interior mediante indicadores, según Daft R. (2007), indica: “la efectividad se mide en función de la salud y eficiencia internas organizacionales. Una organización efectiva tiene un proceso interno sin problemas y bien lubricado.”(pág. #74). Específicamente se basa en todos los procesos y funciones que realizan todos los departamentos en conjunto para el bien común de la empresa, utilizando todos los recursos para alcanzar una mayor productividad sin

considerar el entorno. De esta manera se basa en las relaciones humanas, considerando la cultura organizacional que debe existir en la organización para de esta manera conseguir la eficiencia económica. Siendo así que existen siete indicadores para la efectividad del enfoque basado en el proceso interno.

1. Solida cultura corporativa y clima laboral positivo.
2. Espíritu de equipo, lealtad del grupo y trabajo en equipo.
3. Compañerismo, confianza y comunicación entre los trabajadores y los directivos.
4. Toma de decisiones cercana a las fuentes de información, sin importar la ubicación de esas fuentes en el organigrama.
5. Comunicación vertical y horizontal sin distorsiones; participación de los hechos y sentimientos relevantes.
6. Recompensa a directivos por su desempeño, crecimiento y desarrollo de los subordinados y por crear grupos de trabajo efectivo.
7. Interacción entre la organización y sus partes, con la resolución de conflictos que ocurren sobre los proyectos resueltos al anteponer los intereses organizacionales.

1. 3. 6. Modelos de Diseño Organizacional

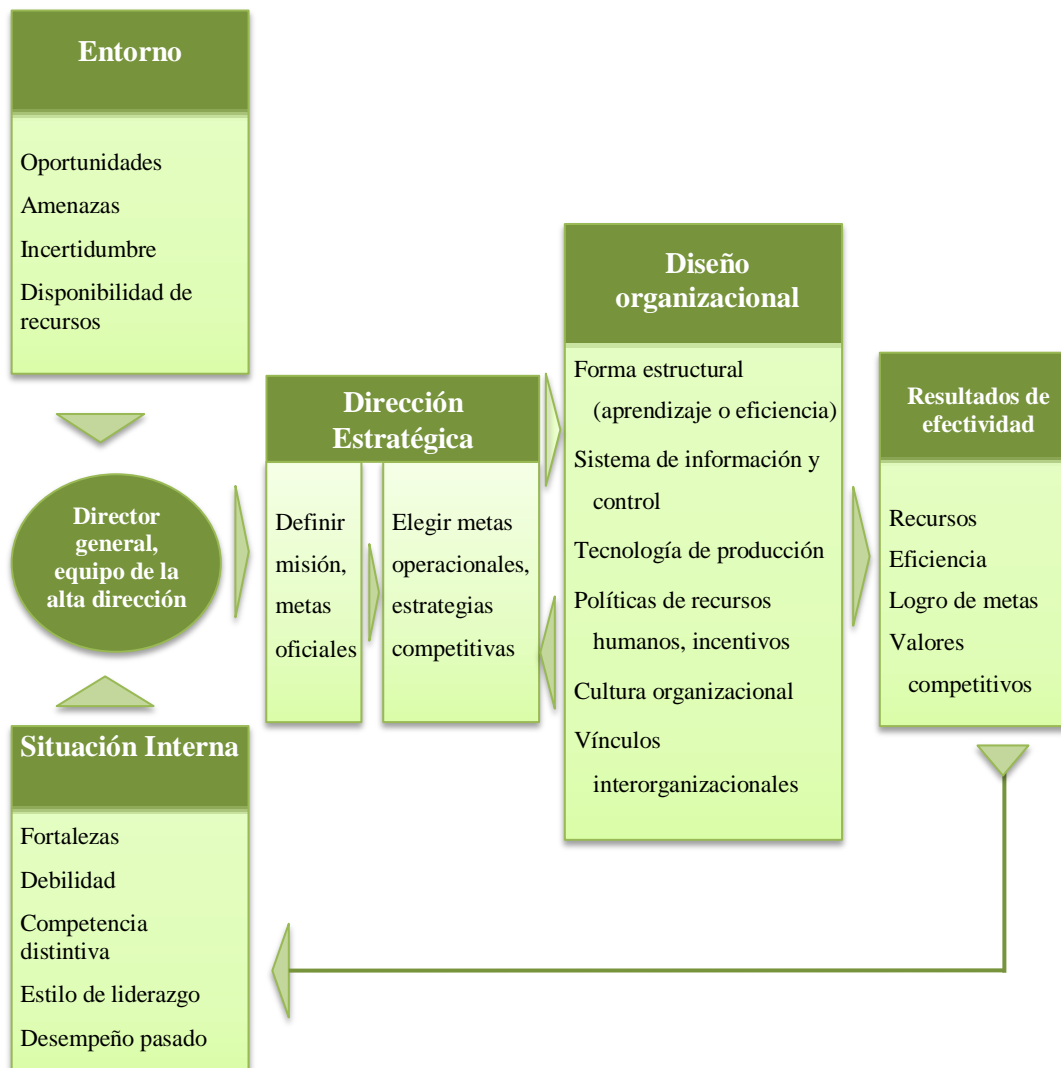
Dentro del pensamiento contemporáneo sobre el diseño organizacional se pueden encontrar dos perspectivas universales, que nos ayudarán a entender de mejor manera el diseño organizacional, basados en los criterios de dos grandes autores: modelo de Richard L. Daft y el modelo de Ailed Labrada Sosa.

1. 3. 6. 1. Modelo de Richard L. Daft

Este modelo describe si la organización será diseñada como una organización que aprende o se orientará hacia la eficiencia, en el que se evaluarán cada uno de los

puntos de interés, relevantes para elaborar la mejor estructura para la organización, de acuerdo a las metas y conforme a ello se realizaran las estrategias en base a las necesidades ambientales, para el logro de los objetivos. Así de esta manera los directivos pueden establecer y evaluar la efectividad de los esfuerzos organizacionales, mediante medidas de evaluación de desempeño que sirven como retroalimentación para los trabajos realizados.

GRÁFICO 1. Modelo Organizacional de Richard Daft

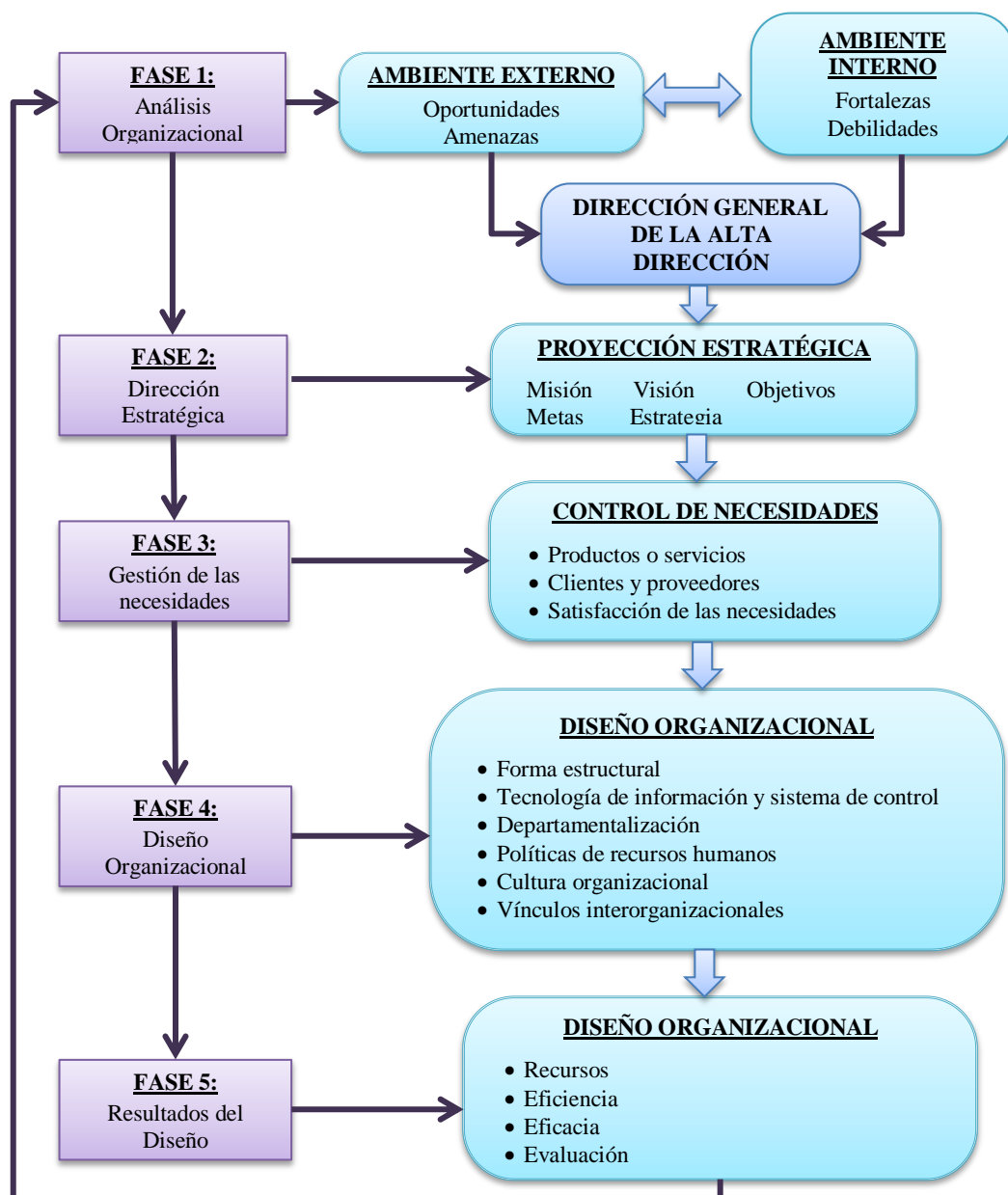


Fuente: Administración teoría del Diseño Organizacional
Elaborado por: Daft Richard L.

1. 3. 6. 2. Modelo de Ailed Labrada Sosa

Este modelo permite estructurar a las organizaciones que mantienen un enfoque estratégico, de procesos y competencias integrando los sistemas y tecnología de información. Además permite obtener la gestión de las necesidades orientadas hacia el cliente.

GRÁFICO 2. Modelo Organizacional de Ailed Labrada Sosa



Fuente: Modelo de diseño organizacional
Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

1. 3. 7. Componentes del Diseño Organizacional

1. 3. 7. 1. Análisis situacional

Las empresas actuales en un mundo globalizado en el que estamos, requieren para realizar sus labores, implementar un sistema de planificación que incluya, la formulación, ejecución, control, seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales que deben tener cada uno de los departamentos, que deberán ser considerados como base la función, misión y visión institucional que tiene la organización. De esta manera se tendrá un análisis de la situación actual de la organización profundizando más mediante un estudio pormenorizado de cada uno de las actividades de ella.

Análisis interno y externo organizacional, FODA.- Emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Pudiendo identificar si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes.

Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto o servicio como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto o servicio ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso.

- a) **Las fortalezas de su empresa:** los recursos y las destrezas que ha adquirido la organización; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.
- b) **Las oportunidades en el entorno:** variables que están a la vista de todos pero que, si no son reconocidas a tiempo, significan la pérdida de una ventaja competitiva.

- c) **Las debilidades de su empresa:** aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.
- d) **Las amenazas en el entorno:** variables que ponen a prueba la supervivencia de la organización y que, reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o ser convertidas en oportunidades

1. 3. 7. 2. Administración estratégica

1. 3. 7. 2. 1. Planificación de labores por objetivos

Objetivos, estrategias y evaluación.- El objetivo de toda estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo o departamento en alcanzar un objetivo principal; donde se organizan prioridades en forma jerárquica, organiza, categoriza y delega tareas, para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas ese es el propósito y esencia de la estructura organizacional.

La estructura organizacional administra los recursos humanos y se encarga de mejorar las contribuciones productivas del personal dando un orden a todo, se esta manera se nombran responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social; involucrando también a los gerentes y directivos con el fin de lograr un mejor apoyo del personal a la empresa y dar cumplimiento a las metas determinando de esta manera el grado de éxito de una organización.

Y este éxito se encuentra comprometido en que tan clara es la misión y visión de la institución y las estrategias que se empleen para conseguir los objetivos.

1.- Misión: es la descripción breve de la razón última que justifica la existencia de la institución, incluyendo la información necesaria que oriente el rumbo y el comportamiento organizacional de todos los niveles.

- 2.- Visión:** Es la descripción breve de la visualización a futuro de las condiciones de la organización, como quisiera encontrarse y hasta donde quisiera llegar en un determinado tiempo.
- 3.- Objetivos:** después del análisis derivado directa y exclusivamente de la declaración de la misión y visión institucional, estas se convierten en metas que se deberán lograr en forma permanente y poco flexible, en el ámbito organizacional.
- 4.- Estrategias:** estas señalan el camino que se ha de seguir para alcanzar los objetivos propuestos y el procedimiento que ha de seguir, propias del desarrollo organizacional.

La administración por objetivos APO a pesar de no ser una nueva forma de administrar es una parte indispensable en todo proyecto actual, encargada de convertir los objetivos generales de la institución en específicos, comprometiendo a los empleados con estos objetivos y metas mediante una comunicación franca y directa, es así que según Dessler, Gary (2011), menciona: “Implica establecer metas medibles específicas con cada empleado, y después revisar en forma periódica el avance conseguido”. (pág. #333)

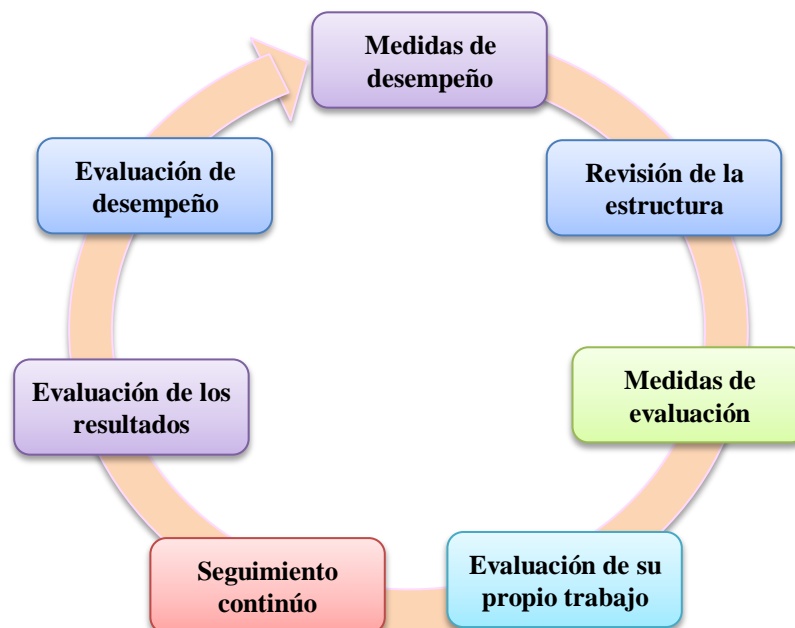
GRÁFICO 3. Elementos de la Administración por Objetivo (APO)



Fuente: Elemento de la administración por objetivo – APO
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

De lo antes mencionado administración por objetivos APO se basa en elaborar por cada unidad de trabajo o departamento Planes Operativos Anuales – POA que es la segregación pormenorizada de cada una de las actividades que deberá cumplir cada área y que debe contener objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsaran en el período anual, así mismo las acciones se diseñarán para ayudar en el cumplimiento de los componentes de la administración estratégicas por objetivos antes mencionada, ya que toda actividad planificada necesita un seguimiento y evaluación permanente, por lo tanto se pueden implantar paso que sirven de guía para llevar a cabo este procedimiento en donde cada trabajador se compromete con la institución. De esta manera se podrán establecer la situación actual del entorno considerando los resultados logrados y así identificar las necesidades emergentes para satisfacer las demandas presentes y futuras de los clientes internos y externos y los recursos disponibles, en un marco de calidad. Sin descuidar la parte de que todos estos resultados deben quedar registrados tanto en documentos oficiales como en digital y ser difundidos entre todos los niveles de la organización,

GRÁFICO 4. Modelo de ODIORNE



Fuente: Ciclo de la Administración por Objetivo – APO
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

1. 3. 7. 3. Estructura organizativa

La estructura organizativa de una organización depende específicamente del tamaño y de la naturaleza de las actividades de la misma, esto no significa que puede ser sencilla de tal manera que no pueda controlar adecuadamente estas actividades, ni mucho menos tan complicada que impida el flujo de información necesaria, lo que conlleva a que sus directivos son quienes tiene la responsabilidad de control y además tener experiencia y conocimiento suficiente en cada uno de los cargos requeridos. Según Vértice S.L. (2008) indica, “Es la forma de repartir trabajo y/o responsabilidades entre diferentes personas de forma estructurada y con una intención previamente delimitada.” (pág. # 3).

En todas las organizaciones debe estar las actividades destinadas y divididas para cada área especializada o cada departamento responsable de tal manera que sea de fácil realización por los integrantes de dichos departamentos sin producir una sobrecarga de labores, actividades que estarán hechas de forma ordenada.

1. 3. 7. 3. 1. Coordinación de acciones organizativas

Aceptación de los puestos.- es responsabilidad de los directivos establecer medidas propicias para que, cada uno de los trabajadores acepten las responsabilidades inherentes a su cargo de tal forma que pueda existir un adecuado control interno, debiendo participar activamente en el mejoramiento y aplicación de las medidas establecidas, involucrándose también en el diseño de los controles efectivos de sus puestos de trabajos de acuerdo a sus competencias y responsabilidades.

Existiendo así un compromiso por parte de los miembros de la institución en el desarrollo de sus actividades, pudiendo presentarse por escrito mediante la entrega de las condiciones, procesos, funciones, recurso necesidades y labores que deberá

realizar la persona responsable del cargo y comprometiéndose a realizarlo, también los objetivos, metas estrategias que deberán implementar durante el transcurso de sus funciones e incentivos que lograrán a la consecución de los mismos.

Actividades.- son los procesos de trabajos que llevan a cabo el personal de la institución en sus puestos de trabajo; a pesar de que en empresas pequeñas, rara vez realiza un solo proceso, es así que en un puesto de trabajo se puede realizar un conjunto de procesos que corresponde a cada posición organizativa en el organigrama de la institución.

Coordinación.- Partiendo de que la coordinación es la integración de todas las actividades independientes en forma conjunta a fin de conseguir los objetivos o metas trazados por la organización con la participación de los miembros de ella, donde se trata de unir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones intrapersonales entre quienes realizan labores diferentes estén direccionadas a la organización y esta coordinación se logra mediante la formulación e implementación de normativas y reglamentos.

Siendo la comunicación una base fundamental de la coordinación donde toda organización debe tener unos niveles de comunicación óptima para la interrelación de cada uno de los departamentos y establecer estándares de comunicación personal, a la par con la tecnología existente utilizando todos los medios que facilita la transmisión y procesamiento de la información.

Funciones.- La delegación de funciones o tareas, no es solo la exigencia de la responsabilidad del cumplimiento de los procesos y actividades, sino también la asignación de autoridad necesaria y de esta manera los ocupantes de los cargos puedan realizar acciones oportunas para ejecutar su cometido de manera eficaz.

Manuales administrativos.- Es indispensable que toda organización para complementar el organigrama posea manuales de organización actualizados, en donde conste la asignación de responsabilidades, acciones y cargos, estableciendo niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus trabajadores o colaboradores.

1.- Manual de funciones.- Es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía, el objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. De esta manera, se evitan funciones y responsabilidades compartidas que no solo redundan en pérdida de tiempo sino también en la disminución de responsabilidades entre los funcionarios de la empresa o peor aún de una misma sección. Este corresponde a un documento que se divide en los siguientes aspectos:

- a) **Descripción básica del cargo,** el formato se encabeza describiendo el nombre del cargo, dependencia a la que pertenece y el cargo de su jefe inmediato.
- b) **Objetivo estratégico del cargo,** ésta se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho cargo en la estructura de la organización.
- c) **Funciones básicas,** en este numeral se debe incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describe adecuadamente los límites y la esencia del cargo.
- d) **Personal relacionado con el cargo,** en esta parte va la ubicación del cargo dentro del organigrama de la empresa para determinar con que empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.
- e) **Perfil del cargo,** se refiere a cuál sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un cargo.

2.-Manual de procedimiento.- Es la forma de cómo actuar por parte de los miembros de la organización y la forma de proceder en algunos procesos durante el desarrollo de las actividades o elaboración del producto o servicio, ciclo de operaciones que afectan a varios empleados que trabajan en sectores distintos y que se establece para asegurar el tratamiento uniforme de todas las operaciones respectivas para producir un determinado bien o servicio. Es de vital utilidad porque permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

1. 3. 7. 3. 2. Competencia profesional, responsabilidad y autoridad

Políticas de recursos humanos.- Las organizaciones con la finalidad de velar el fiel desempeño del personal de la institución, cumpliendo con los requisitos previamente establecidos, elaborará un manual que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa, debiendo ser actualizado periódicamente, sirviendo de base para el proceso de reclutamiento, selección y evaluación del personal. Considerando la misión, objetivos y servicios que presta la organización y las funciones de las distintas áreas y el proceso organizacional. Además el área de Recursos Humanos en conjunto con los directivos de la organización difundirán las políticas y procedimientos así como la periodicidad del proceso para la evaluación de desempeño, siendo de esta manera que se evaluará permanentemente el rendimiento y productividad de cada uno del personal de la institución y que estos deben de ser superiores a los estándares previamente establecidos de eficiencia para cada función, actividad o tarea.

Competencias.- Las competencias profesionales del personal de la organización se las define como el conocimiento y habilidades necesarias para la realización ordenada, ética, eficaz y eficiente de las actividades y de la misma manera el buen

entendimiento de las responsabilidades individuales relacionadas con el control. Determinando que la responsabilidad en toda organización va desde la que tienen los trabajadores hasta la de los mandos superiores, procurar la participación de todos en acatar las políticas, reglamentos, procedimientos y evaluar los posibles riesgos que se le presenten en forma de que lleven a la obtención de los objetivos que se deben llegar a realizar para bien de todos en la organización. Siendo de vital importancia por ser indispensable en la realización de las tareas de cada uno de los miembros de la empresa para poder hacerlas de la manera más adecuada sin perjudicar a los demás.

Es así que toda organización debe mantener un nivel de competencia que le permita comprender la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento de un buen control interno y de esta manera realizar sus funciones adecuadas que le permita alcanzar los objetivos y la misión de la institución. Especificando dichos requerimientos del personal con el nivel de competencia necesario para los distintos cargos, puestos y tareas a desarrollarse en las correspondientes áreas, incluyendo los programas de capacitación que estarán dirigidos a mantener los niveles de competencias requeridos.

Control interno.- las autoridades así como el personal de la organización, de acuerdo a sus competencias deberán participar activamente con responsabilidad en la aplicación y mejoramiento continuo del control interno, así como establecer los mecanismos necesarios para llevarlas a cabo. Debiendo contener las disposiciones necesarias a fin de que el personal de la institución desarrolle sus actividades de manera coordinada y coherente, durante la ejecución de los procesos, actividades y funciones, implantando efectivamente estrategias organizacionales que sirvan para el logro de los objetivos.

Tecnología organizacional de información.- Son conjuntos de conocimientos, métodos y procesos que según la naturaleza del subsistema de producción y

también incluye las acciones y técnicas que se emplean para transformar los insumos organizacionales que pueden ser recursos, personas, equipos, información en productos finales sean bienes o servicios que son enviados al medio ambiente externo. La tecnología puede determinar la naturaleza de la estructura organizacional, su comportamiento, siendo una variable organizacional que influye sobre la organización y sobre los demás recursos en capacidad de garantizar mayor y menor desempeño en los objetivos generales de la organización. Visto así la tecnología desde el punto de vista meramente administrativo, se considera como algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones en general y en las empresas en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas.

1. 3. 7. 4. Capacitación y entrenamiento continuo

Actualización de conocimiento.- En la actualidad el trabajador debido a la era de la información en la que vivimos el personal de las instituciones agregan valor a sus actividades realizadas debido a lo que saben o el conocimiento que han adquirido y a esto le sumamos las habilidades con la que son administrados, se convertirán en un factor determinantes para saber que empresas serán exitosas en el futuro. Debido a estos factores y para lograr ser una de las entidades exitosas los trabajadores requieren de capacitaciones extensas y altamente especializadas, y que las organizaciones deben estar dispuestos a asumir dicha inversión. Además los conocimientos adquiridos tendrán un efecto multiplicador con todas las demás personas y deberán ser utilizados adecuadamente en beneficio de la organización.

Eficiencia y eficacia organizacional.- La eficiencia se refiere a cuanto entra a una organización y surge como producto y cuanto es absorbido por el sistema, se relaciona con la necesidad de supervivencia de la organización, busca incrementos a través de soluciones técnicas y económicas, mientras que la eficacia busca la

maximización del rendimiento para la organización, por medios técnicos y económicos y por medios políticos.

Además deben ser más eficaces, porque la competencia es fuerte entre ellas, organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz, toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. Estableciendo a la eficiencia porque consiste en cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado.

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos con un personal completamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. De esta manera se obtendrá una mejor calidad del trabajo, permitiendo que el trabajador realice funciones en las cuales no tendrá problemas desarrollarla, aplicando todos los conocimientos adquiridos en función de cada cargo sin producir retrasos obteniendo el mayor rendimiento con eficiencia y eficacia.

1. 4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONALES S.A.”

1. 4. 1. Aspectos Constitutivos

La compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales” es una sociedad nacida a partir del taxismo informal que por prestar sus servicios al margen de ley

y los constantes operativos que existían en la zona por parte del organismo encargado de controlar el tránsito, buscaron la forma de constituirse y hacer de este trabajo una labor lícita y permitida por la Agencia Nacional de Tránsito. Al constituirse solo se implementaron las funciones que están estipuladas en el acta constitutiva que eran las funciones de los organismos según lo establece la Ley de Compañía, se constituyó con 25 miembros en los inicios de sus funciones, pero en la actualidad consta con 46 accionistas, que responden solidariamente por el monto de sus aportaciones. Cada accionista posee un vehículo que presta el servicio de taxis a los habitantes del cantón, su administración se centró en la obtención del permiso de operación por lo que no existía un progreso como administración y como compañía.

1. 4. 2. Base Legal

Fue fundada el 29 de noviembre del 2001 en la Parroquia Santa Rosa, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena como una asociación de transporte que laboraba al margen de la ley de transporte de servicio, de forma empírica y con la única finalidad de poder laborar con vehículos de colores prestando el servicio de taxi. Mediante resolución No. SC.IJ.DJC.12.0000014 del 5 de enero del 2012 se crea la institución en la Superintendencia de Compañías, para estar legalmente constituida, conforme a la Ley de compañías, como una asociación para realizar los trámites de constituirse como cooperativa de transporte en taxi, conformada por 46 accionistas. Cumplieron con los requisitos para ser operadora de transporte, documentos entregados en la Agencia Nacional de Tránsito según lo estipulado en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.

1. 4. 3. Gestión Administrativa

La gestión administrativa de la compañía ha realizado todo lo que este entre sus manos para buscar las mejoras y el bienestar de la institución, es así que se

unieron alrededor de 25 choferes que realizaban esta labor informal, para conformar la asociación y realizar los trámites necesarios para conseguir el permiso de operación respectivo para la institución y prestar sus servicios de forma legal; en la actualidad consta de 46 socios y es necesario realizar la distribución ordenada de las labores para cumplir los objetivos planteados.

Debido a que es una institución legalmente constituida y las leyes y la competitividad así lo exige, no solo constituye la labor de una institución el simple hecho de prestar un servicio a los clientes de la localidad, sin antes tener un buen trato interno, una buena comunicación, una delegación de las tareas asignadas que implica mantener bien ordenada la institución, porque de esta forma se inicia la buena atención a los consumidores del servicio, dando a notar que existe una buena organización

1. 4. 4. Recursos

La institución posee recursos propios, provenientes de las aportaciones mensuales de los socios, que sirven para cubrir los gastos administrativos que genera su actividad, posee una infraestructura donde desarrolla las sesiones de la Junta General, sesiones que se efectúan mensualmente. Posee un capital humano quienes desarrollan las actividades, mediante el uso del taxi.

1. 4. 5. Servicios

Dentro de los productos y servicio que ofrece la compañía, es identificado el servicio de taxi, que es un modo de transporte personalizado utilizando como medio un vehículo mecánico, que se emplea para trasladar usuarios de un lugar a otro sitio determinado por el cual se paga una tarifa o valor del servicio. Es así que este servicio es muy solicitado en el cantón Salinas, ya sea por la simple necesidad de dirigirse a un sitio o por la urgencia de llegar de forma oportuna al

trabajo, escuela, etc., servicio que es ofrecido ya se por taxi ejecutivo, taxi rural, taxi periférico, taxi convencional.

1. 4. 6. Financiamiento

Para la administración y funcionamiento, la entidad financia sus actividades con el aporte mensual de sus socios inicialmente se conformó por la aportación de 46 accionistas que cancelan 30,00 USD; más multas que van desde los 5,00 USD a 20,00 USD; según la falta cometida o sanción.

1. 5. MARCO LEGAL

1. 5. 1. Constitución del Ecuador, 2008

El Estado Ecuatoriano con la finalidad de garantizar un nueva forma de conciencia ciudadana y respetando la sociedad en todas sus dimensiones, la dignidad de las personas y las colectividades, dentro de la Constitución del Ecuador (2008), Capítulo sexto, Sección primera, indica: “Se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunidades, cooperativas, empresariales públicas o privada, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”. (Art. 319). Estableciendo que todas las organizaciones constituidas en el Ecuador garanticen una igualdad de derecho, en bienestar de todos los habitantes en progreso de sus ciudades, sin perjuicio de ellos y la naturaleza, el estado promoverá su desarrollo en bienestar del Ecuador tanto nacional como internacional.

Además también menciona: “...La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social...”. (Art. 320). Las organizaciones en el Ecuador deben regirse a los principios y normas que buscan

un bienestar de la economía social, valorar el trabajo, calidad de producto o servicio ofrecido por estas organizaciones. También el trabajo es una de las formas que garantiza la Constitución del Ecuador (2008), Capítulo sexto, Sección tercera, donde establece:

El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconoce todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de autosustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. (Art. 325).
El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios: Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar. (Art. 326, numerales 5).

Uno de los principales derechos que garantiza la Constitución del Ecuador es la de que todos los habitantes tengan el derecho a tener un trabajo digno con el que puedan subsistir, trabajo que debe estar enmarcado dentro del bienestar personal, salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar, pudiéndose organizar libre y espontáneamente sin la autorización de alguna otra persona. Los Gobiernos Autónomos Descentralizados también tienen la competencia de lo que al tránsito se refiere pudiendo planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público según la Constitución del Ecuador (2008), Capítulo cuarto, establece:

Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicios de otras que determine la ley: Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal. (Art. 264, literal 6).

1. 5. 2. Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017

El gobierno ecuatoriano en su afán de garantizar el buen vivir de todos los ciudadanos ha desarrollado un plan que debe garantizar el desarrollo de todo el país, donde se establecen lineamientos, política y objetivos que reflejan claramente el proceso de desarrollo que se quiere implementar en todo el Ecuador, porque el

buen vivir se planifica, no se improvisa, de esta manera la presente investigación se enmarca dentro de los objetivos que hacen parte del desarrollo económico y social de este sector como es el de compañías de taxis convencionales, incentivando y participando en los siguiente objetivos, políticas y lineamientos estratégicos:

El estado a través de sus organismos estatales promoverá, fomentará, apoyará a las asociaciones que se formen, así como las que ya se encuentren constituidas, a fin de fomentar el sistema económico popular y solidario sin importar su naturaleza productiva, con la finalidad de incentivar el crecimiento económico de los habitantes, en el que menciona: “Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.”(Obj. 8 –PLE 8.9, literal **j**)

Reducir la informalidad es una de las metas del gobierno por ende al incentivar las nuevas formaciones de empresas, regularizando aquellas que eran parte del sistema informal, permitiendo así que las compañías de taxis se constituyan legalmente para poder laborar y transitar libremente por el territorio ecuatoriano, en el que menciona:

Implementar estrategias que lleven a reducir la informalidad, especialmente mecanismos enfocados a remover barreras de entrada al sector formal, así como a simplificar el pago de impuestos y la aplicación del código tributario. (Obj. 9 – PLE 9.3, literal **f**)

Cumpliendo los requisitos que la Agencia Nacional de Tránsito demande y así proporcionar nuevas fuentes de empleos dignos de forma organizada, mencionando: “Promover medidas que impulsen la existencia y el funcionamiento de organizaciones de trabajadoras y trabajadores, que permitan garantizar el cumplimiento de los derechos y obligaciones laborales.” (Obj. 9 – PLE 9.3, literal **g**)

El estado ecuatoriano promueve la capacitación constante a los trabajadores del sector público y de las empresas del sector privado en general, fomentando una mejor preparación y desempeño dentro de sus puestos de trabajo, para que puedan prestar nuevos y mejores servicios, resolver posibles problemas que se susciten y poder satisfacer la demanda actual de los trabajadores y cumplan con el perfil adecuado, en el que menciona: “Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.” (Obj. 9 – PLE 9.5, literal **d**)

Los sectores servicios en el Ecuador, el encontrarse dentro de los sectores priorizados es necesario incentivarlos para que crear empleos sustentables promoviendo su fortalecimiento institucional y de esta manera ofrezcan un mejor servicio mejorando el estatus socioeconómico de la región, en el que menciona: “Fortalecer el sector servicios, para la creación y fomento de empleo inclusivo.” (Obj. 10 – PLE 10.3, literal **a**)

1. 5. 3. Reglamento de La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2012

Establece que las compañías o cooperativas de transporte terrestre público de pasajeros que para su constitución debe existir un informe técnico y un estudio de factibilidad y que todo el procedimiento y los requisitos para la obtención de estos informes serán regulados y aprobado por el directorio de la Agencia Nacional de Tránsito ANT. También que en caso de las compañías deben constituirse exclusivamente como sociedades de responsabilidad limitada, anónimas o de economía mixta.

La conformación de las operadoras de taxi y su proceso de regularización, en lo que concierne a tramites y permisos de operación debían seguirse y cumpliendo

los requisitos que se establece tanto por la Agencia Nacional de Tránsito, las Unidades Administrativas, o los GADs en el ámbito de su competencia, siendo éstas quienes autoricen la prestación de este servicio de transporte terrestre público y comercial concediendo a una persona jurídica los contratos de operación cumpliendo las disposiciones, en el Reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2012), Capítulo octavo, Sección primera, , que indica:

Es la facultad que otorga el Estado a una persona natural o jurídica, que cumpla con los requisitos legales, para satisfacer la necesidad de movilización de personas o bienes dentro del ámbito de actividades comerciales exclusivas, mediante el uso de sus propios vehículos matriculados a nombre de la persona natural o jurídica que preste el servicio. La autoridad competente que deberá entregar este título habilitante es aquella responsable del ámbito en el que se vaya a realizar la operación. (Art. 68).

1. 5. 4. Ley de Compañías, 2011

El Gobierno Ecuatoriano con la finalidad de normatizar las empresas que se constituyen en el territorio nacional creó la Ley de Compañía con sus modificaciones al 2013, que define las funciones y la estructuración interna de la compañía, Ley de Compañía (2013), Sección 6ª, indica: “La compañía anónima es una sociedad, cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.” (Art. 143). Además la Ley de compañía describe las principales funciones de cada uno de los miembros de la compañía pero un extracto simple de labores comunes y principales que deben realizar según los artículos, 200, 201, 205, 207, 230, 244, 251, 254, 261, 263, 271, 272, 274, 279, 280, 287. Artículos que mencionan detallada los principales funcionarios para su constitución, obligaciones y prohibiciones.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2. 1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se aplicó la metodología adecuada en donde a través de la utilización de métodos y técnicas se lograron alcanzar la comprensión, el estudio y análisis preciso de la interrogante planteada. La presente investigación se realizó considerando la investigación cualitativa, en este tipo de investigación se determina lo que la gente piensa, siente o hace, sus patrones culturales, el proceso y significado de sus relaciones interpersonales. Con este medio se pudo identificar y describir el comportamiento, cultura, procesos y funciones de cada uno de los miembros que forman parte de la organización como es la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, también la investigación cuantitativa para de esta forma obtener resultados más eficaces y poder medir los resultados con mejor claridad, en base a los estándares establecidos a fin de cumplir con lo ideal para la organización.

2. 2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad del trabajo que se utilizó en esta investigación, es el proyecto factible o de intervención debido que con este estudio no sólo se investigó los problemas que tenía la compañía, sino que también se buscaron soluciones a estas interrogantes y además se planteó una propuesta viable que conlleve a resolver las situaciones que aparecieron en la organización por la inexistencia de coordinación de acciones organizativas y la administración estratégica de planificación de labores por objetivos en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”. Considerando el apoyo de las investigaciones de tipo

documental y de campo, que orienten a determinar y formular los pasos, con las características fundamentales propias de la argumentación teórica de la propuesta de la investigación.

2. 3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron varios tipos de investigación que facilitó el levantamiento de la información necesaria de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” para la elaboración de la propuesta.

Investigación Bibliográfica. Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes secundaria en el caso de libros, revistas, folletos, periódicos, acuerdos, leyes, reglamentos y otras publicaciones; Eyssautier M. (2006) considera que:

La investigación bibliográfica o documental es aquella que depende exclusivamente de fuentes de datos secundarios, o sea, aquella información que existe en documentos y material de índole permanente y a la que se puede acudir como fuente de referencia en cualquier momento y lugar sin alterar su naturaleza o sentido para poder comprobar su autenticidad. Estos datos publicados se encuentran en las bibliotecas públicas o en internet. (pág. #159).

El presente trabajo se apoyó en la consulta de libro, folletos, revistas, páginas en internet y documentos concerniente a los diseños y modelos organizacionales actuales, que se encuentren dentro de un sistema parecido al que se constituyó la compañía, así como también se consultaron varios artículos de las normas, leyes y reglamentos vigentes en el Ecuador que sustenten la fundamentación la propuesta. Estas teorías que sirvieron como guía para la búsqueda de la solución al problema planteado.

Investigación de Campo. Considerada como una de los tipos de investigación,

que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos, Tamayo M. (2004), manifiesta que la investigación de campo es: “Cuando los datos se recogen directamente de la realidad, por lo cual los denominados primarios, su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdades”. (pág. #110)

En la investigación de campo afín de levantar información concisa y veras se utilizaron la entrevista, la observación, la encuesta, entre las más esenciales, además se conoció el comportamiento de los accionistas, directivos y demás miembros, permitiéndonos un acercamiento directo en el lugar de los hechos con el propósito de descubrir y explicar sus causas y sus efectos, entender su naturaleza y establecer los factores que la originaron, permitiendo así recopilar los datos necesarios para la elaboración de la propuesta.

Entrevistas, mediante el dialogo planificado nos permitió obtener información, y además profundizar un poco más en lo que en algunas ocasiones no se pudo establecer con la encuesta, considerando que existen situaciones tangibles e intangibles que únicamente con la encuesta no se logra determinar. Las entrevistas se realizaron a los altos funcionarios de la compañía, con la finalidad de establecer criterios respecto a las funciones, procesos, labores, competencia, responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos dentro de la estructura organizativa de la compañía.

Observación, considerada como aquel proceso que permitió obtener información directa de las actividades y tareas de los miembros de la compañía, sobre aspectos tangibles y determinar sus rasgos esenciales del fenómeno que sirva de complemento para el estudio de nuestro fenómeno.

Encuesta, fue importante para poder hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo. Mediante la encuesta a los

principales directivos y miembros que dispone la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, se determinó los diferentes aspectos que comprende sus labores.

Con estas modalidades de trabajo de campo, mediante la técnica de recolección de datos, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

2. 4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

En el transcurso de la investigación se emplearon métodos como el inductivo y analítico, tomando en consideración los ejercicios metodológicos empleados en el desarrollo del levantamiento de la información adaptándolos a la realidad del estudio. Estableciendo lo siguiente:

Método Inductivo, hace referencia a que se basa principalmente en la observación de las actividades que realiza la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, el nivel de labores que realiza cada uno de los choferes de los vehículos y dentro de las oficinas de la institución, la forma jerárquica que se ejecutan para el cumplimiento de las políticas y regulaciones a las que se rigen los trabajadores de la compañía.

Método Analítico, esto consiste en el análisis de cada una de las partes o elementos a fin de conocer u observar las casusa, la naturaleza y los efectos, es decir, el impacto cultural, social y económico dentro de cada uno de los departamentos de la institución, dentro de su ambiente interno, además nos permite conocer las principales falencias que posee la compañía, con lo cual nos permite comprender y explicar mejor el comportamiento organizacional, con respecto a la coordinación de acciones organizacionales, y de la planificación

estratégica de labores por objetivos en la compañía de taxi convencionales “Choferes Profesionales S.A.”.

2. 5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El logro de una investigación exitosa consiste en obtener información confiable y de calidad sean estas recopiladas de fuentes primarias o secundarias, sin descuidar el análisis y la presentación de los resultados, considerando que las técnicas de investigación son instrumentos que permiten el desarrollo de la misma empleando los objetivos trazados. En el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo.

Documental

Lectura Científica, en esto se consultaron textos especializados en administración de empresas, gestión de calidad, diseños y modelos organizacionales, formación de compañías, leyes y reglamentos respectos a la conformación de operadoras de taxis, planes de capacitación, permitiéndonos ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permita profundizar el desarrollo de la investigación.

Análisis de contenido, Aspecto importante que permitió establecer la confianza y veracidad de la investigación utilizando los datos que se obtuvo de los diferentes instrumentos utilizados y de los libros consultados.

Campo

Observación, mediante la observación permitió obtener información directa, de los Gerentes, Presidente, Miembros de la organización, que tenían relación con la organización, que permitió complementar la información obtenida mediante los otros tipos de instrumentos.

Entrevista, mediante el dialogo planificado permitió obtener información y recopilar datos relevantes que sirvieron para profundizar en el tema de la investigación del diseño organizacional para la compañía.

Encuesta, guía mediante la cual se estableció el análisis, factibilidad y la puesta en marcha del diseño organizacional de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales”.

2. 6. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Para cumplir los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación se elaboró un instrumento que permitió la recopilación de información veraz y confiable sobre el diseño organizacional para la compañía de taxis convencional “Choferes Profesionales S.A.”, para ello se utilizó la técnica de la encuesta, y se diseñó un cuestionario, el mismo que consta en el anexo, con preguntas cerradas y con la aplicación de varias escalas de tipo Likert. También a fin de obtener datos más relevantes y de conformidad para recopilar datos que se pudieron escapar en la encuesta se utilizó la técnica de la entrevista, en la que se empleó el instrumento, guion de entrevista para su elaboración se siguieron varios pasos similares a la encuesta.

2. 7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2. 7. 1. Población

Es el conjunto de todos los componentes que forman parte del objeto de estudio sin distinción de clase o forma. La población a la que se orientó el estudio, corresponde a los integrantes de la diferente área de la organización, Gerente, Presidente, accionistas, demás miembros de la compañía y usuarios del servicio; aunque no hubo una población definida de usuarios, el universo del presente

trabajo estuvo conformado por 1046 personas como se muestra el detalle en el siguiente cuadro.

CUADRO 2. Población

Población	Ni
Gerente	1
Presidente	1
Secretaria	1
Miembros de la organización	43
Usuarios del servicio	1 000
Total	1 046

Fuente: Datos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”
Elaboración: Marlon Pérez Orrala.

2. 7. 2. Muestra

La determinación de la muestra se realizó tomando en consideración el muestreo por conveniencia debido a las particularidades propias de la investigación, la ubicación de los datos y la conveniencia de obtener la información más adecuada y viable para el desarrollo de la propuesta, expresada en el siguiente cuadro.

CUADRO 3. Muestra

Muestra	ni
Gerente	1
Presidente	1
Secretaria	1
Miembros de la organización	43
Usuarios del servicio	250
Total	296

Fuente: Muestra
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

2. 8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2. 8. 1. Procedimiento

El presente trabajo se realizó tomando en consideración el siguiente orden metodológico:

1. Indagación de la Información.
2. Elaboración de Problema.
3. Formulación del Problema.
4. Elaboración de la Justificación.
5. Elaborar del Marco Teórico.
6. Diseño de la Metodología.
7. Confección del Instrumento de Investigación.
8. Gestión y apoyo Institucional.
9. Aplicación de Instrumentos.
10. Recolección de Datos.

Los procesos se desarrollaron, contando con un conjunto de tácticas, normas y habilidades que permitieron realizar la investigación, donde se sustentaron conceptos que sirvieron de ayuda para el entendimiento de las variables del objeto de estudio, teniendo como principal motivo comunicar a los individuos interesados los resultados de una forma clara y sencilla, que el lector comprenda los datos y establezca por sí mismo la veracidad y confiabilidad de las conclusiones y recomendaciones del estudio.

2. 8. 2. Procesamiento

1. Categorización de los datos.
2. Procesamiento de datos.
3. Realización de tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis e Interpretación de datos.
5. Elaboración de conclusiones.

6. Elaboración de Recomendaciones.
7. Diseño de la propuesta.
8. Revisión de la Propuesta.
9. Entrega del Proyecto Final.
10. Sustentación del Proyecto.

Los datos recopilados se analizaron en relación de los instrumentos y técnicas utilizadas, referente a la tabulación de las encuestas utilizando el programa informático Excel, puesto que éste nos facilitó la elaboración de las tablas de forma sencilla y ordenada con la sumatoria, valores porcentuales y la elaboración de los gráficos de importancia para realizar el análisis de las variables de estudio. El estudio de diagnóstico se lo realizó a través del cuestionario aplicado a los miembros de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, y el guion de entrevista fue aplicado a el gerente y presidente de la compañía. Los ítem, tuvieron el propósito de recolectar información sobre el diseño organizacional. La preguntas del cuestionario fueron elaboradas de acuerdo a los objetivos de la investigación, considerando la operacionalización de las variables, tratando en lo posible que la cantidad de preguntas recolectaran las diferentes respuestas para establecer un diagnóstico confiable y que las personas investigadas responda de manera general en función de los requerimientos de la investigación.

La encuesta se la aplicó de forma individual, según la muestra seleccionada de 296 entre los individuos que conforman la organización y los usuarios del servicio, donde las preguntas mantenían respuestas cerradas considerando un 99% de tipo Likert, es así que el encuestado marque con una “x”, la respuesta que él considere adecuada de acuerdo a varias escalas que fueron utilizadas según su necesidad. La entrevista fue aplicada individual de acuerdo a la muestra establecida para los altos directivos de la compañía como es el gerente y el presidente a quien se le hicieron la respectiva entrevista, para conocer más en profundidad las necesidades de la compañía y su situación actual.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3. 1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA A LOS ADMINISTRADORES DE LA COMPAÑÍA

El Gerente de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, indicó que en la actualidad por ser una institución muy joven y recién formada y las labores se vienen desarrollando con normalidad, aunque hay trabajos que se están retrasando por no existir varios departamentos o comisiones que se encarguen de estas actividades, por eso hay ciertos problemas en ello.

Por parte de los dirigentes tratamos de que en la compañía exista un excelente ambiente entre todos los socios, que no exista problemas entre ellos dudas o reclamos. Para comunicarnos entre todos los socios, solo se lo realiza de manera verbal, no se han establecido nuevas formas de dirigirnos entre nosotros, porque aún tenemos poco tiempo de haber sido constituida y estamos en ese proceso de encontrar mejores formas de comunicación.

Pues al ser una compañía, para tomar decisiones que sirvan para mejorar el futuro de la empresa se debe consultar la opinión de todos los accionistas antes de tomar una decisión definitiva, ellos participan en todas las disposiciones muy importantes. Las funciones dentro de la compañía son encargadas a cada uno de nuestros accionistas según como se vayan presentando. Muchas de estas labores no son cumplidas por ellos, debido a que se les presentan problemas al realizarlas sean por asuntos familiares, debido a esto hay que buscar otra persona de entre los accionistas para que nos colabore.

Dentro de la compañía existe poca cooperación y compañerismo entre los miembros en todas las tareas que no puede realizar alguna otra persona, no existe ayuda mutua, aunque no existe un control adecuado de las tareas de los socios o de las labores que se les designa, no se puede verificar si ellas se cumplen con correcta normalidad.

La compañía no dispone de funciones previamente establecidas para cada uno de los cargos, no se han definido las tareas que cada miembro directivo está a cargo de realizar, por lo que para optimizar se recomienda hacer todo lo que una verdadera compañía tiene con respecto a la organización de sus funciones y la asignación de tareas de cada uno de sus miembros de esta empresa.

El Presidente de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, en la actualidad por ser una institución muy joven y recién formada, las labores se vienen desarrollando con normalidad, aunque hay trabajos que se están retrasando por no existir varios departamentos que se encarguen de ello.

Razón por la cual causa preocupación tanto a los empleados como a todos los miembros de esta compañía, por cuanto se detectan ciertas falencias en la parte administrativa y afecta en parte a sus colaboradores; en cuanto a la comunicación entre directivos y los socios, ésta se maneja de una manera muy estrecha, si existe una buena comunicación, no obstante siempre es bueno ampliar más esta relación entre todo el personal que trabaja en esta entidad privada.

Las opiniones vertidas por el personal en general que trabaja en esta compañía tiene un nivel alto por cuanto de esta manera logran mejores resultados para el devenir de la organización, a cada colaborador se le designa una labor distinta de acuerdo a su grado de conocimiento para garantizar el éxito de la función o actividad a realizar.

Como se mencionó anteriormente las funciones dentro de la compañía se cumplen con normalidad, sin embargo como en toda organización ocurren ciertas dificultades al momento de coordinar tareas, por cuanto no se cuenta con varios departamentos como recursos humanos que son indispensables en la empresa.

Dentro de la compañía de taxi, existe un nivel de cooperación y trabajo en equipo lo que garantiza el logro de las metas y objetivos trazados, provocando la efectividad de sus actividades, el grado de control de actividades es bueno en la empresa pese a esto es preciso realizar controles más frecuentes para verificar actividades importantes en la organización y diseñar un modelo organizacional con el cual se ayude a coordinar mejor las tareas y mejore la calidad del servicio

3. 2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA

Información general: edad

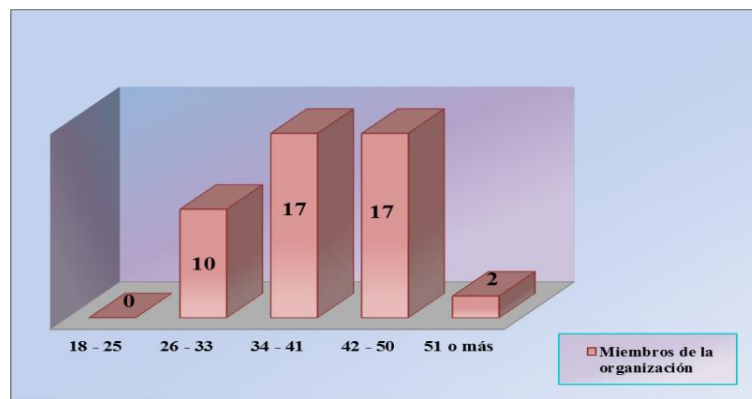
TABLA 1. Edad es de los miembros de la compañía

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
A	18 - 25	0	0%
	26 - 33	10	22%
	34 - 41	17	37%
	42 - 50	17	37%
	51 o más	2	4%
	Total	46	100%

Fuente: Edad es de los miembros de la compañía

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO # 5. Edades de los miembros de la compañía



Fuente: Edades de los miembros de la compañía

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende las diferentes edades de los miembros de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A. Las edades de los integrantes de la compañía, están en un rango de 42 y 50 años con un 37%, con el mismo porcentaje las edades entre 34 y 41 años, mientras que el 22% se encuentran en edades entre 26 y 33 años por lo que en su mayoría son mayores con criterio formado. Entre todos los miembros de la compañía, están entre edades media por lo cual son cociente de realizar y activos en realizar muy bien su trabajo.

Información general: sexo

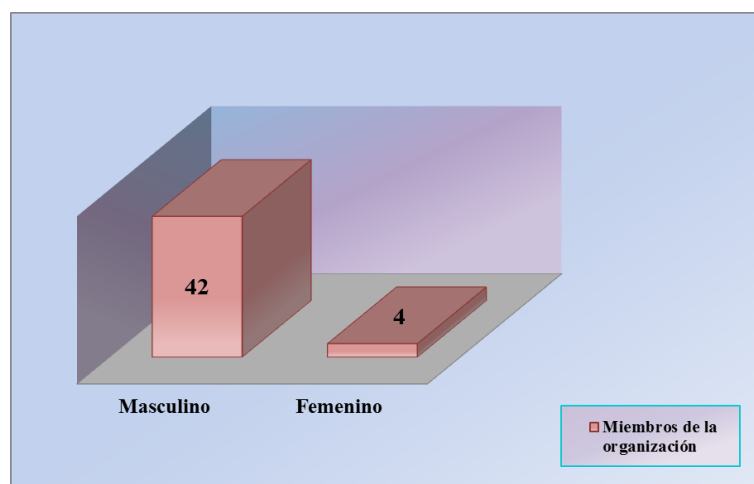
TABLA 2. Género de los miembros de la compañía

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
B	Masculino	42	91%
	Femenino	4	9%
	Total	46	100%

Fuente: Género de los miembros de la compañía

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 6. Género de los miembros de la compañía



Fuente: Género de los miembros de la compañía

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende las edades que tienen los miembros de las compañías tanto accionistas como los colaboradores de la institución. De los miembros de la compañía el 91% son de género masculino y el 9% son de género femenino. Dentro de los miembros de la compañía existen una mayoría absoluta de hombres sin dejar a un lado la representación femenina.

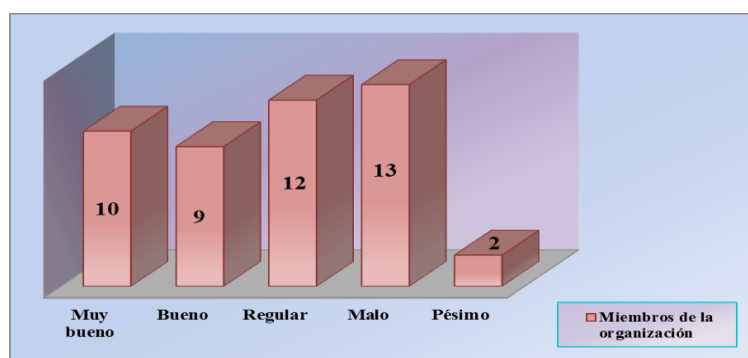
Pregunta 1. ¿Cómo considera usted que ha sido la administración de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”?

TABLA 3. La administración de la compañía

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
1	Muy bueno	10	22%
	Bueno	9	20%
	Regular	12	26%
	Malo	13	28%
	Pésimo	2	4%
	Total	46	100 %

Fuente: La administración de la compañía
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 7. La administración de la compañía



Fuente: La administración de la compañía
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende los diferentes criterios de los miembros de la compañía en cuanto a la administración realizada en bienestar de la institución y la consecución de los objetivos. De las personas encuestadas existe un 22% de los miembros de esta noble entidad privada que consideran que el servicio que presta esta compañía es muy bueno, mientras que un 20% estiman que la administración ha sido buena, no obstante el 26% considera que la actual administración es regular, considerando que la opinión de un 28% y un 4% indican que la administración ha sido mala y pésima respectivamente. Brindándonos como conclusión que dentro la compañía la existen opiniones divididas en cuanto la administración de la institución, determinándola que en su mayoría indican que ha sido mala y regular, por lo que existen punto de vital importancia que deber ser mejorados.

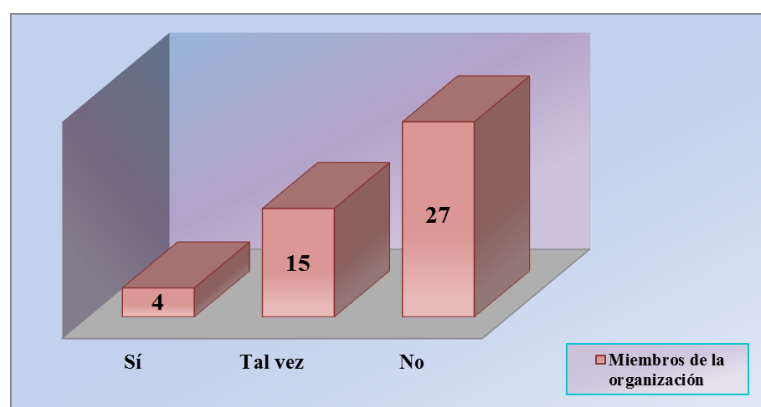
Pregunta 2. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y valores institucionales de la compañía?

TABLA 4. Valores institucionales

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
2	Sí	4	8,7%
	Tal vez	15	32,6%
	No	27	58,7%
	Total	46	100%

Fuente: Valores institucionales
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 8. Valores institucionales



Fuente: Valores institucionales
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la opinión de las personas encuestadas en relación de que si administración le ha proporcionado la información referente a la misión, visión y objetivos de la compañía de Taxi Convencional “Choferes Profesionales S.A.”. Según las encuestas realizadas a los miembros de la compañía el 58,7% no tiene conocimiento de la misión, visión y valores institucionales, y un 32,6% tienen un pequeño conocimiento referente aquello, mientras que solo el 8,7% conoce completamente. En la institución a no se les ha proporcionado a todos la información referente a la misión, visión y valores institucionales, y debido a esto, los miembros no se sienten comprometidos con la entidad y por ende no conocen la razón de ser de la compañía y hacían donde quieren llegar la institución.

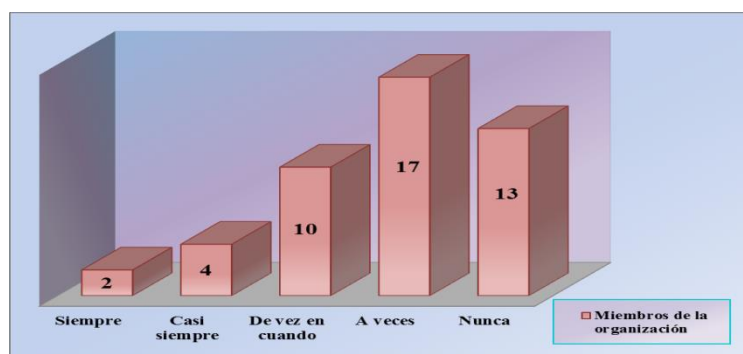
Pregunta 3. ¿Los administradores aplican medidas propicias para que los trabajadores acepten sus responsabilidades de acuerdo a su competencia a fin de obtener un adecuado funcionamiento?

TABLA 5. Aceptación de responsabilidades

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
3	Siempre	10	4%
	Casi siempre	9	9%
	De vez en cuando	12	22%
	A veces	13	37%
	Nunca	2	28%
	Total	46	100%

Fuente: Aceptación de responsabilidades
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 9. Aceptación de responsabilidades



Fuente: Aceptación de responsabilidades
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Determina si la administración mantiene un correcto control para que los miembros de cada uno de los departamentos realicen sus actividades con responsabilidad y de acuerdo a las competencias de cada puesto. De los datos obtenidos el 37% de los miembros de las compañía indica que a veces realizan esta acción mientras que el 28% menciona que nunca se establece estos mecanismos, mientras que tan solo el 22% indica que de vez en cuando, el 96% casi siempre y el 4% siempre realizan las medidas necesarias para un correcta responsabilidad Dando como conclusión que dentro de la institución no se ha establecido medidas necesarias para que cada trabajador acepte realizar sus competencias laborales con responsabilidad y acorde a las actividades de la compañía.

Pregunta 4. ¿Los administradores de la compañía establecen por escrito las funciones, autoridad y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los colaboradores?

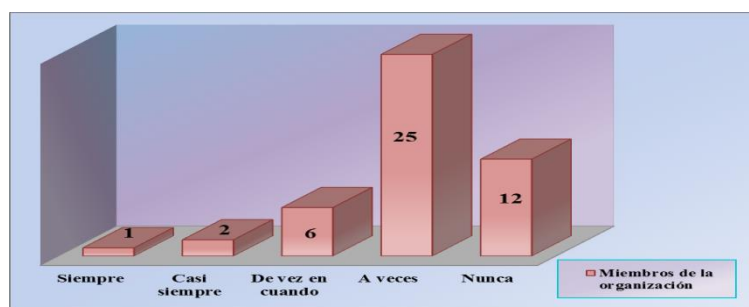
TABLA 6. Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
4	Siempre	1	2%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	6	13%
	A veces	25	54%
	Nunca	12	26%
	Total		46

Fuente: Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 10. Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad



Fuente: Establecen por escrito funciones, autoridad y responsabilidad

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende el ámbito de responsabilidad que deben tener cada uno de los trabajadores en cuanto a las funciones y autoridad según sus competencias y si estas han sido indicadas mediante comunicación escrita. De los datos obtenidos el 54% indica q a veces son establecidas las funciones, autoridad y responsabilidad por escrito, y un 26% indicaron que nunca le indicaron tales funcione y responsabilidades, mientras que el 13% indicó que de vez en cuando, el 14% casi siempre, y tan solo el 2% que si se les ha comunicado por escrito. Dentro de la compañía no ha existido una comunicación escrita, en cuanto a establecer a los trabajadores de la compañía las funciones y responsabilidades para que realicen dichas actividades en correcto orden y de acuerdo a los objetivos de la institución.

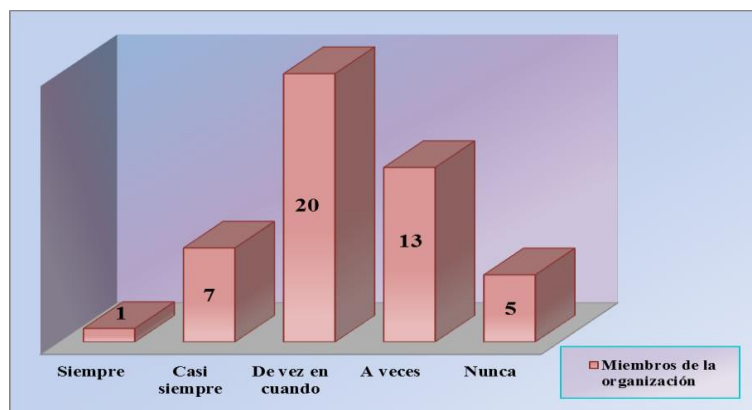
Pregunta 5. ¿Considera usted que los administradores aplican mecanismos para mantener permanente comunicación, entre los socios, directivos y personal de la administración?

TABLA 7. Mecanismos de comunicación

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
5	Siempre	1	2%
	Casi siempre	7	15%
	De vez en cuando	20	43%
	A veces	13	28%
	Nunca	5	11%
	Total	46	100%

Fuente: Mecanismos de comunicación
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 11. Mecanismos de comunicación



Fuente: Mecanismos de comunicación
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Representa la comunicación que debe existir entre los niveles superiores, niveles medios y niveles inferiores, y si los administradores establecen condiciones para que exista. Pudiendo definir que el 43% de los miembros de la compañía indica que de vez en cuando se establezcan estos mecanismos para que exista una correcta comunicación entre ellos, el 28% indica que a veces y el 11% indica que nunca establecen estas condiciones, mientras que tan solo el 15% menciona que casi siempre se establecen estas condiciones. En conclusión podemos deducir que dentro de la institución existe un bajo de comunicación por lo que se debe mejorar estableciendo canales de comunicación más eficiente y así mejorar sus condiciones.

Pregunta 6. ¿Conoce si la compañía utiliza estrategias para realizar sus funciones?

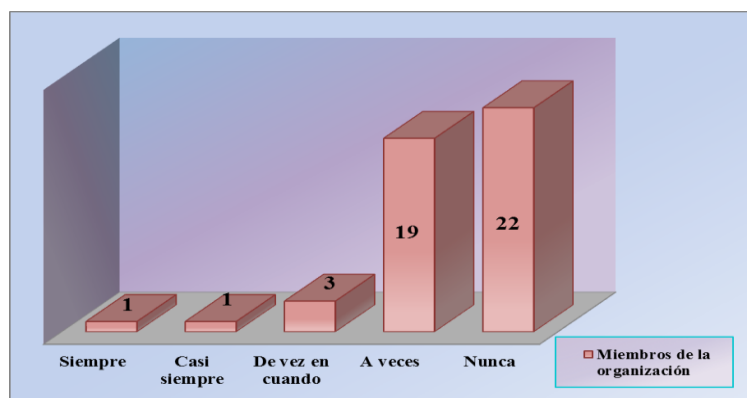
Tabla 8. Utiliza estrategia para realizar sus funciones

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
6	Siempre	1	2%
	Casi siempre	1	2%
	De vez en cuando	3	7%
	A veces	19	41%
	Nunca	22	48%
	Total		46

Fuente: Utiliza estrategias para realizar sus funciones

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 12. Utiliza estrategia para realizar sus funciones



Fuente: Utiliza estrategias para realizar sus funciones

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace hincapié en determinar si la compañía realiza las estrategias necesarias para conseguir los objetivos planteados y así conseguir los resultados establecidos de las actividades realizadas. En los datos recopilados mediante encuesta se manifestó que en un 48% de los miembros de la compañía indican que la institución nunca utiliza estrategias para realizar sus actividades, y el 41% menciona que a veces, pero en un porcentaje inferior indican, de vez en cuando con un 7%, casi siempre 2%, y un 2% Siempre se realizan estrategias. Con estos datos obtenidos podemos manifestar que la compañía no elabora estrategias que sirvan para conseguir de las actividades resultados requeridos, a fin de llegare a los objetivos trazados.

Pregunta 7. ¿Considera usted que la compañía planifica sus actividad?

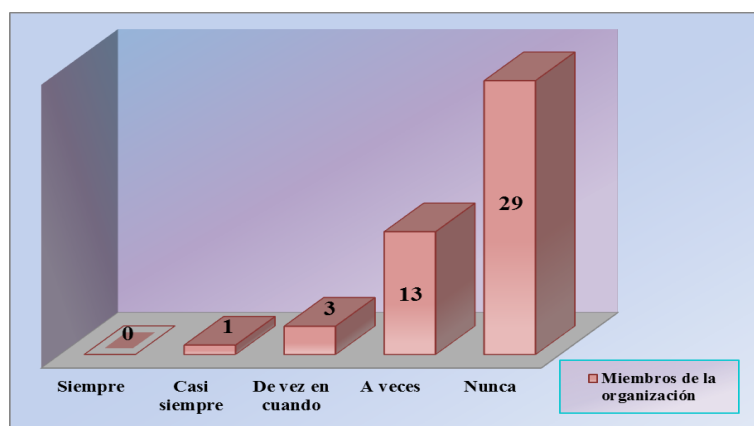
TABLA 9. Planificación de actividades

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
7	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	2%
	De vez en cuando	3	7%
	A veces	13	28%
	Nunca	29	63%
	Total		46

Fuente: Planificación de actividades

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 13. Planificación de actividades



Fuente: Planificación de actividades

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Define si las actividades que realiza la compañía son debidamente planeadas a fin de llegar a las metas establecidas y conseguir los objetivos institucionales. Los miembros de la compañía manifestaron en un 63% que nunca se ha planificado las actividades de la institución, el 28% que a veces, en un 7% que de vez en cuando, en un porcentaje relativamente pequeño indica que casi siempre en 2% se planifica las labores según los objetivos y metas institucionales. Con estos datos obtenidos podemos manifestar que en esta compañía de taxi se debe realizar una previa planificación de cada actividad a efectuarse para que de esta manera se pueda brindar un mejor servicio y los miembros de la institución se sientan seguros de su labor realizada en bien de la compañía.

Pregunta 8. ¿La compañía posee un manual administrativo de procesos y funciones que contengan la descripción de las tareas, responsabilidades, nivel de competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?

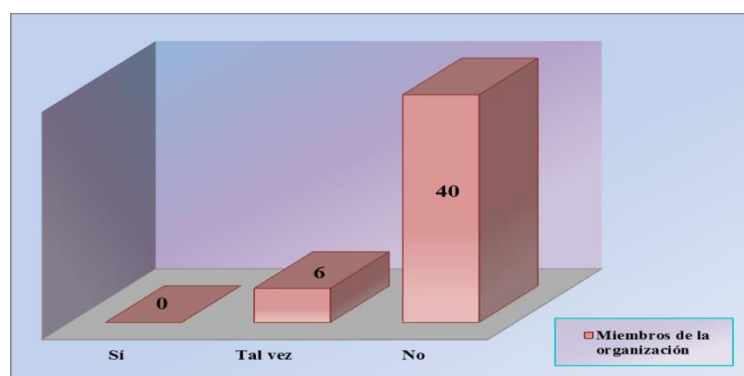
TABLA 10. Posee manuales administrativos

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
8	Sí	0	0%
	Tal vez	6	13%
	No	40	87%
	Total	46	100%

Fuente: Posee manuales administrativos

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 14. Posee manual administrativo



Fuente: Posee manuales administrativos

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende la opinión de los miembros de la compañía, en si la compañía les proporcione el manual de procesos y funciones que debe realizar cada uno de los puestos, requisitos que debieron cumplir y las competencias mínimas que deben tener. De la información recopilada mediante la encuesta un 87% de los miembros de la compañía manifestaron que no poseen un manual de procesos y funciones, solo un 13% indica que tal vez la compañía tiene dicho manual de procesos y funciones. Se ha llegado a la conclusión de que en la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” no ha realizado un manual de procesos y funciones acorde a las exigencias y competencias de cada cargo, porque se debe establecer funciones procesos y competencias inherentes a cada actividad departamental.

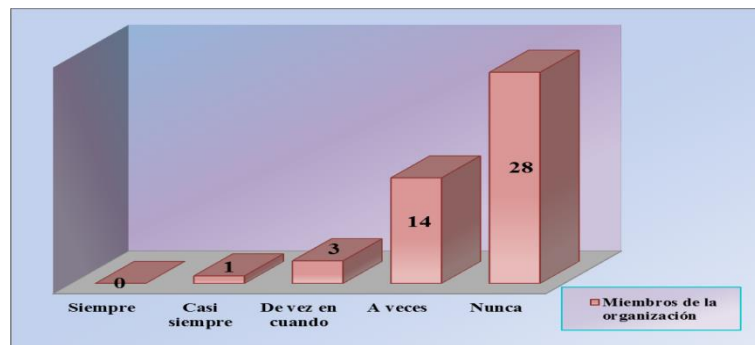
Pregunta 9. ¿Los trabajadores poseen experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?

TABLA 11. Experiencia y conocimientos requeridos

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
9	Siempre	0	0%
	Casi siempre	1	2%
	De vez en cuando	3	7%
	A veces	14	30%
	Nunca	28	61%
	Total		46

Fuente: Experiencia y conocimientos requeridos
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 15. Experiencia y conocimientos requeridos



Fuente: Experiencia y conocimientos requeridos
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia si en el proceso de selección del personal cada uno de los trabajadores asignados a sus diferentes actividades, cumple con las exigencias y experiencias requeridas para el correcto desenvolvimiento de las labores en la compañía. De acuerdo a las encuestas realizadas a las personas miembros de la compañía de taxi con respecto de que si cumplen con las exigencias requeridas para cada cargo un 61% opinó que nunca se cumple estos, un 30% manifestó que a veces en ciertos cargos se cumple con estas condiciones, y solo un 7% indicó que de vez en cuando cumplen los trabajadores con estos requisitos. La conclusión tomada mediante encuesta es que se deben establecer mecanismos que ayuden al proceso de selección del personal y que los postulantes a cada cargo cumplan con un perfil mínimo acorde a los requisitos y exigencias de cada puesto de trabajo.

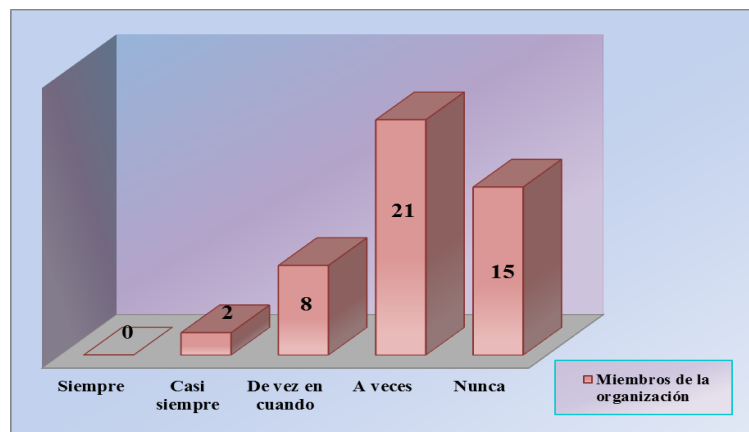
Pregunta 10. ¿Los trabajadores desarrollan sus actividades de manera coordinada y coherente, hacia el logro de los objetivos?

TABLA 12. Desarrollo de actividades coordinadas

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
10	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	8	17%
	A veces	21	46%
	Nunca	15	33%
	Total	46	100%

Fuente: Desarrollo de actividades coordinadas
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 16. Desarrollo de actividades coordinadas



Fuente: Desarrollo de actividades coordinadas
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a las actividades realizadas y si los miembros de la compañía las realizan coordinadas y acorde a la consecución de los objetivos y obtener los resultados. De las personas encuestadas miembros de esta compañía de taxi se manifestó en un 33% que nunca realizan las actividades de manera ordenada y un 46% manifestó que a veces se realizan las actividades ordenadas, mientras que solo un 4% considera que casi siempre y un 17% de vez en cuando se coordinan las actividades. Los trabajadores de la compañía no realizan de forma coordinada y coherente las actividades debido a que no existen objetivos claros bien definidos y no se establecen estrategias para la obtención de los resultados.

Pregunta 11. ¿Considera usted que los trabajadores participan activamente en la aplicación y el mejoramiento de sus actividades implantadas, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades?

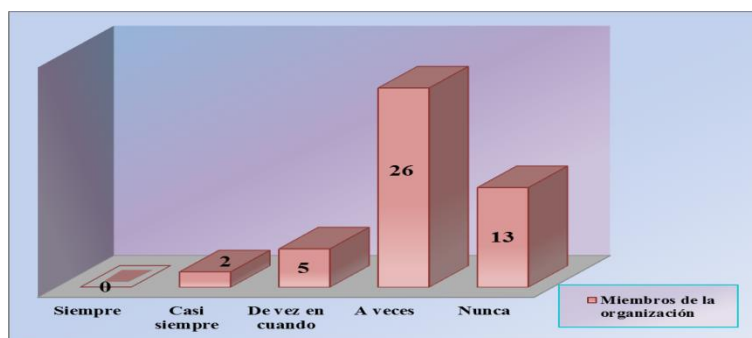
TABLA 13. Participación activa de los trabajadores

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
11	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	5	11%
	A veces	26	57%
	Nunca	13	28%
	Total		46

Fuente: Participación activa de los trabajadores

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 17. Participación activa de los trabajadores



Fuente: Participación activa de los trabajadores

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la participación de los trabajadores o accionistas en el mejoramiento de la planificación de las actividades y decisiones de la compañía. De acuerdo a la información recopilada por los miembros de la compañía de taxi un 57% indica que a veces existe participación de los miembros de las compañías, y el 28% menciona que nunca existe participación de los miembros, mientras que tan solo el 11% indica que de vez en cuando y el 4% que casi siempre existe esta participación activa de los miembros. De acuerdo a las opiniones vertidas por las personas encuestadas se llega a la conclusión de que se debe tener más participación de los miembros de la compañía, o establecer mecanismos por parte de los directivos que ayuden a que ellos participen de manera más activa, y así obtener mejores resultados.

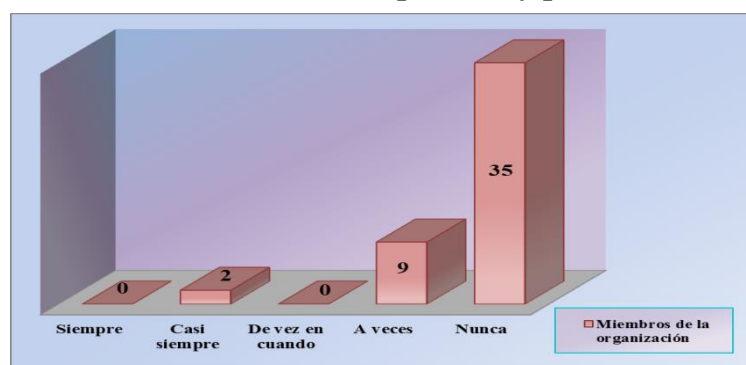
Pregunta 12. ¿Son difundidos y emitidos las políticas y procedimientos para la evaluación, seguimiento y cumplimiento de los planes institucionales al personal de la compañía?

TABLA 14. Difusión de políticas y procedimientos

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
12	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	0	0%
	A veces	9	20%
	Nunca	35	76%
	Total		46

Fuente: Difusión de políticas y procedimientos
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 18. Difusión de políticas y procedimientos



Fuente: Difusión de políticas y procedimientos
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a que si la administración de la compañía emite y comparte con los miembros de la institución las políticas y procedimientos para evaluar que los planes se cumplan. Según las opiniones vertidas por los miembros de la compañía tenemos un 76% manifiesta que nunca se ha compartido con los miembros las políticas y procedimientos para evaluar los planes, el 20% dice que a veces, y tan solo el 4% indica que casi siempre se difunden estas políticas para efectuar el seguimiento y cumplimiento de los planes institucionales. Para efectuar un mejor seguimiento y verificar si los planes o actividades a realizar cumplen con los objetivos es necesario que en la compañía se difundan o se realicen estos procedimientos y políticas para que los miembros se sientan comprometidos con ellas.

Pregunta 13. ¿Se evalúa periódicamente que el desempeño, rendimiento y productividad, sean iguales o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función o tarea?

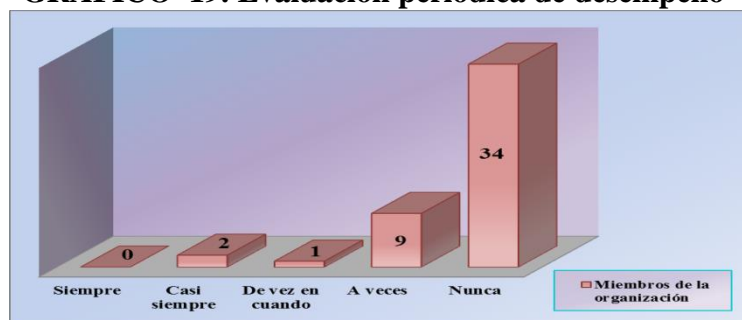
TABLA 15. Evaluación periódica de desempeño

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
13	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	1	2%
	A veces	9	20%
	Nunca	34	74%
	Total	46	100%

Fuente: Evaluación activa de desempeño

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 19. Evaluación periódica de desempeño



Fuente: Evaluación periódica de desempeño

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende en si la compañía mantiene un control y evaluación del desempeño de los trabajadores y miembros de la institución en el desarrollo de sus actividades, y si estos se encuentra por encima de los estándares de eficiencia y eficacia de la institución. De acuerdo a los datos de las encuestas hechas a los miembros de la compañía un 74% indica que nunca se realiza este tipo de evaluaciones, y el 20% manifestó que a veces re realiza este tipo de seguimiento, mientras que solo el 4% indico que casi siempre y el 2% que de vez en cuando se realiza los respectivos controles y evaluaciones al personal de la institución. Dentro de la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” no existe un sistema de control y seguimiento de planes a fin de demostrar el rendimiento y productividad de las actividades que se realizan en la institución, ya que solo se lo efectúa de forma aislada a unas cuantas personas.

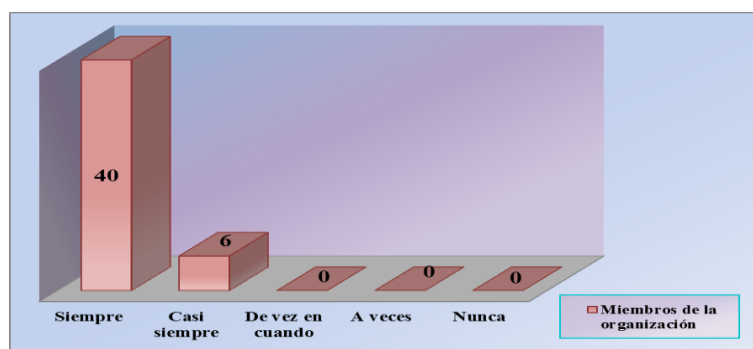
Pregunta 14. ¿Considera usted que la motivación en el trabajo es un factor primordial para el éxito de las compañía?

TABLA 16. Motivación en el trabajo

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
14	Siempre	40	87%
	Casi siempre	6	13%
	De vez en cuando	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	46	100%

Fuente: Motivación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 20. Motivación en el trabajo



Fuente: Motivación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia al aspecto motivacional de como se trata a los trabajadores de la compañía para mejorar la realización de sus actividades y el desempeño de sus puestos sus funciones y brindar el servicio de movilización de usuarios. Según las opiniones vertidas por los miembros de la compañía tenemos un 87% que manifiesta es necesario que un trabajador tenga que estar motivado para realizar mejor sus tareas y un 13% que indica que casi siempre resulta necesario esta clase de estímulo. En conclusión los miembros de la compañía coinciden en que es indispensable tener a un trabajador motivado ya que de eso depende que realice las tareas de la mejor manera, por lo tanto es importante tener algún incentivo o motivación para realizar de mejor manera su trabajo, por cuanto es indispensable recomendar a la compañía que realice ciertas actividades sean estas deportivas o de esparcimiento para todos sus colaboradores.

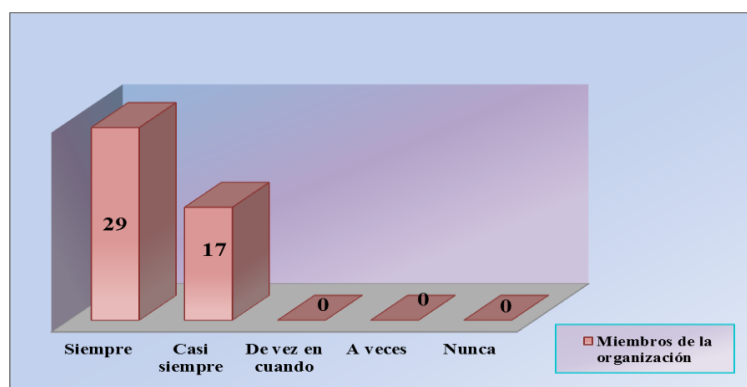
Pregunta 15. ¿Considera usted que las personas capacitadas realizan mejor su trabajo?

TABLA 17. Capacitación en el trabajo

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
15	Siempre	29	63%
	Casi siempre	17	37%
	De vez en cuando	0	0%
	A veces	0	0%
	Nunca	0	0%
	Total	46	100%

Fuente: Capacitación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 21. Capacitación en el trabajo



Fuente: Capacitación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la necesidad de que los miembros de la compañía sean capacitados en temas de interés y muy necesarios para la realización de las actividades de la institución. Entre las personas encuestadas existe un 63% de los miembros de la compañía que opinan que el mayor beneficio será mejorar el desarrollo de sus actividades y en un 37% indican que casi siempre la capacitación es indispensable para realizar mejor las tareas dentro de la compañía. Es necesario dar mayor énfasis a las capacitaciones respecto a atención al cliente, mantenimiento, relaciones humanas, reparación de los vehículos y administración de empresas, para de esta manera los dirigentes de la compañía y sus trabajadores tengan mayores conocimientos respecto a los temas tratados.

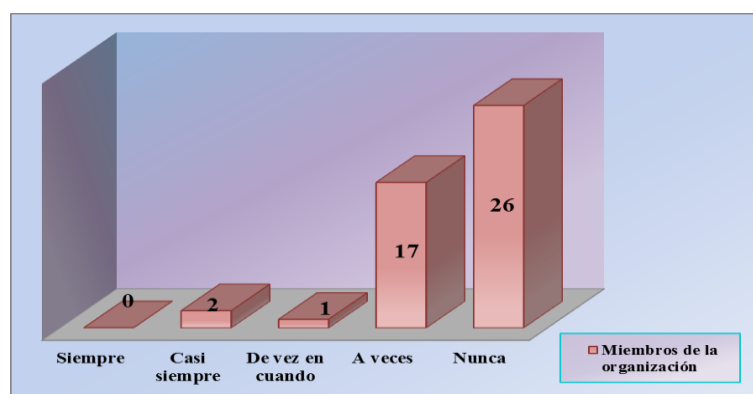
Pregunta 16. ¿Se ha promovido la capacitación y entrenamiento para el personal que labora en la compañía?

TABLA 18. Promover capacitación

Ítem	Valoración	Miembros de la organización	
		Fi	%
16	Siempre	0	0%
	Casi siempre	2	4%
	De vez en cuando	1	2%
	A veces	17	37%
	Nunca	26	57%
	Total	46	100%

Fuente: Promover capacitación
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 22. Promover capacitación



Fuente: Promover capacitación
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la importancia que la compañía le ha dado a las capacitaciones de su personal, y si las ha promovido o realizado gestiones necesarias para que se realicen. De las personas encuestadas miembros de esta compañía manifestó en un 57% que nunca se ha promovido las capacitaciones en la institución, el 37% manifestó que a veces se realiza capacitaciones, y solo un 2% declaró que de vez en cuando y un 4% manifestó que siempre se realizan capacitaciones. Existe una gran cantidad de opiniones en donde manifiestan que solo a un minúscula parte se ha promovido la capacitación, por lo que las capacitaciones deben llegar a todos los puestos de trabajo, para obtener mejores resultados.

3. 3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS USUARIOS DEL SERVICIO

Información general: edad

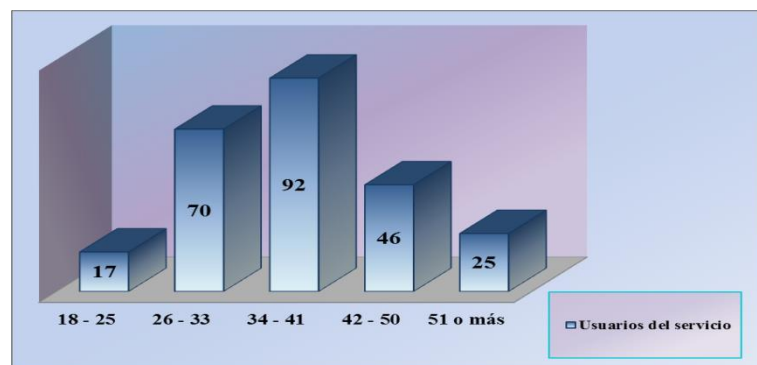
TABLA 19. Edad de usuarios del servicio

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
A	18 - 25	17	6,8%
	26 - 33	70	28,0%
	34 - 41	92	36,8%
	42 - 50	46	18,4%
	51 o más	25	10,0%
	Total	250	100,0%

Fuente: Edad de los usuarios del servicio

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 23. Edad de usuarios del servicio



Fuente: Edad de los usuarios del servicio

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende las diferentes edades de los usuarios del servicio que utilizan el servicio de taxi. De entre los usuarios de la compañía el 36,8% se encuentran en edades de 34 y 41, con el 28% edades entre 26 y 33 años mientras que el 18,4% se encuentran en edades entre 42 y 50 años por lo que en su mayoría son personas adultas con criterio formado. Todos los usuarios del servicio de la compañía, están entre edades media por lo cual son personas quienes utilizan el transporte para dirigirse hacia sus puestos de trabajo y pueden contribuir con datos efectivos y reales.

Información general: sexo

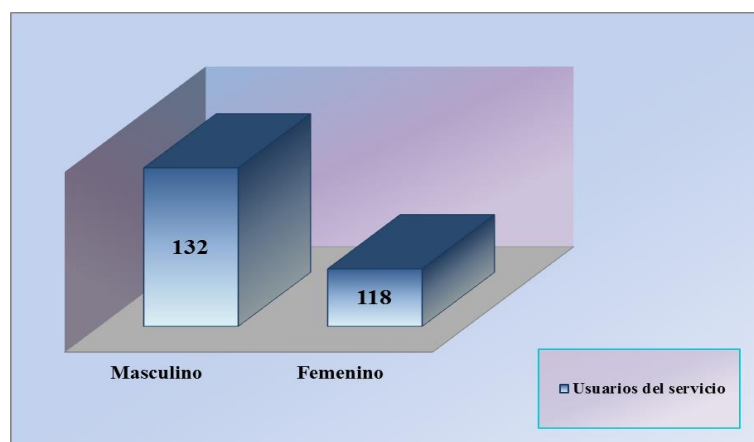
TABLA 20. Género de los usuarios del servicio

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
B	Masculino	132	53%
	Femenino	118	47%
	Total	250	100%

Fuente: Género de los usuarios del servicio

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 24. Género de los usuarios del servicio



Fuente: Género de los usuarios del servicio

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende el género que tienen los usuarios del servicio de la compañía de taxi en las parroquias urbanas y rurales del cantón Salinas. De los usuarios del servicio el 53% son de género masculino y el 47% son de género femenino. Dentro de los usuarios del servicio no existe tanta diferencia entre hombres o mujer que usan el servicio.

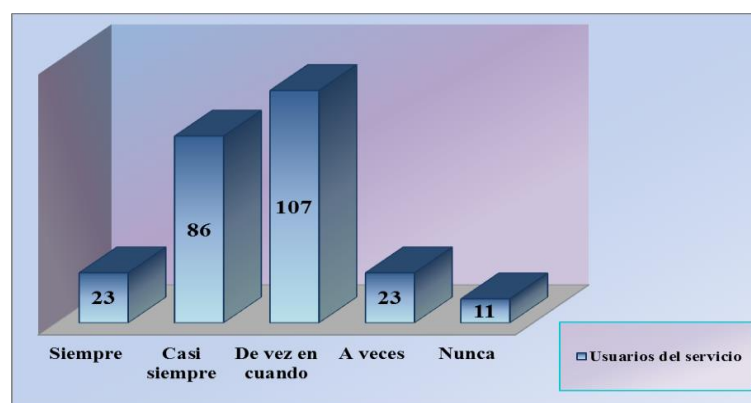
Pregunta 1. ¿Considera usted que el comportamiento de los trabajadores es el adecuado, de acuerdo al servicio ofrecido?

TABLA 21. Comportamiento de los trabajadores

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
1	Siempre	23	9,2%
	Casi siempre	86	34,4%
	De vez en cuando	107	42,8%
	A veces	23	9,2%
	Nunca	11	4,4%
	Total	250	100%

Fuente: Comportamiento de los trabajadores
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 25. Comportamiento de los trabajadores



Fuente: Comportamiento de los trabajadores
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la opinión de las personas encuestadas en relación al comportamiento de los trabajadores en cuanto al servicio prestado por la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”. Según la encuesta realizada a los usuarios del servicio el 9,2% opta por decir que siempre es el adecuado, el 34,4% opina que casi siempre es el adecuado, mientras que el 42,8% considera que de vez en cuando el comportamiento de los trabajadores es el adecuado. Son pocas las personas que consideran que el comportamiento de los trabajadores no es el adecuado, a pesar que aún existen falencias en la prestación del servicio por lo que se debe capacitar al personal.

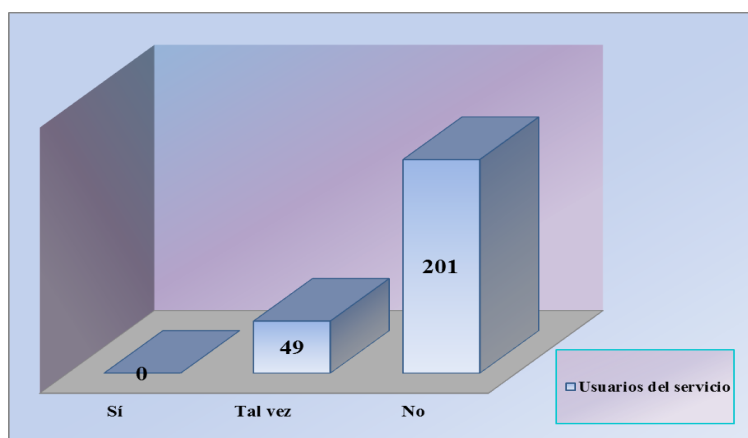
Pregunta 2. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y valores institucionales de la compañía?

TABLA 22. Valores institucionales

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
2	Sí	0	0,0%
	Tal vez	49	19,6%
	No	201	80,4%
	Total	250	100%

Fuente: Valores institucionales
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 26. Valores institucionales



Fuente: Valores institucionales
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la opinión de las personas encuestadas en relación de que si administración presentado la información referente a la misión, visión y objetivos de la compañía de Taxi Convencional “Choferes Profesionales S.A.”. Según las encuestas realizadas a los usuarios del servicio de la compañía el 80,4% no tiene conocimiento de la misión, visión y valores institucionales, y un 19,6% tienen un pequeño conocimiento referente aquello. La institución no ha proporcionado o establecido mecanismos que permita informar a los usuarios del servicio la información referente a la misión, visión y valores institucionales.

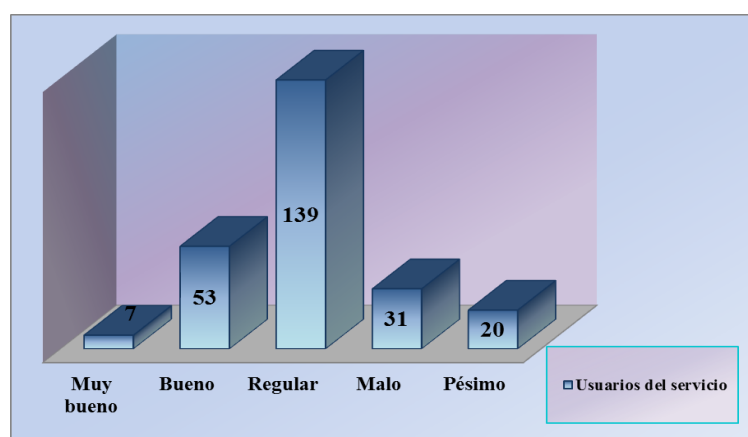
Pregunta 3. ¿Cómo es el servicio ofrecido por la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.?”

TABLA 23. Servicios de la compañía

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
3	Muy bueno	7	2,8%
	Bueno	53	21,2%
	Regular	139	55,6%
	Malo	31	12,4%
	Pésimo	20	8,0%
	Total	250	100%

Fuente: Servicio de la compañía
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 27. Servicio de la compañía



Fuente: Servicio de la compañía
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Represente la apreciación de los usuarios con respecto a la calidad del servicio que ofrece la compañía de taxi a sus usuarios. De los datos obtenidos el 2,8% de los usuarios del servicio indica que es muy bueno el servicio, el 21,8% menciona que el servicio es buenos, mientras que el 55,6% menciona que el servicio es regular, el 12,4% indica que el servicio es malo, y tan solo el 8% menciona que el servicio es pésimo. Debido a la información que se recopiló de los usuarios se determinó que aún se debe fortalecer el servicio en temas de atención al cliente para que de esta manera los trabajadores tengan mayores conocimientos.

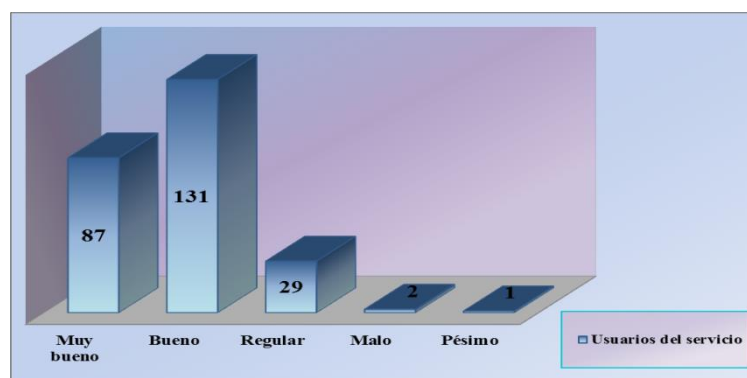
Pregunta 4. ¿Cómo considera usted el aporte a la sociedad de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A”?

TABLA 24. Aporte a la sociedad

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
4	Muy bueno	87	34,8%
	Bueno	131	52,4%
	Regular	29	11,6%
	Malo	2	0,8%
	Pésimo	1	0,4%
	Total	250	100%

Fuente: Aporte a la sociedad
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Gráfico 28. Aporte a la sociedad



Fuente: Aporte a la sociedad
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Comprende al aporte que esta compañía contribuyó a la sociedad con respecto a la movilidad de sus habitantes. En la recopilación de los datos obtenidos en la encuesta realizada a los usuarios del servicio un 34,8% opina que el aporte a la sociedad por parte de la compañía, mientras que un 52,4% manifiesta que si fue buena sus creación, y el 11,6% de los usuarios opina que la compañía ha contribuido de manera regular en su aporte a la sociedad, quedando solo un 0,8% mencionando que su aportación es mala. La compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” representa un aporte muy importante ante la sociedad desde los inicios de sus actividades, ya que es un servicio primordial para toda lo población en cuanto a su movilización permitiendo el desplazamiento de cada uno de ellos de un lugar a otro.

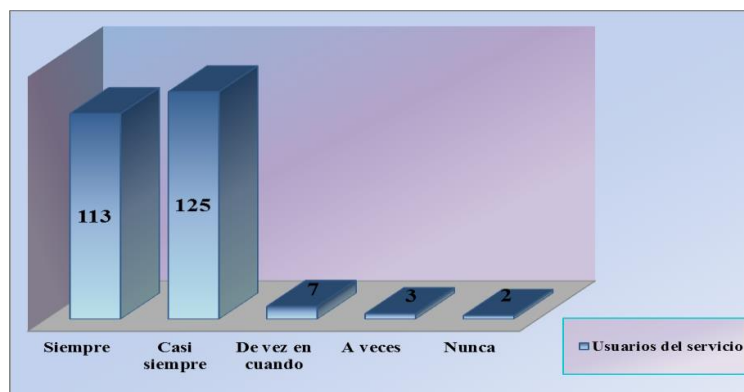
Pregunta 5. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es necesario para ofrecer un mejor servicio en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”?

TABLA 25. Trabajo en equipo

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
5	Siempre	113	45,2%
	Casi siempre	125	50,0%
	De vez en cuando	7	2,8%
	A veces	3	1,2%
	Nunca	2	0,8%
	Total	250	100%

Fuente: Trabajo en equipo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 29. Trabajo en equipo



Fuente: Trabajo en equipo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Representa la importancia del trabajo en equipo dentro de la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” y su influencia para ofrecer y mejorar el servicio de la misma. Los usuarios de la compañía manifestaron en un 45,2% que siempre es necesario y un 50% que casi siempre es necesario trabajar en equipo y tan solo un 2,8% manifestó que de vez en cuando, el 1,2% que a veces y el 0,8% que nunca es necesarios el trabajo en equipo. Dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” es indispensable el trabajo en equipo ya que resulta importante para coordinar las actividades y así brindar seguridad y calidad a los usuarios.

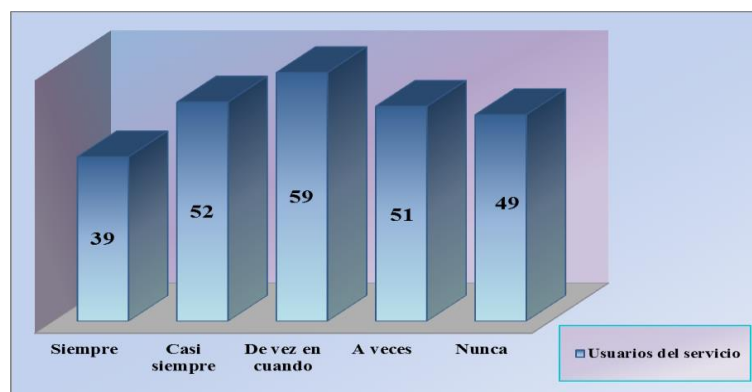
Pregunta 6. ¿Cree usted que los trabajadores son responsables en la prestación del servicio?

TABLA 26. Responsabilidad en prestación del servicio

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
6	Siempre	39	15,6%
	Casi siempre	52	20,8%
	De vez en cuando	59	23,6%
	A veces	51	20,4%
	Nunca	49	19,6%
	Total	250	100%

Fuente: Responsabilidad en prestación del servicio
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 30. Responsabilidad en prestación del servicio



Fuente: Responsabilidad en prestación del servicio
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Se considera el criterio de responsabilidad por parte de los trabajadores de la Compañía en cuanto a prestación del servicio de las áreas similares. De la información recopilada mediante la encuesta un 15,6% de los usuarios manifestaron que las labores las realizan con responsabilidad, el 20,8% consideró que casi siempre realizan las labores con responsabilidad, el 23,6% de vez en cuando el 20,4% que a veces y un 19,6% que nunca se realizan las labores con responsabilidad. se ha llegado a la conclusión que las labores dentro la Compañía no todos los socios prestan un servicio con iguales responsabilidades y debido a esto no se pueden lograr los objetivos de la institución.

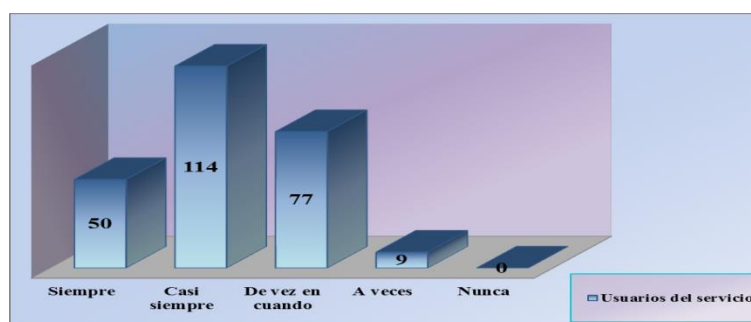
Pregunta 7. ¿Considera usted que el trabajador capacitado realiza mejor el servicio?

TABLA 27. Capacitación de los trabajadores

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
7	Siempre	50	20,0%
	Casi siempre	114	45,6%
	De vez en cuando	77	30,8%
	A veces	9	3,6%
	Nunca	0	0,0%
	Total	250	100%

Fuente: Capacitación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 31. Capacitación de los trabajadores



Fuente: Capacitación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia a la opinión de los usuarios del servicio con respecto a la necesidad de que los miembros de la compañía sean capacitados en temas de interés y muy necesarios para la realización de las actividades de la institución. Entre las personas encuestadas existe un 20% de los usuarios del servicio opinan que el mayor beneficio será mejorar el desarrollo de sus actividades y en un 45,6% indican que casi siempre la capacitación es indispensable para realizar mejor las tareas dentro de la compañía y un 30,8% mencionó que de vez en cuando mejora el servicio las capacitaciones. Es necesario dar mayor énfasis a las capacitaciones respecto a atención al cliente, mantenimiento, relaciones humanas, reparación de los vehículos y administración de empresas, para de esta manera los dirigentes de la compañía y sus trabajadores tengan mayores conocimientos respecto a los temas tratados.

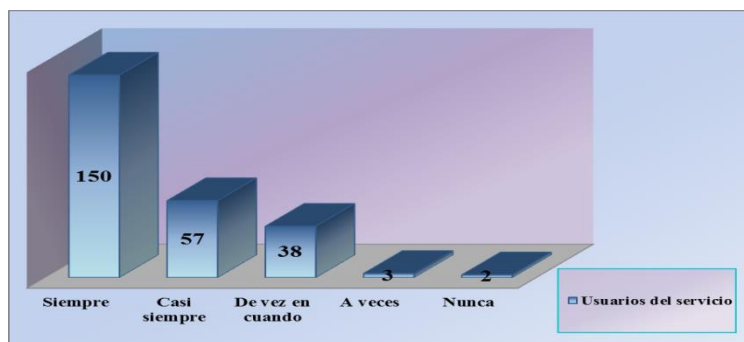
Pregunta 8. ¿Considera usted que el trabajador motivado realiza mejor el servicio?

TABLA 28. Motivación en el trabajo

Ítem	Valoración	Usuarios del servicio	
		Fi	%
8	Siempre	150	60,0%
	Casi siempre	57	22,8%
	De vez en cuando	38	15,2%
	A veces	3	1,2%
	Nunca	2	0,8%
	Total	250	100%

Fuente: Motivación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 32. Motivación en el trabajo



Fuente: Motivación en el trabajo
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Hace referencia al aspecto motivacional de como se trata a los trabajadores de la compañía para mejorar la realización de sus actividades y el desempeño de sus puestos sus funciones y brindar el servicio de movilización de usuarios. Según las opiniones vertidas por los usuarios del servicio tenemos un 60% que manifiesta es necesario que un trabajador tenga que estar motivado para realizar mejor sus tareas y un 22,8% que indica que casi siempre resulta necesario esta clase de estímulo. En conclusión los usuarios del servicio coinciden en que es indispensable tener a un trabajador motivado ya que de eso depende que realice las tareas de la mejor manera, por lo tanto es importante tener algún incentivo o motivación para realizar de mejor manera su trabajo, por cuanto es indispensable recomendar a la compañía que realice ciertas actividades sean estas deportivas o de esparcimiento para todos sus colaboradores.

3. 4. CONCLUSIONES

- En el cantón Salinas de la provincia de Santa Elena existe un gran número de usuarios que frecuentan el servicio de la compañía taxi “Choferes Profesionales S.A.”, los cuales manifiestan que la asistencia que estos brindan es de buena calidad pero con ciertas falencias dentro de su organización al momento de coordinar actividades entre departamentos.
- Dentro de la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” es primordial conseguir que todos sus colaboradores trabajen en equipo ya que mediante esta coordinación se logrará acelerar las actividades obteniendo mejores resultados en la solución de alguna problemática existente dentro y fuera de la compañía.
- En la compañía de taxi existen ciertas anomalías por la poca planificación de sus actividades, lo cual conlleva a que sus trabajadores y directivos no realicen de forma calificada las tareas asignadas y que el servicio sea un poco efectivo.
- La compañía aún no ha definido su misión, visión y sus objetivos institucionales, por lo que se presenta una mala realización de las actividades coordinadas, además no se han elaborado las estrategias para la obtener los resultados que se establezcan.
- Es preciso resaltar que en esta compañía existe muy poca motivación y capacitaciones al personal, la falta de este estímulo entorpece en gran parte la realización de las actividades, ya que si el personal no se encuentra motivado no se siente comprometido con el trabajo.
- De igual manera no se cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, rendimiento y productividad que sirva para determinar las falencias presentadas en cada uno de los cargos.
- La compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” cuenta con una estructura informal lo cual no permite que se desarrollen con normalidad sus actividades y que se dificulten los procesos y el cumplimiento de las metas trazadas.

3. 5. RECOMENDACIONES

- Por este motivo se recomienda elaborar un manual de funciones para cada puesto de trabajo y de esta manera se logrará coordinar y realizar de manera más eficiente las actividades de cada uno de los departamentos de la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.”.
- Es recomendable utilizar planes donde se trabaje de forma conjunta dentro de la compañía taxi “Choferes Profesionales S.A.” referente al trabajo en equipo y así conseguir los objetivos asignados por las políticas y reglas de la institución.
- Elaborar un programa de actividades o un Plan Operativo Anual POA tanto para directivos como miembros de la compañía, donde se incluyan las actividades y procesos que se realizarán en cada uno de los departamentos, afín de cumplir con los objetivos institucionales.
- Es necesario para la elaboración del Plan Operativo Anual de cada departamento y de la institución elaborar la misión, visión y objetivos institucionales, que ayuden a las áreas a tener bien definidos el destino de las actividades de la compañía.
- Es preciso diseñar para el personal de la compañía un plan de capacitación sobre cooperativismo, atención al cliente, relaciones humanas, mecánica básica, administración, etc. y motivación a todos los integrantes de la compañía de taxi “Choferes Profesionales S.A.” logrando la efectividad de sus actividades y servicios.
- Es necesario establecer dentro de la compañía medidas de valuación de desempeño del personal, estableciendo estándares de rendimiento, que permita identificar las falencias y falta de capacitación en cada uno de los cargos.
- Es necesario incorporar un modelo organizacional mediante una estructura funcional con enlaces horizontal que va a permitir a la compañía ser eficiente, efectiva y eficaz en las tareas a realizar logrando así ser una entidad competitiva.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONALES S.A.” DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

4. 1. PRESENTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, se presentó como una solución a la problemática planteada dentro de la entidad, debido a la precaria estructura que se formó para comenzar a laborar. Situación que se presente inconvenientes a la hora de resolver problemas y sucesos por lo que se desarrolló un estudio minucioso que permitió determinar las funciones y procesos que se realizan dentro de ella, esta información fue procesadas mediante la utilización de herramienta o instrumentos apropiado como la encuesta y la entrevistas.

Con estos datos se desarrolló una propuesta apropiada para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, junto al apoyo de todos los miembros y accionistas de la entidad, quienes proporcionaron todos los datos necesarios y sugerencia que sirvieron para la elaboración de las funciones y procesos que deben realizar cada uno de los departamentos y puestos de trabajo.

De esta manera el trabajo fue diseñado en base a las normativas que rigen dentro de las sociedades anónimas de las Ley de Compañías, junta a las obligaciones, deberes y derecho que presentan dentro de sus artículos para cada uno de puestos dentro de la estructura orgánica básica, más las exigencias que se presentan en las actividades de las instituciones del sector.

4. 1. 1. Portada del Diseño Organizacional



4. 1. 2. Caratula del Diseño Organizacional



**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA
DE TAXI CONVENCIONAL "CHOFERES
PROFESIONALES S.A." DEL CANTÓN SALINAS,
PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014**

Fecha de elaboración:

4. 1. 3. Aprobación del Diseño Organizacional



ELABORADO POR:

Marlon Pérez Orrala

REVISADO POR:

XXXXXXXXXXXXXXXX

APROBADO POR:

Sr. Aníbal Heredia Condo
GERENTE

Sr. Milton Villon Baquerizo
PRESIDENTE

XXXXXXXXXXXXXXXX
COMISARIO

XXXXXXXXXXXX
SECRETARIA

**SALINAS – ECUADOR
2013**

4. 2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

4. 2. 1. Razón social

La identificación o nombre comercial con el que fue aprobada para la constitución de la institución dentro de su ámbito de servicio es: COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONAL S.A.”, COTACHOPROF S.A.

4. 2. 2. Logotipo de la compañía

GRÁFICO 33. Logo de COTACHOPROF S. A.



Fuente: COTACHOPROF S.A.
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

GRÁFICO 34. Logo de COTACHOPROF S. A.



Fuente: COTACHOPROF S.A.
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

4. 2. 3. Slogan de la compañía

“LA EXCELENCIA EN TRANSPORTE”

4. 2. 4. Actividad u objetivo de creación de la compañía

Somos una empresa dedicada al transporte de pasajeros en taxi constituida en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, establecida para prestar un servicio de calidad y excelencia a sus clientes dentro y fuera de la provincia.

4. 2. 5. Datos de la compañía

Dirección: Barrio Reales Tamarindos (sector puerto pesquero) de la parroquia Santa Rosa del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

Teléfono: 093064888 – 093174772

Correo electrónico: anibal_heredia04@hotmail.com

Facebook: Taxis en Salinas (<https://www.facebook.com/taxis.e.salinas/about>)

4. 3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta planteada identificó los problemas suscitados basándose en modelos teóricos que son indispensables para la administración de los recursos y la toma de decisiones como son la coordinación de la planificación de labores por objetivos, la estructura organizacional, coordinación de acciones organizacionales, la competencia profesional, responsabilidad y autoridad, la capacitación y entrenamiento continuo.

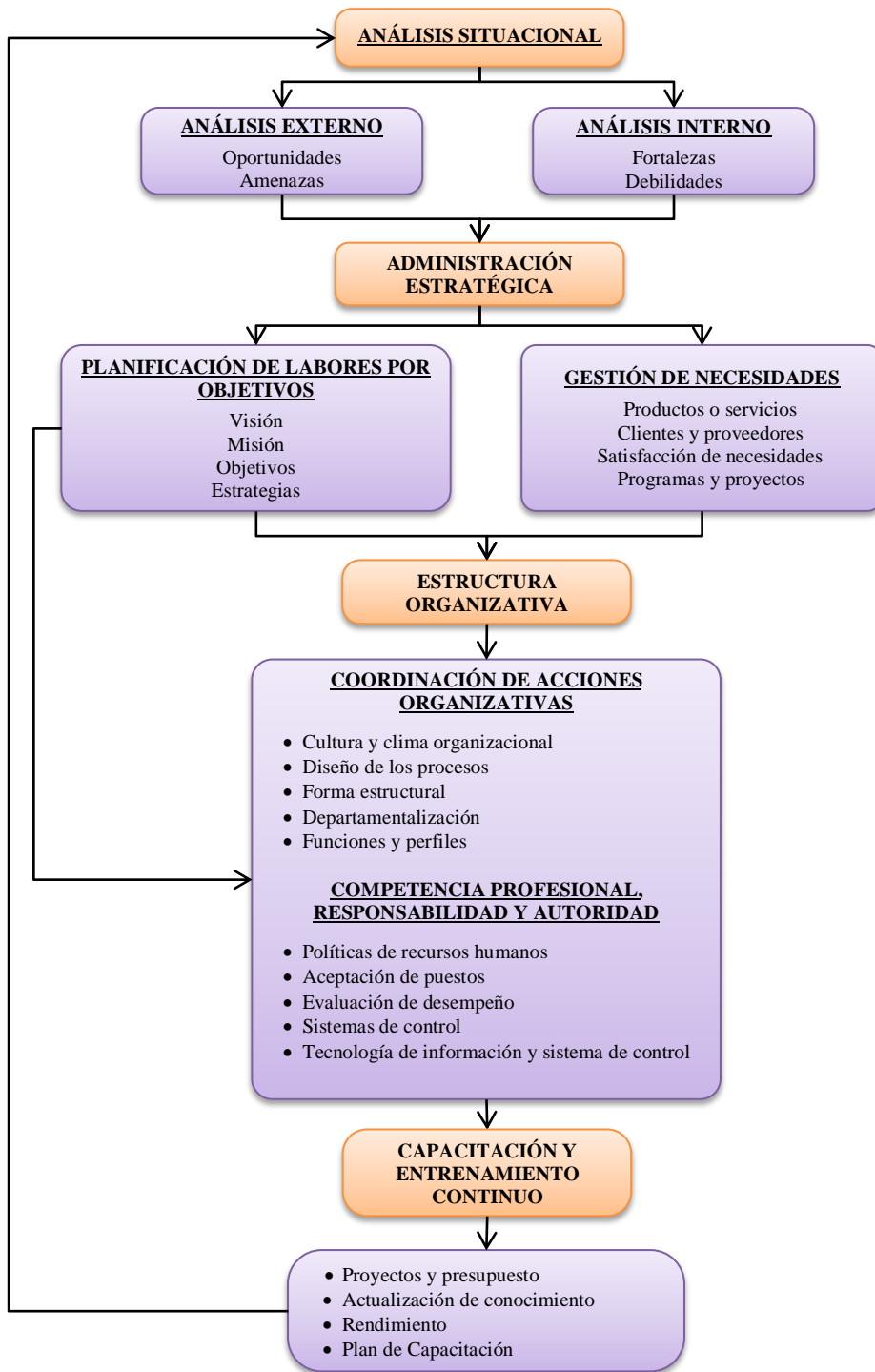
Conceptos que consiste en la utilización de los recursos y su aprovechamiento al máximo, determinando labores de forma idónea a cada departamento de acuerdo a sus funciones y autoridad, seleccionando al personal adecuado en base en las competencias que deberán poseer las personas que apliquen a estos cargos, implicando mejoras continuas a cada una de estas funciones, con capacitaciones constantes a fin de mejorar las condiciones administrativas y ofrecer una mejor atención a los clientes.

De esta manera se elaboró el orgánico estructural y funcional por procesos donde se establecieron las necesidades de la compañía, para de esta manera lograr los objetivos planteados, conforme a la planeación de labores por objetivos, sirviendo de manera notable para manejar y utilizar de forma adecuada los recursos y material humano que posee una organización bien estructurada, especificando los requerimientos para los distintos puestos, procesos, funciones, actividades y determinando quienes son los subordinados, los mandos medios y los niveles superiores o gerente de la compañía, valiendo de ejemplo para las demás instituciones que se encuentran dentro del sector del transporte de pasajero en taxi.

4. 4. MODELO DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

Mediante la implementación de un Diseño Organizacional en la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, se establecerán soluciones a los problemas que se presentan dentro de la estructura de la misma, permitiendo la coordinación de las actividades a fin de conseguir los objetivos instituciones implementando estrategias organizacionales para lograr la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones. Para el cual se consideró diferente criterios de autores que fundamentaron la elaboración del diseño organizacional. La estructura considerada en el presente trabajo de titulación, se empleara de la siguiente manera:

GRÁFICO 35. Modelo Organizacional para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”



Fuente: Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

4. 5. CONTENIDO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4. 5. 1 Introducción

Las herramientas y los lineamientos para el desarrollo de las actividades dentro de una estructura administrativa, permiten identificar de forma oportuna las condiciones negativas que pueden afectar al cumplimiento de objetivos y metas, mientras sean usados adecuadamente, de esta manera solo las instituciones que se encuentran en constante innovación y emplean varias estrategias, logran mantenerse en el mercado y sobre todo hacer frente a los nuevos competidores y adaptarse a las exigencias y necesidades de la sociedad actual; consiguiendo así una información concreta, precisa y clara de las diferentes tareas, actividades y funciones establecidas para cada puesto de trabajo dentro de la compañía para su cumplimiento.

Como consecuencia del estudio realizado, se determinaron varios aspectos que la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” debe considerar para la realización del Diseño del Modelo de Orgánico Estructural y Funcional, conteniendo esto una guía para poder administrar de mejor manera los recursos internos, satisfacer las necesidades internas, orientarse e integrarse a la minimización de los riesgos laborales, establecer políticas y estrategias, mantener un personal óptimo que cumplan con los estándares previamente establecidos, además proporcionando una mejora continua de superación, mediante indicadores de gestión que midan su desempeño para la determinación de capacitación y entrenamiento continuo.

Resaltando que es de vital importancia que para que toda institución logre el éxito deseado, debe existir un equipo de trabajo completo, poseer un capital humano capacitado, maquinarias, insumos e instalaciones, sin descuidar una gran inversión económica que debe realizar para mantenerse en el lugar en el que se posiciona.

Una estructura interna bien definida puede ser utilizada por las organizaciones como una estrategia para buscar, suministrar y sobresalir una correcta organización. A continuación se elaborará un diseño organizativo que servirá de modelo para que los directivos puedan aplicar en las diferentes compañías formadas y creadas dentro del cantón Salinas y de la provincia de Santa Elena, para contribuir al desarrollo de la misma.

4. 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de haber analizado la situación actual de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, se elabora un diseño organizacional a fin de definir jerarquías, autoridad, responsabilidad y grupos de trabajo que sirvan de apoyo a la labor de la institución y de esta manera contar con una estructura adecuada que aproveche al máximo sus recursos de acuerdo a sus necesidades.

4. 6. 1. Análisis situacional

4. 6. 1. 1. Análisis de los factores internos y externos de la compañía

Cabe recalcar que es importante especificar este diagnóstico debido a que esto nos ayudará a conocer cuáles son nuestras falencias y cuáles son nuestros aciertos, mediante estos resultados nos permita implementar mecanismos o medidas correctivas para disminuir nuestras debilidades y maximizar nuestras fortalezas, aprovechar nuestras oportunidades y mitigar nuestras amenazas.

Es así que mediante la investigación se obtuvo los resultados referentes al foda de institución; estos datos fueron recopilados de la encuesta efectuada y de la entrevista que se le realizó a los directivos de la compañía. Siendo así una base principal para que los directivos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” establezcan vínculos con los clientes, mejorar las relaciones

laborales e incentivar el trabajo en equipo. Para bien y beneficio de todos los que conforman la compañía.

Análisis interno

Mediante reuniones sostenidas con los accionistas de la compañía y entrevistas con los directivos se analizó la situación interna de los factores inherentes que tiene la institución, es así que se estableció las siguientes fortalezas y debilidades encontradas a través de un estudio minucioso para su análisis y elaboración de las estrategias.

Fortalezas:

1. Unidades propias
2. Unidades nuevas acorde a la reglamentación de la Agencia Nacional de Tránsito – ANT.
3. Liderazgo para la mejora continua
4. Capacidad de endeudamiento.
5. Choferes Profesionales con licencia tipo “C” o superior

Debilidades:

1. Material Humano sin cultura hacia la seguridad
2. Falta de coordinación de competencias y responsabilidades.
3. Falta de capacitación profesional orientada a la satisfacción del cliente y demás temas de interés.
4. Falta de comunicación y coordinación en los miembros de la compañía y los usuarios.
5. Carencia de trabajo en equipo.

CUADRO 4. Matriz estratégica factores internos – MEFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Unidades propias	0,20	4	0,80
Unidades nuevas acorde a la reglamentación de la Agencia Nacional de Tránsito – ANT.	0,10	3	0,30
Liderazgo para la mejora continua	0,05	3	0,15
Capacidad de endeudamiento.	0,10	3	0,30
Choferes Profesionales con licencia tipo “C” o superior	0,10	3	0,30
Debilidades			
Material Humano sin cultura hacia la seguridad	0,15	3	0,45
Falta de coordinación de competencias y responsabilidades	0,10	2	0,20
Falta de capacitación profesional orientada a la satisfacción del cliente y demás temas.	0,10	2	0,20
Falta de comunicación y coordinación en los miembros de la compañía y los usuarios.	0,05	2	0,10
Carencia de trabajo en equipo.	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,85

Fuente: Matriz Estratégica Factores Internos – MEFI

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

Mediante la matriz EFI el resultado es de 2,85 lo que significa que la compañía es internamente fuerte, pero debe mejorar sus debilidades para ser sólidamente rentable y eficiente.

Análisis externo

Mediante reuniones sostenidas con los accionistas de la compañía y entrevistas con los directivos se analizó la situación externa de los factores inherentes que afectan a la compañía de taxi, mediante estas sesiones se establecieron y se analizaron varios puntos importantes con respecto a las circunstancias del entorno y que influyen directa o indirectamente a las actividades de la compañía.

Estableciéndose las siguientes oportunidades y amenazas encontradas a través de un estudio minucioso y con las investigaciones pertinentes se pudo analizar la situación y elaborar las estrategias respectivas.

Oportunidades:

1. Utilizar los vehículos de transporte para crear nuevos mercados.
2. Expansión demográfica de los habitantes del cantón.
3. Creciente necesidad de movilidad.
4. Exoneración de impuestos por parte de organismos estatales.
5. Facilidad de créditos financieros.

Amenazas:

1. Altos costos de mantenimiento.
2. Aumento de la competencia en el área.
3. Aumento de precios en los repuestos.
4. Robos en las unidades de transporte en taxi.
5. Implementación de políticas sancionadoras en contra de los choferes y el transporte público.
6. Segmentos de clientes: más exigentes y menos sensible al precio.

CUADRO 5. Matriz estratégica factores externos – MEFE

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Utilizar los vehículos de transporte para crear nuevos mercados.	0,1	3	0,30
Expansión demográfica de los habitantes del cantón	0,15	3	0,45
Creciente necesidad de movilidad.	0,1	3	0,30
Exoneración de impuestos por parte de organismos estatales.	0,1	3	0,30
Facilidad de créditos financieros.	0,1	4	0,40
Amenazas			
Altos costos de mantenimiento	0,1	3	0,30
Aumento de la competencia en el área	0,1	3	0,30
Aumento de precios en los repuestos	0,1	2	0,20
Robos en las unidades de transporte en taxi.	0,05	2	0,10
Implementación de políticas sancionadoras en contra de los choferes y el transporte público.	0,05	1	0,05
Segmentos de clientes más exigentes y menos sensible al precio.	0,05	2	0,10
Total	1,00		2,80

Fuente: matriz estratégica factores externos – MEFE

Elaboración: Marlon Pérez Orrala

El resultado en la aplicación de la matriz EFE el resultado es de 2,80 lo que nos indica que tiene algunas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado del servicio de transporte de pasajeros en taxi, gracias a su respuesta puede hacer frente a la adversidad que se le presente.

Cuadro 6. Matriz estratégica FODA

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Unidades propias 2. Unidades nuevas acorde a la reglamentación de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT). 3. Liderazgo para la mejora continua 4. Capacidad de endeudamiento. 5. Choferes Profesionales con licencia tipo “C” o superior. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Material Humano sin cultura hacia la seguridad 2. Falta de coordinación de competencias y responsabilidades 3. Falta de capacitación profesional orientada a la satisfacción del cliente y demás temas. 4. Falta de comunicación y coordinación en los miembros de la Compañía y los usuarios. 5. Carencia de trabajo en equipo.
	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los vehículos de transporte para crear nuevos mercados. 2. Expansión demográfica de los habitantes del cantón. 3. Creciente necesidad de movilidad. 4. Exoneración de impuestos por parte de organismos estatales. 5. Facilidad de créditos en instituciones financieras. 	<p style="text-align: center;">FO (Max-Max)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Estimular la cooperación entre los miembros de la Compañía a fin de realizar las labores en equipo y conseguir los objetivos y nuevos mercados. ❖ Invertir en el mantenimiento de las unidades de la Compañía a fin de tenerlas en óptimas condiciones.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Altos costos de mantenimiento 2. Aumento de la competencia en el área. 3. Aumento de precios en los repuestos 4. Robos en las unidades de transporte en taxi. 5. Implementación de políticas sancionadoras en contra de los choferes y el transporte público. 6. Segmentos de clientes más exigentes y menos sensible al precio. 	<p style="text-align: center;">FA (Max-Mini)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Implementar políticas, normas y reglamentos a fin de establecer un buen ambiente laboral y compromiso de los trabajadores. ❖ Gestionar con la Agencia Nacional de Tránsito de sistemas vigilancia de las unidades 	<p style="text-align: center;">DA (Min-Min)</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Autogestionar con entidades públicas y privadas con la finalidad de obtener capacitación y entrenamiento continuo. ❖ Establecer convenio con distribuidores de repuestos a fin de disminuir los costos de mantenimiento de las unidades.

Fuente: Matriz estratégica FODA
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

4. 6. 1. 2. Análisis competitivo

Amenaza de nuevos competidores

Esto nos permite identificar barreras de entradas que impide el ingreso de nuevos competidores, en el caso de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, se pueden identificar que en la actualidad este sector se encuentra regulado por la Agencia Nacional de Tránsito quienes por decreto ejecutivo impide que se constituyan nuevas compañías de transportes, impidiendo así el incremento de competidores a más de las ya existente.

Productos o servicios sustitutos

Se pueden identificar que existen bastante competencia dentro de este sector, por la cantidad de unidades de taxi convencional que circulan en el cantón prestando este servicio, a esto se le suma el servicio de transporte de pasajeros en buses o colectivos, los taxis ejecutivos, quienes ofrecen servicios diferenciados y para todo tipo de usuario.

Rivalidad entre competidores

Dentro de este sector existe un gran número de competidores que ofrecen este tipo de servicio o alguno con similares características, aun la demanda del servicio es mayor, volviendo muy rentable su implementación, a pesar de que se debería implementar estrategias para captar la atención de los clientes.

Poder de negociación de los consumidores

La ser un servicio de bastante demanda y con una gran cantidad de competidores, la diferenciación del servicio que ofrezca la compañía causara un efecto positivo o

negativos a la hora que el usuario tome la decisión, porque son ellos quienes tienen la palabra y la decisión de escoger el taxi que ellos decidan. La estrategia más idónea es la que conseguirá la fidelización de los usuarios.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro de este servicio existe un gran número de proveedores pero ninguno bien definido debido a la gran cantidad de lugares de venta de repuestos y a diferentes precios según la marca, modelo y año de la unidad, debiéndose implementar estrategias para disminuir estos costos y que vayan en beneficio de los accionistas.

4. 6. 2. Administración estratégica

4. 6. 2. 1. Planificación de labores por objetivos

4. 6. 2. 1. 1. Filosofía

La compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, se basa en principios y valores comprometidos con la satisfacción del cliente interno y externo como son:

Responsabilidad, Honestidad, Respeto, Compromiso, Calidad y Cumplimiento y Trabajo en Equipo, servicio que es brindado en todo momento por sus propietarios, utilizando al máximo los recursos disponibles.

Siempre con responsabilidad social y ambiental, innovando y ofreciendo un mejor servicio con una atención personalizada a sus clientes, para cumplir con las necesidades que existen en el medio del transporte de pasajero, y contribuir al desarrollo económico y administrativo de la compañía, del cantón Salinas y de la provincia de Santa Elena.

4. 6. 2. 1. 2. Valores de la compañía

Los elementos de una cultura empresarial que deberán poseer y mantener los accionistas y miembros de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional”, COTACHOPROF S.A. a fin de cumplir con nuestra misión, visión y objetivo institucional, serán los siguientes:

- a. Responsabilidad.-** Deberán cumplir las funciones que le demanden la autoridad asignada, así como lo dispuesto en las políticas y en los reglamentos internos.
- b. Honestidad.-** Es un valor primordial que deberán cumplir guiándose por la sinceridad y la coherencia de sus acciones dentro de un marco de franqueza y transparencia, tanto con la compañía como consigo mismo.
- c. Respeto.-** Valorar al personal que colabora con la compañía en sus capacidades, brindándole un trato justo a todas las personas, tanto accionistas, directivos y miembros como a los usuarios del servicio. Así como a los clientes en la prestación del servicio.
- d. Compromiso.-** Comprometerse con las labores asignadas en bienestar de la compañía y de la sociedad, ofreciendo un buen servicio a los demás, asumiendo y reconociendo las consecuencias de sus acciones.
- e. Trabajo en equipo.-** ser un equipo de trabajo con lealtad y actitud de servicio; unidos e interdependientes, que trabaja bajo planificación utilizando estrategias que permitan obtener y conseguir los objetivos planteados por la compañía.
- f. Calidad y Cumplimiento.-** Ser competentes y satisfacer las expectativas del servicio tanto de los clientes internos como externos, trabajando en conjunto, con actitud, agilidad y anticipándose a sus requerimientos.

4. 6. 2. 1. 3. Misión

Ser una compañía de taxi convencional dedicada al servicio público de transporte de pasajeros en taxi dentro y fuera del cantón Salinas, contando con unidades modernas, tecnología adecuada, y un grupo humano calificado que nos permita satisfacer las necesidades de los usuarios del servicio.

4. 6. 2. 1. 4. Visión

Establecernos en el mercado como la compañía líder en el servicio de transporte de pasajero en taxi al nivel urbano y rural del cantón Salinas.

4. 6. 2. 1. 5. Objetivo general

Ofrecer el mejor servicio personalizado a los usuarios en el transporte de pasajero en taxi, mediante una constante innovación de infraestructura tecnológica y operativa, obteniendo una rentabilidad y desarrollo empresarial eficiente, orientado a la satisfacción de nuestros clientes internos y externos.

4. 6. 2. 1. 6. Objetivos específicos.

- a) Proporcionar un servicio adecuado y seguro con calidad de atención para que el cliente se sienta seguro de volver a utilizar nuestros servicios y posicionarnos en este mercado.
- b) Implementar estrategias de seguridad a fin de salvaguardar la integridad de los clientes.
- c) Utilizar herramientas adecuadas de trabajo para mejorar la funcionalidad de la compañía.
- d) Diversificar el mercado ofreciendo nuevos productos que complementen al servicio o disminuyan los costos

- e) Emplear sistemas tecnológicos para optimizar las actividades administrativas y operativas de la compañía.
- f) Garantizar el bienestar económico y administrativo de la de los miembros de la compañía y accionistas.
- g) Brindar constantes capacitaciones al personal en temas de vital interés para la compañía.

4. 6. 2. 1. 7. Metas de la compañía

La efectividad laboral se basa en las habilidades y destrezas que cada uno de los miembros de la Compañía posea para realizar sus funciones eficientemente, mediante una planificación explícita de las labores a realizar, de esta manera permitirá ofrecer un servicio de calidad e innovación, laborando con esfuerzo y brindar los mejor en cada una de sus actividades.

- a) Mantener un control y seguimiento adecuado a través de la planificación de labores por objetivos en cada una de las funciones de los miembros de la compañía.
- b) Prestar una mejor atención a los usuarios del servicio, por parte de un personal altamente capacitado e idóneo, responsable y honesto con el sentido de pertenencia hacia la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
- c) Lograr que las personas diferencien el servicio que ofrece la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, a fin de posicionar nuestra marca en el mercado.
- d) Establecer alianzas entre las entidades estatales para lograr trabajar con unidades apropiadas y modernas, con la finalidad de reducir costos y mejorar la calidad del servicio.
- e) Fomentar una cultura de comunicación entre los miembros de la compañía a través de canales de comunicación apropiados para la entidad.

4. 6. 2. 1. 8. Estrategias administrativas y de servicio

Entre las metas más sobresalientes para conseguir los objetivos y metas anteriormente planteados por la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” tenemos las siguientes:

1. Distribuir el trabajo de forma organizada y planificada para cada uno de los departamento de la compañía acorde a sus funciones, a fin de que no exista conflictos con los recursos disponibles o personal
2. Establecer canales óptimos de información para mantener una comunicación oportuna entre los departamentos y también hacia los usuarios.
3. Reclutar al personal más idóneo para cada uno de los puestos de trabajo, con sentido de responsabilidad, honestidad, lealtad.
4. Estimular la cooperación entre los miembros de la compañía a fin de que las labores se realicen en equipo a fin de conseguir los objetivos.
5. Implementar políticas normas y reglamentos a fin de establecer un buen ambiente laboral, con la finalidad del que el clima organizacional sea rentable.
6. Autogestionar con entidades públicas y privadas, con la finalidad de obtener capacitación y entrenamiento continuo para todo el personal de compañía.
7. Gestionar con la Agencia Nacional de Tránsito el sistema de vigilancia que del ECU-911 que poseen las demás unidades de otras operadoras de taxi, para ofrecer un servicio seguro, y acorde a las exigencias actuales.
8. Mantener las unidades de la compañía en óptimas condiciones, tanto en mantenimiento, funcionalidad y comodidad se refiere.
9. Utilizar las herramientas tecnológicas del mercado actual para lograr posesionarnos en la mente de todos los clientes a través de las redes sociales, como Facebook, Twitter, y demás sitios visitados por los posibles clientes, así como una página web de la compañía.
10. Desarrollo de proyectos de inversión que den como resultado disminuir los costos de mantenimiento de las unidades operativas de la compañía.

4. 6. 2. 1. 8. 1. Plan de acción

Para la realización y ejecución de las estrategias es necesario que la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” deba contar con un plan de acción adecuado para desarrollar cada estrategia y de esta manera cumplir los objetivos.

Distribuir el trabajo.- Es un factor de vital importancia para la realización de la estructura organizacional por tal razón se debe realizar sesiones de trabajo entre los directivos, accionistas y demás miembros de la compañía, con la finalidad de analizar cada una de los procesos, funciones y responsabilidades que se le ha asignado, de tal forma que al socializar estos temas se determine si existe sobrecarga de trabajo o a su vez realizan pocas tareas. Después de esta socialización se debe reestructura cada una de responsabilidades destinadas para cada cargo y así conseguir los objetivos de la compañía. Las actividades a desempeñarse son las siguientes:

- a) Designar adecuadamente las funciones y tareas a cada departamento.
- b) Llevar un control de los miembros de la compañía.
- c) Fomentar la responsabilidad en sus funciones.
- d) Realizar distribución de trabajo de forma oportuna.

Comunicación oportuna.- Dentro de toda institución la comunicación es de vital importancia para que todo lo que se proponga realizar la compañía, tanto las actividades inherentes propias de su actividad, sin esto no existiría una correcta división de trabajo ni una excelente cooperación, es así que se plantea llevar a cabo los siguientes ítem para lograr una excelente comunicación.

- a) Promover la comunicación entre todos los niveles jerárquicos, tanto descendente como ascendente, vertical y horizontal.
- b) Hacer público los logros obtenidos por la compañía.

- c) Realizar encuentro entre miembros de la compañía para mejorar la comunicación.
- d) Usar comunicación escrita, con la finalidad de que quede respaldo de lo efectuado.

Personal idóneo.- Una de las ventajas competitivas que debe tener una empresa son el capital humano más idóneo para realizar las labores dentro de la compañía, y de esta manera mantener un personal profesional de acuerdo a las competencias. Para lo cual se elaboran los siguientes ítems:

- a) Mantener reuniones con los directivos para definir el personal que se necesita, los perfiles y competencias necesarios para cada cargo.
- b) Elaborar un manual de recursos humanos, reclutamiento, selección y clasificación de puestos, del personal para laborar en la compañía.
- c) Elaborar medidas de evaluación de desempeño de los cargos.

Estimular la cooperación.- de la división del trabajo, surge un punto muy importante para establecer un adecuada estructura organizacional, debido a que mediante la cooperación entre los miembros de la compañía se logra conseguir un ambiente de trabajo armónico y un trabajo en equipo encaminado en conseguir los resultados planteados. Para lograr la cooperación entre cada uno de los miembros se debe efectuar las siguientes estrategias:

- a) Impulsar los valores corporativos que se encuentran planteados en la filosofía de la institución a los miembros de la compañía.
- b) Debe existir un apoyo mutuo en los problemas que se susciten.
- c) Controlar que exista una buena comunicación en cada uno de los miembros.

Buen ambiente laboral.- Siendo uno de los factores más importantes para que no exista conflictos dentro de la compañía, el mantener un buen clima laboral interno

es indispensable para que la institución para que pueda alcanzar altos niveles de productividad, cumplir con los objetivos propuestos, por lo tanto se aplicara lo siguiente:

- a) Establecer una equidad de puestos de trabajo en donde los colaboradores son ubicados en puestos de trabajos que emanen la utilización sus habilidades y conocimientos adquiridos.
- b) Implementar políticas, normas y reglamentos internos para generar un ambiente adecuado.
- c) Transmitir entusiasmo y buenas relaciones por parte de los directivos hacia los miembros y subordinados.
- d) Brindar un espacio físico de trabajo y los hábitos de organización, limpieza y confort.

Capacitación al personal.- Dentro de la compañía es uno de los pilares importantes para motivar al personal y promover la efectividad, es así que el personal deberá estar capacitado en los temas de vital importancia, tanto en lo administrativo, operativo y de servicio, ya que un personal idóneo y capacitado lograra conseguir los objetivos institucionales, siempre consultando cuales son los temas de mayor interés para los administradores y colaboradores, es decir en que ámbito quisieran capacitarse o mejorar sus estrategias competitivas, para lo cual se establecieron los siguientes puntos.

- a) Elaborar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de las diferentes áreas de la compañía.
- b) Gestionar capacitaciones con las entidades públicas o privadas capacitaciones relevantes.
- c) Realizaran capacitaciones en los lugares y fechas adecuadas
- d) Capacitar en servicio al cliente, para mejorar la atención al público y clientes.

- e) Capacitación en reparación mecánica y mantenimiento de vehículos.
- f) Capacitaciones en administración, dirigida a los administradores y jefe departamentales.
- g) Efectuar capacitaciones en uso de herramientas tecnológica de comunicación para su posterior implementación, sea radio frecuencia, celular, correo electrónico, etc.
- h) Capacitación el recursos humanos, mantener un equilibrio administrativo entre los accionistas mediante el cumplimiento de las estrategias de la compañía.

En la prestación de servicio.- La compañía presta el servicio de taxi, para captar la atención de los usuarios más allá de las condiciones propiamente humanas que debe poseer los choferes, también existen medidas que son indispensables para ofrecer un mejor servicio. Entre las cuales se debe realizar las siguientes actividades:

- a) Mantener reuniones con los directivos de la Agencia Nacional de Tránsito y la unión de operadoras, a fin de que sea proporcionado el kit de seguridad que poseen todos los taxis, y así prestar un servicio confiable, y seguro a los usuarios.
- b) Mediante autogestión gestionar la adquisición de radio con frecuencia para incorporarlos en los vehículos para una rápida solicitud de servicio solicitado por los clientes.
- c) Mantener en óptimas condiciones las unidades para prestar un buen servicio.
- d) Mantener reuniones con las entidades financieras para de esta manera conseguir préstamos para la exoneración de vehículos a fin de renovar las unidades y prestar un buen servicio.

Desarrollo de proyectos de inversión.- Las condiciones de las compañías de transportes actuales, permite que desarrollen inversiones en proyectos que

conlleven un beneficio mutuo, tanto para los accionistas y miembros como para la sociedad en general, a fin de disminuir costos operativos y de mantenimiento de las unidades, generar más fuentes de trabajo, mejorar la fuente de ingresos económicos de los accionistas y colaboradores, etc., para lo cual se establecen las siguientes alternativas:

- a) Verificar cuales serían las posibles inversiones a realizar mediante consultas con los accionistas.
- b) Reunirse con los directivos para el desarrollo de nuevos proyectos.
- c) Realizar un análisis de inversión con respecto a las marcas de los vehículos para posible inversión de repuestos y accesorios.
- d) Buscar los medios necesarios para realizar las inversiones, de ser el caso.

4. 6. 2. 2. Gestión de necesidades

Para mantener una buena administración es muy importante tener en cuenta las necesidades de los accionistas, directores, trabajadores y de la compañía en general, por lo que hay que buscar las maneras de satisfacerlas, ya que esto influye en la prestación del servicio. Es así que el control de las necesidades es parte del estudio de los elementos del diseño organizacional, en el que se debe incorporar a todos los que intervienen en la compañía, identificar y conocer que procedimientos y actividades concretas agregan valor a las inversiones que se realizan en la formación de programas y proyectos, los pasos que se deben seguir para maximizar los resultados y la rentabilidad. De tal manera que se debe realizar un análisis considerando las siguientes cuatro dimensiones:

4. 6. 2. 2. 1. Producto o servicio

Dentro de los productos y servicio que ofrece la compañía, es identificado el servicio de taxi, que es un modo de transporte personalizado utilizando como

medio un vehículo mecánico, que se emplea para trasladar usuarios de un lugar a otro sitio determinado por el cual se paga una tarifa o valor del servicio. Es así que este servicio es muy solicitado en el cantón Salinas, ya sea por la simple necesidad de dirigirse a un sitio o por la urgencia de llegar de forma oportuna al trabajo, escuela, etc., servicio que es ofrecido ya sea por taxi ejecutivo, taxi rural, taxi periférico, taxi convencional. Es así que en el Ecuador el servicio ofrecido por la compañía es definido dentro del rango de servicio de taxi convencional, y esta modalidad sugiere que es un servicio ofrecido por un conductor de vehículo autorizado, y que puede recoger pasajeros dentro del ámbito de operación para el cual fue otorgado su permiso, únicamente debe contar con un taxímetro que emita facturas y puede laborar las 24 horas al día.

4. 6. 2. 2. 2. Clientes y proveedores

Dentro de los clientes de la compañía está definido su ámbito de operación el cantón la Salinas es así que su servicio está dirigido a los habitantes del canto que residan en el o se encuentre de paso por la ciudad, aunque al encontrarse cercano a los cantonas La Libertad y Santa Elena, este servicio puede ser solicitado por personas de estos cantones aledaños, quienes solicitan el servicio para que los trasladen a su lugar de residencia, también turistas que solicitan el servicio para que le los traslade a la ciudad de Guayaquil o cualquier parte del país. En cuanto a los proveedores del servicio, no se encuentra definido, debido a que la administración de los vehículos en cuanto a reparación, mantenimientos y combustible está encargada de los mismos propietarios de las unidades.

4. 6. 2. 2. 3. Satisfacción de necesidades

Es importante resaltar que la motivación de todos los miembros de la compañía va a depender de los directivos, debido a que todos necesitan una orientación adecuada de las tareas que van a desarrollar en la institución en cuanto a sus

objetivos corporativos es decir la misión, visión, objetivos, además las estrategias empleadas, las políticas para normatizar el sistema, las instrucciones, los reconocimientos, la responsabilidad, autoridad y autonomía para su creatividad e innovación.

Por tal razón es importante considerar las necesidades de todos en la compañía, y satisfacerlas en su medida, sean estos de carácter económico, social, institucional, mediante sueldos adecuados acorde al servicio, capacitaciones constantes, motivaciones interinstitucional mediante celebraciones, mañanas deportivas, etc.

4. 6. 2. 2. 4. Programas y proyectos

Dentro de las necesidades de la compañía está la de definir programas y proyectos que mantengan un análisis de su problemática dentro del marco institucional así como los recursos que necesitaran; estos proyectos pueden en su medida contribuir al logro de los objetivos específicos, constituyendo la partida para enunciar las apreciaciones sobre los programas.

Es así que la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” uno de los principales proyectos para busca de la mejora continua, es a través del Diseño Organizacional, el mismo que es utilizado por la institución como una herramientas administrativa, que se debe desarrollar en un determinado tiempo, designado los responsables para la implementación y su aplicación eficaz.

A demás uno de los proyectos, en mente de la institución es la de implementar los servicios que más se necesitan en cuanto al mantenimientos y reparación de la unidades que se encuentran al servicio de los clientes, para de esta manera reducir costos de mantenimiento y reparación que en la actualidad se encuentran muy altos. Produciendo así un beneficio muy rentable a los accionistas de la compañía.

4. 6. 3. Estructura organizativa

4. 6. 3. 1 Coordinación de acciones organizativas

Unas de las medidas propicias dentro de la compañía es aquella que defina con exactitud la definición y función de cada cargo, dentro de la estructura organizativa, a fin de determinar y comprometer las funciones de los directivos, trabajadores o colaboradores, en la realización de sus actividades de tal forma que se sienta, parte de la Institución, y contribuir de forma eficiente en el logro de metas y objetivos.

4. 6. 3. 1. 1. Cultura Organizacional

La cultura organizacional de la compañía se fomenta en el conjunto de valores, creencias, normas y expectativas que forman la personalidad y comportamiento adecuado de cada uno de los miembros de la institución en cuanto a realizar sus actividades y la solución de problemas. Por lo tanto tiene varios efectos debido a que mediante estos elementos teóricos de la cultura, la compañía, sus accionistas, directivos y miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Es de esta manera que al tener una cultura dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, sustentada por valores, que tiene como finalidad que todos los miembros si distinciones, se sientan responsables del desarrollo de la misma, establezcan actitudes que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas de la compañía, es decir, es el aptitud de hacer las cosas en un circunstancias determinadas. Al mantener una cultura organizacional nos permitirá conocer lo siguiente:

- a) Detectar problemas dentro de la compañía y ofrecer soluciones a estos inconvenientes.

- b) Integrar a todo los miembros de la compañía bajo los objetivos que persigue la institución.
- c) Hacer más fácil las labores dentro de la compañía, trabajando en equipo.
- d) Buscar las necesidades de los miembros de la compañía y así satisfacerla de manera posible, de tal manera que se sientan motivados en la realización de su trabajo.

Por consiguiente el mantener una cultura organizacional en la compañía es de vital importancia ya que los accionistas, directivos y los demás miembros marchen por un mismo camino, sepan que es lo que deben hacer para el adelanto de la misma; identificando las necesidades de los clientes será más fácil trabajar en equipo y cumplir con la exigencias de los usuarios. Para poder fomentar una correcta cultura organizacional dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” se debe tomar en cuenta para una correcta administración de los recursos y mantener un satisfacción del cliente interno y externo de la institución, las siguientes dimensiones:

- a) **Innovación y tolerancia al conflicto.-** Sera el grado en que se alentará a los miembros y directivos que trabajan para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S. A.”, a ser innovadores y a corregir los riesgos. La innovación es de vital importancia para que el personal administrativo y choferes que presten el servicio no tengan miedo en adquirir responsabilidades.
- b) **Cuidado en los detalles.-** Sera el grado en que se espera que el personal administrativo y choferes que trabaja para la compañía demuestre precisión, análisis y atención al detalle. Teniendo mucho cuidado en los detalles que envuelven las funciones, actividades y procesos que realicen.
- c) **Disposición hacia los resultados.-** Se determina mediante el grado que los directivos se enfocan más en la obtención de los resultados en lugar de las técnicas, procesos y estrategias que se utilizarán para lograrlo.

- d) **Alineación hacia los miembros.-** Esto se establece mediante el grado en que los directivos toman en cuenta las apreciaciones, ideas u opiniones de los demás miembros que trabajan en la compañía para efecto de los resultados planeados para cumplir con los objetivos.

Mediante la práctica de una buena cultura organizacional basada valores y normas del bien común, siguiendo estos parámetros planteados se formara una compañía comprometida no solo entre los accionistas, directivos y demás miembros, sino con la sociedad en general, ofreciendo un servicio de calidad y realizando sus actividades internas con responsabilidad y honestidad y calidad.

4. 6. 3. 1. 2. Clima Organizacional

El clima organizacional se lo identifica directamente como el ambiente que se vive dentro de la compañía en un determinado momento, que puede resultar agradable o desagradable desempeñar las actividades de cada cargo, de acuerdo al ambiente general que percibe o experimenta el trabajador, que muy bien puede estar ligado al ambiente interno o externo de la institución.

Guardando una estrecha relación con la cultura organizacional, por tal razón la forma de que exista un excelente clima laboral, se debe promover el sentido de pertenencia y compromiso con las tareas, y de esta forma obtener una ventaja competitiva ante las demás operadora de transporte del medio, ya que el mejor desempeño, la calidad y la productividad tienen relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. Es así que se aplicaran los siguientes criterios para obtener un buen clima organizacional dentro de la compañía.

- a) **Estructura.-** La estructura organizacional de la compañía estará elaborada de forma coordinada acorde a los niveles jerárquicos que estarán plasmados en el organigrama, además para lograr una mejor funcionalidad a fin de

establecer un mejor clima laboral se establecerán normas, reglas, políticas y procedimientos que faciliten el buen desarrollo de las actividades y una buena comunicación entre accionistas, directivos y demás miembros de la compañía.

- b) **Responsabilidad.-** este aspecto estará ligado a la autonomía que posea en la realización de las actividades cada cargo dentro compañía y a su vez la supervisión y control que se tenga. Por tal razón cada colaborador realizara las labores en las cuales se siente a gusto realizarlas, sabiendo que cada labor bien realizada es un granito de arena que se aporta para la institución.
- c) **Estímulo.-** Ante todo es necesario establecer gratificaciones o estímulos a los trabajadores a cambio del esfuerzo y dedicación por los resultados positivos obtenidos, un salario justo y apropiado acorde a la labor realizada, capacitaciones, motivaciones y reconocimientos personales, serian incentivos en la relación laboral.
- d) **Desafíos.-** A fin de conseguir los objetivos propuestos, y después de conseguir la aceptación de los riesgos calculados, los desafíos serian una motivación de superación, manteniendo un sano clima competitivo para alcanzar estas metas.
- e) **Relaciones.-** Dentro de la Institución deberá existir un ambiente de respeto y apoyo incondicional interpersonal a todo nivel, un excelente trato y cooperación, a fin de que se pueda lograr la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, sin que se torne excesivo, estresante o exista acoso laboral – mobbing y otros conflictos propiamente humanos.
- f) **Estándares.-** se deberán establecer parámetros o un patrón con sentido de racionalidad que indique, establezca o mida el alcance del cumplimiento, para que puedan ser logrados sin utilizar muchos recursos para ello, para que los miembros perciban esto con sentido de justicia y equidad.

Es así que cada condición estipulada anteriormente produce en cada miembro diferente percepciones que inciden en la moral, comportamiento y personalidad de cada individuo, y el conjunto de todas estas es lo que determinara el clima organizacional perfecto para la compañía.

4. 6. 3. 1. 3. Diseños de los procesos

Determinar Procesos de Gestión y Apoyo.- La Estructura Organizacional de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A. estará integrada por la gestión de los procesos, relacionados con la demanda y la satisfacción de los clientes internos y externos.

1. Proceso Gobernante o Legislativo – Junta General
2. Proceso Directivo o Ejecutivo – Gerente y Presidente
3. Procesos habilitantes
 - a. Proceso de Apoyo o Administrativo – Comisiones o Jefes Departamentales
 - b. Proceso Asesor – Consejo de Vigilancia
 - c. Procesos de Servicio – Choferes de las unidades

Diseñar los Procesos de la Organización

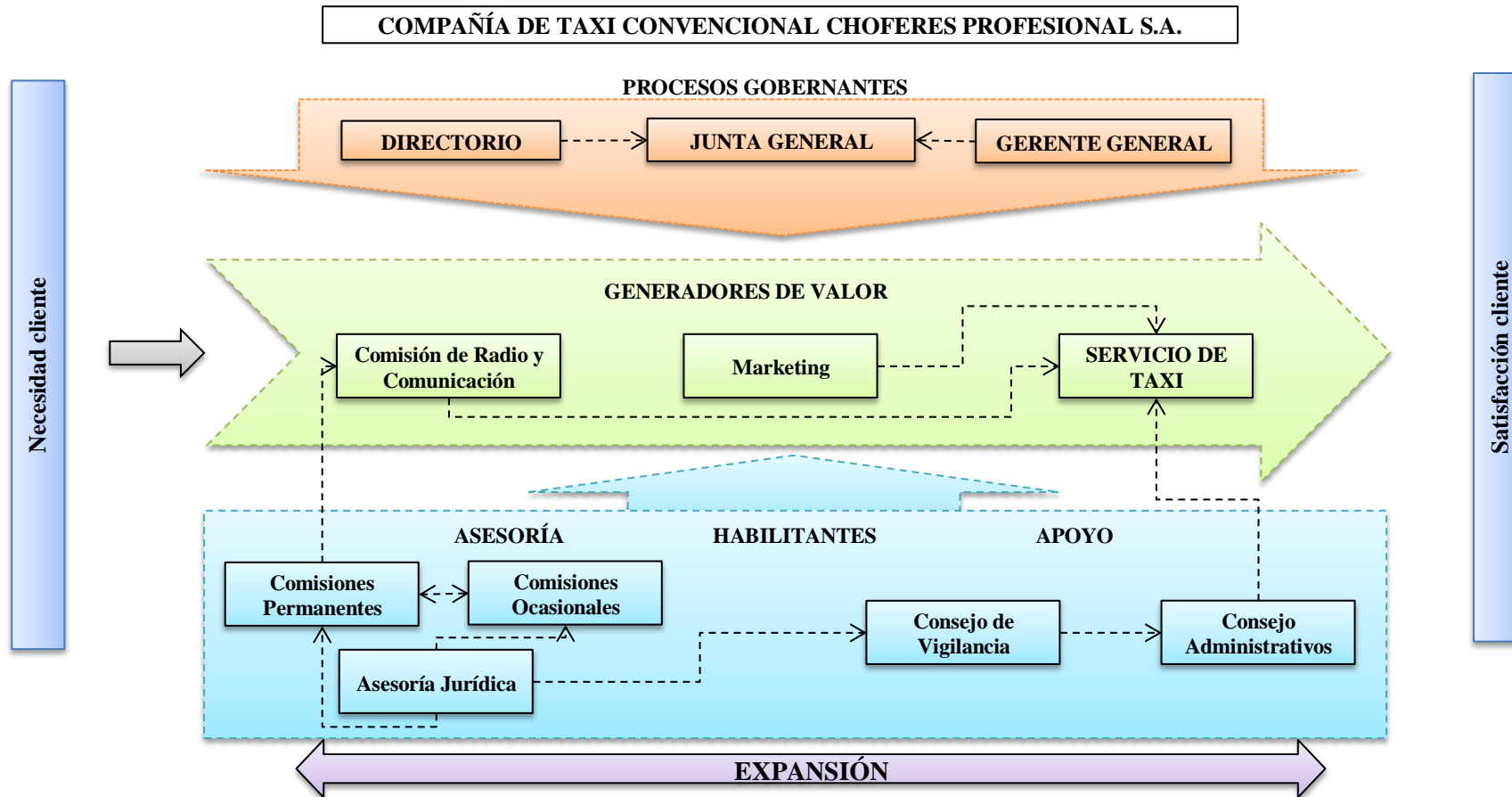
1. **Proceso Gobernante o Legislativo.-** Es quien determina, establece, aprueba, niega, supervisa, vigila las políticas, normas, y reglamentos internos, en los que se sustentara los demás procesos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, a fin de contribuir al logro de los objetivos. Sus competencias se traducen en el acto normativo y resolutivo de la institución.
2. **Proceso Directivo o Ejecutivo.-** Orienta y ejecuta las políticas, normas y reglamentos que fueron analizadas y aprobadas por el proceso legislativo, de tal forma que los procesos inferiores bajo su cargo los cumplan, este proceso es el encargado de coordinar y supervisar el cumplimiento oportuno y eficiente de las diferentes actividades o tareas.
3. **Procesos habilitantes.-** Dentro de este proceso se encuentran los de asesoría y de apoyo quienes ofrecen el servicios administrados por los procesos

gobernantes, generadores de valor y por ellos mismos, así de esta manera viabilizan la consecución de los objetivos y metas de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”.

- a. Proceso de Apoyo o Administrativo.-** Este proceso está representado por la asistencia técnica y administrativa de tipo adjunto a los demás procesos, quienes contribuyen de forma directa e indirecta a la obtención de los objetivos y metas institucionales.
- b. Proceso Asesor.-** Encargado de ayudar o de aconsejar a los demás procesos, interviene secundariamente con respecto a los procesos inherentes u operativos de la compañía, sus actividades se perfeccionan mediante los procesos gobernantes quienes deberán asumir, aprobar, modificar los proyectos, estudios o informes económicos y demás documentos presentados por el Proceso Asesor.
- c. Procesos de servicio.-** Son los encargados de la relación directa con el servicio que ofrece la compañía hacia los usuarios, además cumplen directamente con los objetivos y metas de la Institución, quienes ejecutan los planes, proyectos, políticas, normas y decisiones de los procesos gobernantes, teniendo que perfeccionar el servicio que entrega al cliente con el uso eficiente de los recursos.

4. 6. 3. 1. 4. Mapa de procesos

GRÁFICO 36. Mapa de procesos de la compañía



Fuente: Mapa de procesos
Elaboración: Marlon Pérez Orrala

4. 6. 3. 1. 5. Estatuto orgánico funcional por procesos

De los puestos directivos.- en el Estatuto Orgánico Funcional por Procesos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” son: Gerente General, Presidente, Comisario, Presidente del Consejo Administrativos y Presidente de Comisiones. Y cada área está compuesta por Jefes Departamentales o Coordinadores de Áreas.

Comité de gestión estratégica.- Está orientado a la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional, está integrado por:

- a) Gerente General o su Delegado, quien lo presidirá;
- b) Consejo Administrativos;
- c) Consejo de Vigilancia;
- d) Asesor Jurídico;
- e) Secretario;
- f) Comisiones Permanentes;
- g) Comisiones Ocasionales;

Atribuciones y responsabilidades del comité de gestión estratégica.- entre ellas tenemos las siguientes:

- a) Conocer, examinar y valorar los planes, programas y proyectos, además de su efectividad en el ámbito de la gestión institucional.
- b) Evaluar y supervisar las tareas realizadas por cada área o comisión, en términos de cumplimiento de objetivos y metas.
- c) Evaluar la aplicación de reglamentos, normas y prioridades relativas de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
- d) Vigilar, controlar y examinar los recursos económicos que constituyen el patrimonio de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.

- e) Controlar y evaluar las actividades de la compañía así como el cumplimiento del reglamento interno.
- f) Evaluar y examinar el desenvolvimiento administrativos, financiero y de servicio de los diferentes departamentos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
- g) Elaborar los planes de acción, seguimiento y control de los resultados a los inconvenientes presentados.
- h) Concretar las decisiones adoptadas por la Junta General y el Directorio en el ámbito de los departamentos a su cargo.
- i) Las demás que le confiere la Ley de Compañía.

Estructura alineada con la misión

La estructura Organiza Institucional deberá estar integrada y alineada con la misión y se sustenta en la filosofía y enfoque de los servicios, está integrada de la siguiente manera:

Proceso Gobernante

- 1. Al nivel Legislativo.-** Está constituido por la Junta General y es el más alto nivel de la compañía, siendo el órgano legislador que formula, orienta y dirige las normas y reglamentos de la institución.

- 2. Al nivel ejecutivo.-** representar a la compañía en todos los actos oficiales que se efectúen y se requiera de su presencia, ante los organismos superiores de tránsito, de transporte al nivel provincial y nacional, además ante las otras operadoras de transporte de pasajeros en taxis, constituidos en la provincia.
Está conformada por el Gerente General y el Presidente.

Procesos habilitantes de asesoría y de apoyo

1. COMISIONES PERMANENTES, por la Comisión de Asunto Sociales y Deportes, de Ahorro y Crédito, Accidentes y Ayudas y Educación o Capacitación.
2. COMISIONES TEMPORALES, por el Comité de Elecciones.
3. ASESOR JURÍDICO.
4. SECRETARÍA.
5. CONSEJO DE VIGILANCIA.
6. CONSEJO ADMINISTRATIVO, administrador del Talento Humano, por Contabilidad, Tesorería.

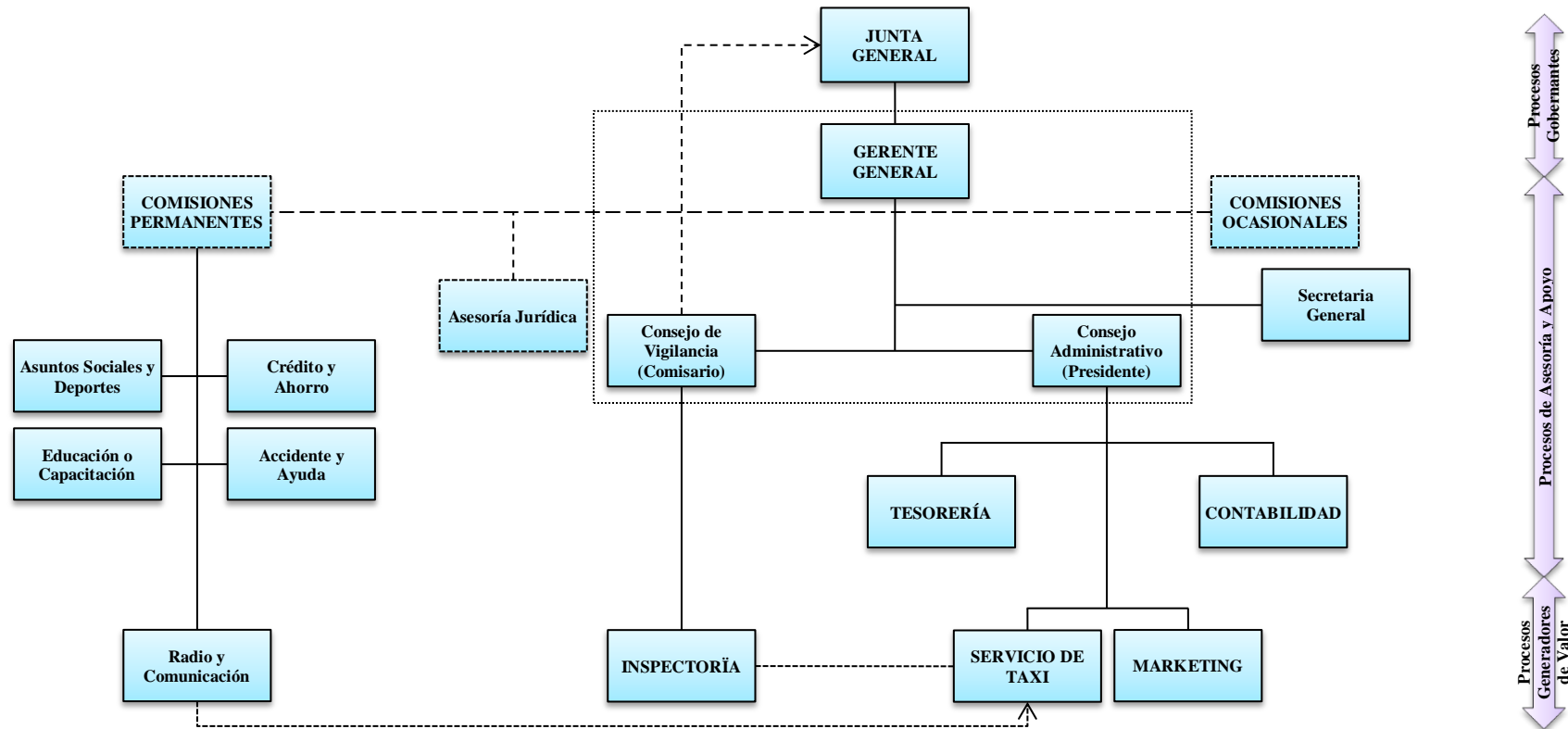
Proceso de servicio

1. CONSEJO ADMINISTRATIVO, por Marketing
2. CONSEJO DE VIGILANCIA, por los Inspectores
3. SERVICIO DE TAXI, Choferes de las taxis.

4. 6. 3. 1. 6. Organigrama estructural

GRÁFICO 37. Organigrama estructural de la compañía

COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL CHOFERES PROFESIONAL S.A.



Procesos Gobernantes
 Procesos de Asesoría y Apoyo
 Procesos Generadores de Valor

Fuente: Organigrama estructural
 Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

Fecha: 15 de septiembre de 2013
 Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

4. 6. 3. 1. 7. De las funciones y perfiles

Son funciones de los diferentes departamentos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, las siguientes:

Procesos Gobernantes, Habilitantes de Asesoría, de Apoyo y de servicio

Junta General de Accionistas

Es el máximo órgano Legislativo de la compañía y sus decisiones obligan a todos/as los/las Accionistas y demás Órganos de la Institución, siempre que no sea contrarias a las normas y reglamentos, funcionamientos y actividades que rigen dentro de la organización. El derecho de información a los/las accionistas es un aspecto fundamental de la Filosofía de los Gobernantes y Habilitantes de Asesoría y de Apoyo, es su conjunto es responsable de garantizar su correcto funcionamiento.

Misión: Aprobar, verificar, acordar y ratificar todas las actividades actos y resoluciones que presente el Directorio, y que se encuentre dentro de las normas, reglamentos internos y demás leyes que rigen dentro de la compañía.

Responsables: Accionista de la compañía.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Establecer las reuniones que estas podrán ser ordinarias y extraordinarias y que se realizaran en el domicilio general de la compañía.
2. Reunirse por lo menos una vez al año en reunión extraordinaria, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para considerar los asuntos determinados en los numerales 2, 3, 4 del Art. 231 de la

Ley de Compañías, y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día de acuerdo a la convocatoria.

3. Designar un nuevo directorio cada bienio.
4. Aprobar los estatutos o reglamentos internos que fuesen presentados por el Gerente o Presidente, y que se encuentren en bien y beneficio de la compañía en un plazo no mayor a 3 reuniones extraordinarias convocadas para tal fin.
5. Resolver todo aquello que no contemple en el Estatuto o Acta de Constitución o en el Reglamento Interno de la compañía, siempre que no contrarié la Ley de Compañías sean estos generales o especiales.
6. Analizar las acciones que se realizan en la compañía y certificar nuevos proyectos de inversión en beneficio de la institución.
7. Permitir la compra de los bienes para uso de la compañía.
8. Autorizar las cuotas en la compañía sean estos por ingresos ordinarios o extraordinarios, para la realización de los trámites.
9. Tiene a su cargo efectuar las decisiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
10. Trabajar en conjunto existiendo integración y compromiso, presentando ideas innovadoras en las reuniones de la junta general para progreso de la compañía.
11. Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía, comisarios o cualquier otro funcionario o trabajador de la institución.
12. Fijar el sueldo del Gerente General y establecer las comisiones económicas de los miembros del directorio.
13. Designar y remover a los administradores de los departamentos siempre y cuando conste en estatuto quien es el encargado de realizarlo.
14. Dictar la resolución sobre los informes anuales de los balances presentados por el Gerente General o de los miembros del Directorio.
15. Dictar las resoluciones correspondientes a los informes de auditoría externa.
16. Resolver la distribución de los beneficios sociales, la emisión de las partes beneficiarias y de las obligaciones, de la amortización de las acciones.
17. Acordar las modificaciones al contrato social.

18. Resolver referente a la fusión, transformación, ruptura, disolución y liquidación de la compañía.
19. Aplicar los procedimientos correspondientes a la liquidación de ser el caso.
20. Las demás que le confiere el Acta de Constitución, Reglamento Interno y Ley de Compañías.

De los accionistas de la compañía

Son accionistas de la compañía, las personas que se encuentren suscritas en el Acta de Constitución de la entidad, y las que posteriormente fueren aceptadas en calidad de socios accionistas debidamente calificadas como tales, con las mismas obligaciones los mismos deberes y los mismos derechos.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Cumplir con todos los requisitos estipulados en la Ley de Compañías y su reglamento. Así como los establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito para ser miembros de compañías de transporte y obtener el permiso de operación.
2. Acatar las disposiciones emitidas por la Junta General.
3. Asistir a reuniones según la convocatoria realizada por el Gerente o Presidente de la Compañía, sean estas por comunicación verbal o escrita.
4. Cancelar los valores adeudados a la compañía en horarios de oficina.
5. Asistir formalmente vestido, estricta y cumplidamente a las reuniones de Asamblea General ordinaria, extraordinaria y a todas las demás reuniones que sean legalmente convocadas, sean estas de caracteres administrativos, disciplinarios y sociales.
6. Guardar lealtad absoluta a la compañía y a las organizaciones de integración.
7. Participar activamente en la Junta General, ejerciendo en ellas el derecho de analizar y proponer asuntos de interés para la compañía con voz y voto.

- 8.** Guardar respeto y obediencia a los inspectores designados por el directorio.
- 9.** Estar al día en sus obligaciones económicas, sean estas cuotas ordinarias, extraordinarias y el fondo de inversiones, multas, etc.
- 10.** Actuar con educación, rectitud y respeto a los demás durante el desarrollo de la asamblea, respetando al directorio y sus demás compañeros accionistas.
- 11.** En caso de querer dirigirse ante los miembros de la asamblea debe solicitar la palabra ante el presidente de la compañía.
- 12.** Aceptar y cumplir sin retribución alguna los trabajos y comisiones debidamente encomendados, por los directivos y administradores de la compañía.
- 13.** Asistir y participar en los programas de carácter educativo, social, culturales, educativo y más actos públicos que fueron organizados y autorizados por la compañía.
- 14.** Realizar su registro en los organismos de Integración provincial y Nacional.
- 15.** Mantener un vehículo operativo a favor de la compañía, cumpliendo con los requerimientos establecidos por los organismos Supervisores del Tránsito.
- 16.** Asistir obligatoriamente con la unidad y guardando luto al sepelio y traslado de un compañero fallecido.
- 17.** Justificar por escrito y con los debidos respaldos su inasistencia a los llamamiento de los directivos, a sesiones ordinarias, extraordinarias y demás sesiones de la compañía por cualquier índole a las que se les allá sido convocado.
- 18.** Laborar en su vehículo de servicio a favor de la compañía como mínimo una vez a la semana, en los casos que mantenga un chofer ajeno a la institución, con ropa formar de acuerdo a lo dispuesto en el reglamento.
- 19.** Aprobar los contratos de trabajo de los colaboradores a los cuales se les ha sido llamado para formar parte de la compañía.
- 20.** Denunciar por escrito los actos o sucesos realizados por personas con interés destructivo en contra de los intereses de la compañía.
- 21.** Las demás descritas en el Acta de Constitución, Reglamento Interno y las que les confiere la ley.

Del Directorio.- Estructura del Directorio.

Misión: Administrar de forma conjunta y ordenada los recursos disponibles con los que cuenta la Compañía a fin de conseguir el bienestar de los Accionistas y demás colaboradores de la Compañía.

Responsables: Gerente General, Presidente y Comisario.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas.
2. Trabajar en conjunto por el bienestar institucional de la compañía.
3. Nombrar, delgados, representantes, comisiones, etc. De carácter gremial, congresos, o reuniones en general a nivel cantonal, provincial y nacional.
4. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
5. Sesionara cada mes ordinariamente y extraordinariamente cuando existan puntos relevantes que tratar, estableciendo fecha, hora y lugar de sus reuniones.
6. Resolver problemas pertenecientes a las actividades de la compañía
7. Administrar los recursos de la compañía de forma correcta, eficiente y apegada a las leyes vigentes.
8. Fijaran la caución del Gerente General antes de su posesión, la misma que será mediante Póliza de fidelidad, garantías prendarias, hipotecarias o personales.
9. Para que algún socio se parte del directorio deberá cumplir con los requisitos previamente establecidos dentro del Reglamento Interno vigente.
10. Designar tareas al personal a su cargo.
11. Las demás descritas en el Acta de Constitución, Reglamento Interno y las que les confiere la ley.

Gerencia General:

Misión.- Dirigir, controlar, evaluar y supervisar las actividades de la compañía, y coordinar su acciones con las demás organismos de tránsito y entidades públicas a fin cumplir los objetivos institucionales.

Responsable: Gerente General

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Título universitario en: Ingeniería en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.
- d) Persona responsable, creativa y con sentido de liderazgo.
- e) Manejo del personal.
- f) Coordinar y controlar manejos contables.
- g) Analizar resultados financieros.
- h) Experiencia mínima dos años en cargos afines.
- i) Podrá ser o no accionista
- j) Será nombrado por la Junta General
- k) Podrá ser reelegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de Accionistas y/o por renuncia voluntaria.
- l) Durará dos años en sus funciones

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas.

2. Responde y custodiar la correspondencia que recepta y envía, en el ámbito de su competencia.
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento.
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Representar la compañía ante los organismos cantonales, provinciales y nacionales de transportes en los cuales se encuentra inscrita la institución.
8. Representar a la compañía judicial y extrajudicialmente en todo acto o contrato.
9. Cumplir y hacer cumplir la ley, el contrato social y los acuerdos legítimos.
10. Administrar la compañía con amplios poderes de decisión que le otorga la ley, los estatutos, y los presentes reglamentos internos.
11. Presentar ante la Junta General, dentro de tres meses posteriores a la terminación del ejercicio económico el balance y marcha de la compañía.
12. Elaborar el presupuesto anual de la compañía, en base a las necesidades económicas de la misma, en colaboración con el Tesorero de la compañía.
13. Vigilar y disponer que se lleve correctamente la contabilidad, además de certificar con su firma, la correspondencia, contratos, expedientes, certificaciones para los socios, las actas de las juntas generales, el archivo en general.
14. Concurrir obligatoriamente a las sesiones del Directorio y de Junta General, cuando sea convocado.
15. Presidir la Junta General en caso de ausencia del Presidente.
16. Junto con el Directorio y la Junta General elegir o designar los miembros de los Comisiones Permanentes y Ocasionales.
17. Nombrar a los empleados de la compañía, así como determinar sus funciones, remuneraciones, y conceder licencias vacacionales.
18. Realizar las compras de bienes muebles e inmuebles y más enceres que formaran parte del patrimonio de la compañía.

19. Obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halla facultado.
20. Coordinar y controlar el manejo contable de la compañía.
21. Suscribir conjuntamente con el presidente, los títulos de las acciones o certificados provisionales que la compañía entregara a los accionistas.
22. Coordinar junto con el Presidente las reuniones con la Asamblea General.
23. Proporcionar al contador, los comprobantes de ingresos y egresos, debidamente legalizados y con respaldo y soporte necesario.
24. Firmar las liquidación de haberes de los/las Accionistas que dejen de pertenecer a la compañía por cualquier causa.
25. Asistir a las reuniones de los organismos de transporte, en caso de ser socio.
26. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
27. Mantener una caja chica según lo dispuesto por la Junta General.
28. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
29. Responder por la integridad y conservación de los bienes de la compañía.
30. Designar tareas al personal a su cargo.
31. Las demás descritas en el Acta de Constitución, Reglamento Interno y las que les confiere la ley.

Secretaría General:

Misión: Llevar al día los libros de actas de la asamblea general, el Consejo Administrativo y el Consejo de Vigilancia, como también llevar ordenadamente el archivo y desempeñar otras funciones que le asigne el consejo administrativo con relación a las disposiciones del estatuto.

Responsable: Secretario o Secretaria

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 22 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Título universitario en: Ingeniero Comercial o Administración de Empresas o carreras afines.
- d) Podrá ser o no socio accionista.
- e) Tener experiencia en cargos similares, mínimo un año.
- f) Manejo y control documentos y archivos.
- g) Manejo de utilitarios básicos.
- h) Es de libre nombramiento por la Junta General.
- i) Podrá ser separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o Gerente General, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidad:

1. Respetar y cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o Directorio y del Gerente General.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Mantener en correcto orden y al día todos los trabajos de oficina, propios de su cargo.
4. Pasar a los libros respectivos las actas, de las sesiones de la Junta General y el directorio.
5. Hacer las certificaciones cuando las/los accionistas lo soliciten, siempre que se encuentren al día en sus obligaciones económicas.
6. Notificar las resoluciones a quien corresponda, y sentar la razón sobre la misma.
7. Llevar un libro de las resoluciones tomadas en las sesiones de la Junta General de Accionista.

8. Recetar de los asistentes a las sesiones de Junta General las firmas correspondientes así como verificar su asistencia conforme vayan integrándose, hasta la hora de inicio, momento en el que informara al Presidente o Presidenta la existencia del quórum correspondiente.
9. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
10. Abstenerse de conceder sin el visto bueno del Gerente General o del Directorio copias de actas y otros documentos de importancia para la compañía, previa solicitud escrita.
11. Puntualidad en todas las actividades
12. Recibir e comunicar asuntos que se relacionen con el departamento.
13. Prudencia y discreción sobre información confidencial de la compañía.
14. Acatar y ejecutar instrucciones que se le asignen.
15. Realizar y receptar llamadas telefónicas manteniendo informado a los administradores sobre compromisos y asuntos de la compañía.
16. Suscribir las actas de la Junta General en caso de ser socio.
17. Encargo/a en receptar, registrar y distribuir información.
18. Las demás que le asignare el directorio y/o su superior inmediato.

Consejo de Vigilancia:

Estar conformada por cinco miembros, comisario principal, comisario suplente, y tres vocales que serán escogidos por el comisario y puestos a consideración de la junta general de accionistas para su aprobación y posesión de los mismos.

Misión: Es el Organismo encargado de controlar que las resoluciones tomadas por la Junta General o el Directorio se encuentren acorde a las normas que rigen la compañía, la Ley de Compañías y su Reglamento, el Acta de Constitución y el Reglamento Interno.

Responsable: Comisario.

Perfil del cargo:

- j) Edad mínimo de 25 años
- k) Sexo: Indistinto
- l) Deberá ser socio accionista
- m) Título universitario en: Ingeniería en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.
- n) Durará dos años en sus funciones
- o) Es de libre nombramiento por la Junta General.
- p) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas, y/o por renuncia voluntaria
- q) Mantener actualizado los conocimientos administrativos.
- r) Persona responsable, creativa y con sentido de liderazgo.
- s) Sólidos conocimientos de manejo del personal.
- t) Tener capacidades psicológicas;
- u) Destrezas de comunicación con radios y prensa escrita.
- v) Capacidad de resolver problemas con rapidez con iniciativa propia.
- w) Dinámica, extrovertida, práctica y organizada.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.

5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Realizar las convocatorias a Junta General Accionista en los casos determinados en la Ley de Compañía y el Reglamento Interno.
8. Velar por la disciplina de todos y cada uno de los socios accionistas.
9. Solicitar al Directorio haga constar en el orden del día, previamente a la convocatoria los puntos que crea convenientes.
10. Cumplir y hacer cumplir todas las sanciones que contempla el reglamento interno y las que posteriormente se apruebe la Junta General de accionistas.
11. Elevar informes por escrito ante la Junta General de accionistas, sobre las faltas e incumplimiento por parte de los socios.
12. Pedir por escrito y confirma de responsabilidad las cuentas e informes del ejercicio económico, negocios e inversiones de la compañía, a su criterio y/o por pedido de cualquiera de los socio hubiese faltantes o malversación de fondos.
13. Emitir informes a la Junta General en caso de presentarse lo estipulado en el literal anterior para que se contrate una auditoria general de ser el caso.
14. Exigir al Gerente General la entrega de un balance mensual de comprobación.
15. Revisar el balance y las cuentas de pérdidas y ganancias presentados por el Gerente General, para la emisión de sus correspondiente informe a la Junta General.
16. Mantener el expediente sobre infracciones de los/las accionistas, susceptible de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el directorio.
17. Recetar y gestionar denuncias de los/las accionistas, con los respectivos fundamentos sobre alguna falta a sus derechos por parte de los directivos de la compañía.
18. Firmar las actas de las sesiones de Consejo conjuntamente con los vocales.
19. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.

20. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.

21. Designar tareas al personal a su cargo.

22. Las demás descritas en el Acta de Constitución, Reglamento Interno y las que les confiere la ley.

El Consejo de Administración tiene una estructura conformada por un equipo de trabajo multidisciplinario y para el cumplimiento de su misión contará con siguiente departamento: Inspectores.

Departamento de Inspectoría:

Misión: Vigilar y controlar que los choferes de las unidades cumplan con las disposiciones emitidas por el directorio y/o la Junta General, así como el funcionamiento de los demás miembros que conforman la compañía.

Responsable: Inspectores

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Masculino
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Título universitario en: Ingeniería en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.
- e) Deberá ser socio Accionista
- f) Durará un año en sus funciones
- g) Es de libre nombramiento por el Consejo de Vigilancia.
- h) Podrá ser separado antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de Accionistas o el Consejo de Vigilancia, y/o por renuncia voluntaria.

- i) Persona responsable, creativa y con sentido de liderazgo.
- j) Manejo del personal.
- k) Tener capacidades psicológicas;
- l) Capacidad de resolver problemas con rapidez y con iniciativa propia.
- m) Dinámica, extrovertida, práctica y organizada.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Planificar y dirigir organizadamente el trabajo.
7. Sancionar con suspensión a las unidades que no cumplieren con los requisitos de operatividad.
8. Cuidar que los vehículos guarden relación con el trabajo a efectuarse
9. Revisar periódicamente los vehículos en servicio de la compañía a fin de comprobar su buen funcionamiento y las condiciones de seguridad que debe brindar a los usuarios.
10. Ejercer control y vigilancia sobre todos los demás miembros de la compañía.
11. Vigilar que se cumpla con todas las tarifas y turnos establecidos por la compañía e informar por escrito cualquier caso de incumplimiento indicando fecha y hora.
12. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
13. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.

14. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.

15. Las demás que le asigne el Gerente General y/o su superior inmediato.

Consejo de Administración:

Es el Órgano Directivo y de fijación de políticas de administración de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” así como la selección y evaluación de desempeño del personal de la Institución, está conformada por dos vocales uno principal y uno suplente.

Misión: Dirigir la gestión de la compañía, estableciendo sistemas y procedimientos que permitan optimizar la capacidad de respuesta de los procesos administrativos y operativos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, siempre garantizando el uso oportuno de los recursos, para que las actividades de la institución seas ágiles, eficientes y se cumpla con los objetivos de la organización.

Responsable: Presidente o Presidenta de la compañía.

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Título universitario en: Ingeniería en Administración de Empresas, Economía o carreras afines.
- d) Deberá ser socio accionista
- e) Durará dos años en sus funciones
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General.
- g) Mantener actualizado los conocimientos administrativos.

- h) Persona responsable, creativa y con sentido de liderazgo.
- i) Manejo del personal.
- j) Tener capacidades psicológicas;
- k) Destrezas de comunicación con radios y prensa escrita.
- l) Capacidad de resolver problemas con rapidez con iniciativa propia.
- m) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas, y/o por renuncia voluntaria.
- n) Dinámica, extrovertida, práctica y organizada.

Atribuciones y responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Suscribir conjuntamente con el Gerente las actas de las sesiones.
8. Supervisar las actividades de sus compañeros para la buena marcha de la compañía.
9. Recibir quejas de los socios con respecto a la administración de la compañía y trasmitirlo al Gerente y conjuntamente buscar la solución a dichas quejas.
10. Suscribir conjuntamente con el Gerente los títulos de las acciones o certificados provisionales que se entregaran a los accionistas.
11. Asistir a las convocatorias de las organizaciones de Integración y a los llamados e invitaciones, que tengan relación con las actividades de la compañía.

12. Subrogar al Gerente General en caso de falta, ausencia temporal o definitiva, o calamidad, con los mismos derechos y atribuciones.
13. Junto con el Directorio y la Junta General elegir o designar los miembros de los Comisiones Permanentes y Ocasionales.
14. En conjunto con los miembros del Directorio designar el Asesor Jurídico, Inspectores, Tesorero, Contador, Jefe de Marketing, con la aprobación de la junta general
15. Realizar la convocatoria a las sesiones de la Junta General a todos los Accionistas.
16. Ceder transitoriamente la conducción de la asamblea al Gerente General en casos de querer emitir su punto de vista, en situaciones por haber sido aludido sobre un punto específico del orden del día.
17. Ceder el uso de la palabra en las sesiones de la Junta General.
18. Mantener con cautela el orden y la disciplina en todas las actividades de la compañía.
19. Se preocupara por que las resoluciones sirvan para el normal desenvolvimiento de las actividades y vayan en beneficio común de todos las/los Accionistas y miembros de la compañía.
20. Denunciar ante los organismos respectivos, si alguno de los Accionista, Directivos o colaboradores no cumpla con las disposiciones legales de la compañía.
21. Firmar los libros de Actas del Consejo de Administración.
22. Presidir las sesiones de las Juntas Generales.
23. Suscribir las papeletas de retiro o cheque conjuntamente con el Gerente.
24. Firmar la Liquidación de haberes de los/las accionistas que dejen de pertenecer a la compañía por cualquier causa.
25. Examinar las mociones; y, si son procedente darle el trámite respectivo.
26. En los debates, precisar el asunto discutido, disponer la votación por intermedio de Secretaría y proclamar los resultados.
27. Amonestar a las/los accionistas en forma verbal cuando a criterio de él creyera necesario en faltas leves debiendo informar al Directorio.

28. Diseñar, asegurar el funcionamiento permanente de procedimientos de control interno relacionados con las actividades de su área.
29. Ejecutar con diligencia todas las funciones antes mencionadas procurando un buen servicio al resto de los colaboradores y Directivos de la compañía
30. Designar tareas al personal a su cargo.
31. Las demás descritas en el Acta de Constitución, Reglamento Interno y las que les confiere la ley.

El Consejo de Administración tiene una estructura conformada por equipos de trabajo multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con los siguientes departamentos: Tesorería, Contabilidad, Marketing, el Servicio de taxi

Nivel Asistente de reclutamiento, selección y evaluación de desempeño del personal.- Será el encargado de administrar y evaluar al personal y colaboradores de la compañía.

Responsable: Vicepresidente o Vicepresidenta de Talento Humano

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 28 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Abogado, Ingeniero en Gestión Empresarial, Ingeniero Comercial, Economista, Ingeniero en administración de Recursos Humanos o carrera afines
- e) Ser Accionista de la compañía.
- f) Experiencia mínima de un año en el área.
- g) Persona con alta calidad moral y profesional.
- h) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.

- i) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Asesorar al Gerente General en materia laboral para la realización de los contratos y demás causas.
8. Cumplir y hacer cumplir el Código de Trabajo.
9. Ejecutar y asesorar en la implementación y desarrollo de los subsistemas y programas de administración del Talento Humano.
10. Definir los planes de creación o reestructuración de los departamentos de la compañía.
11. Elaborar y aplicar los procesos de clasificación de puestos.
12. Trabajar en conjunto con la Comisión de Educación en la elaboración de planes de capacitación.
13. Solicitará la disponibilidad de presupuesto para la creación de puestos emitidos por la Junta General o el Gerente General.
14. Elaborar programas y procedimientos para la selección y reclutamiento del personal.
15. Elaborar y administrar la planificación de los procesos del control interno de las actividades.

16. Trabajar en conjunto con la Comisión de Educación en la elaboración del plan de capacitación con respecto al personal de la compañía.
17. Elaborar y administrar la planificación del proceso de evaluación del desempeño del personal.
18. Enviar la lista de posibles candidatos a los puestos de trabajo al Gerente General para su resolución ante la Junta General.
19. Administrar el sistema de remuneraciones de los Directivos miembros y colaboradores de la compañía.
20. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
21. Las demás que le asigne el Gerente General y/o su superior inmediato.

Departamento de Tesorería:

Misión: Controlar y llevar al día el registro del efectivo de la compañía, tomando decisiones y formulando planes para aplicaciones de capital, así como la obtención de recursos, dirección de actividades financieras y manejo de la cartera de inversiones.

Responsable: Tesorero

Perfil del puesto:

- a) Edad mínimo de 28 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Economista, Ingeniero en Finanzas, Ingeniero Comercial
- e) Ser Accionista de la compañía.
- f) Experiencia mínima de un año en el área.

- g) Durará dos años en sus funciones.
- h) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- i) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.
- j) Persona con alta calidad moral y profesional.
- k) Tener destrezas en planificar, coordinar y organizar el trabajo que amerita el puesto, y utilizar utilitarios básicos.
- l) Administración de dinero y del personal.
- m) Capacidad para tomar decisiones en diversas circunstancias.
- n) Debe actuar con responsabilidad, honestidad y tener iniciativa propia para resolver problemas.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual. .
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Responder por los fondos de la compañía tanto civil y penal de ser el caso, así como administrarlo de la mejor manera.
8. Guardar respeto y obediencia a los Inspectores designado por el Directorio
9. Con la disposición y ayuda del directorio establecer las necesidades propias de la compañía, además supervisar y controlar las cuentas bancarias.
10. Planificar y dirigir los procesos de recaudación, aportaciones y demás ingresos conforme a lo descrito a los reglamentos internos.

11. Receptar los valores que ingresen a la compañía sean por cualquier concepto, debiendo depositarlos en el banco hasta el día siguiente.
12. Registrar los ingresos y egresos que incurre la compañía con la mayor confiabilidad.
13. Elaborar el presupuesto de la compañía que mediante intermedio del gerente general y será puesto a consideración de la Junta General.
14. Custodiar los ingresos y demás documentos que amparan su transacción.
15. Presentar el parte diario de recaudación al departamento de contabilidad incluyendo los documentos que respalden su registro.
16. Analizar las cuentas pendientes de cobro e informar al Directorio para su ejecución del cobro mediante lo estipulado en el Reglamento Interno.
17. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
18. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
19. Las demás que le asigne el Gerente General y/o su superior inmediato.

Departamento de Contabilidad:

Misión: Es el encargado de llevar todos los registros contables de todos los procesos económicos y los asuntos financieros de la compañía para poder demostrar la viabilidad de la misma.

Responsable: Contador

Perfil del puesto:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto

- c) Economista, Ingeniero Comercial, Contador Público Autorizado o Profesional en el área de contaduría pública.
- d) Ser o no Accionista de la compañía.
- e) Experiencia mínima de un año en el área.
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.
- h) Haber realizado cursos en funciones del cargo.
- i) Persona con alta calidad moral y profesional.
- j) Vocación e interés por la contabilidad.
- k) Combinar conocimiento con otras áreas.
- l) Capacidad para el trabajo bajo presión.
- m) Manejo de utilitarios.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Guardar respeto y obediencia a los Inspectores designado por el Directorio
8. Recopilar información de las transacciones de la empresa
9. Realizar los estados financieros de acuerdo a la metodología contable y la periodicidad, estructura y característica de los estados contables conforme a las NIC.
10. Mantener el archivo de la documentación financiera de la compañía.

11. Presentar los estados financieros al Gerente General para ser expuestos y aprobados por la Junta General.
12. Examinar y comprobar los registros tanto físicos como electrónicos.
13. Presentar un informe de disponibilidad de efectivo, cuando el Gerente General lo requiera.
14. Efectuar el registro contable y ejecutar el control del registro con la finalidad de determinar la propiedad, legalidad y veracidad de las operaciones con sus soportes.
15. Elaboración de los formularios de retención de impuestos
16. Elaborar las declaraciones mensuales del impuesto a la renta y del IVA
17. Realizar los ingresos de impuesto al sistema DIMM.
18. Realizar los análisis financieros para determinar oportunamente las variaciones de los estados financieros.
19. Llevar el registro del movimiento de las cuentas bancarias.
20. Mantener actualizado el archivo de la documentación que sustente los registros del patrimonio y del presupuesto.
21. Actualizar y mantener las seguridades de los archivos informáticos de la información financiera.
22. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
23. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
24. Las demás que le asignare el Gerente General y/o su superior inmediato.

Departamento de Marketing:

Misión: Establecer gestiones y procedimientos en marketing, a fin fortalecer la marca de la compañía en el mercado y así maximizar los ingresos por el servicio y contribuir al cumplimiento de la misión instituciones de forma exitosa.

Responsable: Coordinador o Director de Marketing

Perfil del puesto:

- a) Edad mínimo de 28 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Ingeniero Comercial, Licenciado en Administración, Marketing o Profesional en áreas afines.
- e) Ser o no Accionista de la compañía.
- f) Experiencia mínima de un año en posiciones similares.
- g) Haber realizado cursos en funciones del cargo.
- h) Capaz de liderar procesos de fomentar la innovación.
- i) Capacidad de fomentar el aprendizaje y liderazgo para gestionar equipos y repartir responsabilidades.
- j) Experiencia en sector online o venta de productos o servicios por esta canal.
- k) Capacidad de planificar y tener pensamiento estratégico.
- l) Excelente capacidad de coordinación y gestión de proyectos.
- m) Capacidad de análisis, Dinamismo e iniciativa.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Elaborar informes periódicos de evaluación del Plan Operativo Anual.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.

6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Guardar respeto y obediencia a los Inspectores designado por el Directorio
8. Analizar el mercado, productos, precios y competencia y sacar conclusiones para optimizar el desarrollo de la compañía.
9. Diseñar y lanzar propuestas para maximizar los objetivos fijados.
10. Definir las estrategias de marketing y el plan de implementación de la marca.
11. Representar a los directivos ante los medios de comunicación.
12. Dar apoyo y soporte a la red de servicios para el lanzamiento de los nuevos productos.
13. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
14. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
15. Las demás que le asigne el Gerente General y/o su superior inmediato.

Servicio de taxi:

Misión: Ofrecer el mejor servicio personalizado acorde a las exigencias de los usuarios, comprometidos con su satisfacción, respetando las buenas costumbres de atención y trato a las personas, siempre respetando las Leyes y Reglamentos de Tránsito.

Responsable: Socio Accionista o chofer profesional contratado

Perfil del puesto:

- a) Edad mínimo de 22 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto

- d) Chofer Profesional, con licencia de conducir Tipo “C” o superior.
- e) Ser o no Accionista de la compañía.
- f) Experiencia mínima de dos años en conducción de vehículos.
- g) Es de libre nombramiento por los Accionistas dueño de la unidad.
- h) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.
- i) Conocimientos básicos del idioma Ingles.
- j) Haber realizado cursos en funciones del cargo.
- k) Pensamiento estratégico.
- l) Excelente capacidad de coordinación
- m) Capacidad de análisis.
- n) Capacidad de dinamismo e iniciativa.
- o) Capacidad de resolución de problemas.
- p) Trabajar bajo presión.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Respetar las Leyes y Reglamentos de Tránsito.
3. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Guardar respeto y obediencia a los Inspectores designado por el Directorio.
7. Brindar un servicio de transporte de pasajeros en taxi, con seguridad, eficiencia, responsabilidad, honradez, comodidad y calidad.
8. Mostrar el servicio requerido por los usuarios utilizando el taxímetro por corta que sea la carrera, a excepción de las carreras que se realizan fuera del perímetro urbano

9. Prestar el servicio de taxi a los usuarios los 365 días del año, debiendo registrar el ingreso y salida de la unidad, según lo establecido en el Reglamento Interno.
10. Brindar respeto entre compañeros choferes y demás miembros de la compañía.
11. Prestar el servicio sin haber ingerido alcohol u otra sustancia no permitida por las leyes de tránsito.
12. Prestar el servicio de taxi con ropa formal o uniforme dispuesto por la compañía de ser el caso, a excepción de lo dispuesto en el reglamento interno.
13. Mantener las unidades en óptimas condiciones a fin de prestar un servicio acorde a la calidad del servicio.
14. Será responsable del cuidado, mantenimiento y reparación de la unidad que se encuentre el servicio a favor de la compañía, comunicando a los inspectores cualquier anomalía, comprometiéndose a mantenerla en operatividad.
15. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
16. Ejecutar con diligencia todas las funciones antes mencionadas procurando un buen servicio al resto de los colaboradores y Directivos de la compañía
17. Tareas asignadas por el Gerente General, Junta General y/o su jefe inmediato.

Comisiones Permanentes:

Son organismos de control y administración con la finalidad de mantener una mejor organización, serán creadas por el Directorio previa solicitud a la Junta General, que por designio de ella nombrará de entre los Accionista que no sean miembro del Directorio se elegirán sus integrantes.

Las Comisiones Permanentes tienen una estructura conformada por equipos multidisciplinarios y para el cumplimiento de su misión contará con los siguientes departamentos: Comisión de Educación, Comisión de Asuntos Sociales, Comisión

de Accidentes y Ayudas, Comisión de Crédito y Ahorro, Comisión de Central de Radio y Comunicación.

Comisión de Educación o Capacitación:

Misión: Promover y difundir programas de capacitación para los miembros de la Compañía, motivando el ímpetu de superación, encaminadas al bien común y bienestar de la institución. Estará conformada por un máximo de tres miembros de la Junta de accionistas.

Responsable: Coordinador de Educación o Capacitación.

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones
- e) Durará un años en sus funciones
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido por un periodo más, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia

3. Participar en la elaboración del Plan Operativo Anual del departamento de Educación y Capacitación.
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Elaborar un plan de capacitación anual para todos los miembros de la compañía
8. Planificar y llevar a cabo un sistema de capacitación sobre las normas que los rigen.
9. Realizar las gestiones para las capacitaciones de los miembros de la compañía.
10. Receptar y analizar las solicitudes de los Departamento en relación a capacitaciones.
11. Solicitar en las sesiones de la Junta General un espacio de 5 minutos para dar a conocer sobre las capacitaciones y demás actividades a su cargo.
12. Informar anualmente sobre el cumplimiento y desarrollo del proyecto educativo.
13. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.
14. Ejecutar con diligencia todas las funciones antes mencionadas procurando un buen servicio al resto de los colaboradores y Directivos de la compañía.
15. Tareas asignadas por el Gerente General, Junta General y/o su jefe inmediato.

Comisión de Asuntos Sociales y Deportes

Misión: Planificar y ejecutar programas de atenciones sociales y deportes y coadyuvar en las contingencias que se le presente a cualquier miembro de la compañía. En especial a los Accionistas y Directivos. Estará conformada por un máximo de tres miembros.

Responsable: Coordinador de Asuntos Sociales y Deportes.

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones
- e) Durará un años en sus funciones
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido un periodo más, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
5. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
6. Elaborar el presupuesto de gastos por concepto de Aniversario de la compañía, para que sea incluido y aprobado juntos al presupuesto Institucional.
7. Informar ante los/las Accionistas cualquier acontecimiento que le suceda a cualquiera de ellos, así como su representatividad en caso de fallecimiento de alguno de ellos.

8. Coadyuvar para que los herederos reciban la liquidación en caso de no existir un sucesor, y demás actividades inherente al fallecimiento de algún accionista.
9. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
10. Planificar y ejecutar programas de índole deportivo interno y externo.
11. Informar periódicamente de los actos deportivos realizados y de los beneficios obtenidos.
12. Organizar actividades deportivas entre los/las Accionistas o de carácter interinstitucional para la festividades de la compañía.
13. Elaborar su propio reglamento interno cumpliendo lo dispuesto en bienestar de los/las accionista, y presentarlos a la Junta General para su aprobación.
14. Representar a la compañía a los centros de atención médica en caso de que algún socio se encuentre enfermo.
15. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
16. Las demás que le asignare el Gerente General, Junta General y/o su superior inmediato.

Comisión de Accidentes y Ayudas:

Misión: Gestionar la ayuda a hacia los/las Accionistas a fin de velar por su integridad física y beneficio social de acuerdo a lo descrito en el Reglamento Interno. Estará conformada por un máximo de tres miembros.

Responsable: Coordinador de Accidentes y Ayudas

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años

- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto.
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones.
- e) Durará un año en sus funciones.
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido periodo más, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Gestionar la ayuda a los socios en caso de algún accidente o enfermedad, según lo estipulado
8. En caso de robo de alguna unidad informar a todos los accionistas y/o choferes de las unidades para movilizarse y tratar de recuperarla, de acuerdo al Reglamento Interno.
9. Verificar que todos los miembros de la compañía asistan al evento fúnebre del socio o accionista.
10. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de asistencia fúnebre en caso de fallecimiento de algún Accionista o miembro de la institución.
11. Crear, disponer y cerciorar el funcionamiento permanente del control interno relacionado con su área.

12. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
13. Las demás que le asignare el Gerente General, Junta General y/o su superior inmediato.

Comisión de Crédito y Ahorro:

Misión: Planificar y diseñar sus actividades en relación con el Directorio, a fin de proporcionar y garantizar el bienestar económico de los socios, respetando los reglamentos que regulan su labor.

Responsable: Coordinador de Crédito y Ahorro

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto.
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones.
- e) Durará un año en sus funciones.
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido periodo más, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.

2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Elaborar su propio reglamento interno cumpliendo lo dispuesto en bienestar de los/las accionista, y presentarlos a la Junta General para su aprobación.
8. Verificar si los/las accionistas que soliciten un crédito se encuentran al día en sus obligaciones económicas.
9. Dar visto bueno en caso de aprobación de créditos a los/las Accionistas.
10. Realizar el control y seguimiento de que el crédito otorgado sea cancelado puntualmente en los plazos y términos estipulados para la realización del crédito.
11. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
12. Las demás que le asigne el Gerente General, Junta General y/o su superior inmediato.

Comisión de Radio y Comunicación

Misión: Planificar y diseñar las actividades pertinentes en coordinación con el Directorio, para la realización de un buen servicio, en bienestar de los objetivos institucionales.

Responsable: Coordinador de Central de Radio y Comunicación.

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años

- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto.
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones.
- e) Durará un año en sus funciones.
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.
- g) Podrá ser elegido periodo más, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento.
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Elaborar su propio reglamento interno cumpliendo lo dispuesto en bienestar de los/las accionista y presentarlos a la Junta General para su correcta aprobación.
8. Velar por el cumplimiento del reglamento de la Central.
9. Informar oportunamente al Gerente de los daños sufridos de la frecuencia de Radio y Comunicación.
10. Informar por escrito al Consejo de Vigilancia sobre las novedades, denuncias y quejas realizadas por los usuarios, Accionistas y colaboradores.
11. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.

12. Receptar las solicitudes del servicio de taxi, con respecto, amabilidad, cordialidad y honestidad las solicitadas por los usuarios.
13. Enviar las solicitudes de requerimiento del servicio a los taxis para su pronta prestación.
14. Las demás que le asignare el Gerente General, Junta General y/o su superior inmediato.

Asesoría Jurídica

Misión: Asesoras en temas jurídicos al Gerente General y a la Junta General con respecto de los tramites de legalización, administración, representación de las actividades de la compañía.

Tendrá el carácter de Comisión Permanente formada o solicitada por el Gerente General, Directorio o Junta General.

Responsable: Asesor Jurídico

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 30 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto.
- d) Abogado, Ingeniero en Gestión Empresarial, Ingeniero Comercial, o carrera afines
- e) Ser Accionista de la compañía.
- f) Experiencia mínima de un año en el área.
- g) Persona con alta calidad moral y profesional.
- h) Periodo de duración un año en sus funciones.
- i) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.

- j) Podrá ser elegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la Junta General de accionistas o el Directorio, y/o por renuncia voluntaria.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas por la Junta General de Accionistas y/o el Directorio.
2. Responde y custodiar la correspondencia que receipta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar un Plan Operativo Anual de las actividades del departamento
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.
6. Elaborar informes del avance del Plan Operativo Anual.
7. Representar a la compañía en calidad de Procurador conjuntamente con el Gerente General, ante cualquier autoridad judicial y extrajudicial, para reclamar o atender sus derechos.
8. Participar y vigilar el trámite de los procesos civiles, penales, laborales y administrativos realizados contra la compañía o algún chofer de las unidades.
9. Realizar con responsabilidad todas las actividades antes mencionadas ofreciendo un excelente servicio a los demás miembros, directivos y usuarios de la compañía.
10. Las demás que le asigne el Gerente General, Junta General y/o su superior inmediato.

Comisiones Ocasionales:

Podrán ser nombradas por la Junta General, Directorio o el Gerente General en el momento que sean necesarios y tendrán una duración, equivalente a la actividad

para la que fueron nombrados, las mismas que cumplirán las actividades específicas otorgadas por quien la designo. Estas comisiones se encargaran tanto de control, adecuación, representación, selección del personal y las demás actividades que le designe la Junta General, el Directorio o Gerente General.

Comisión Electoral:

Misión: Velar por el proceso de elección de los miembros del directorio este dentro de las condiciones de transparencia y democracia. Estará conformada por los representante elegidos por la Junta General, que serán designado de entre sus miembros, pero que no estén dentro de del Directorio o candidatos a estas dignidades. Tendrá el carácter de organismos Adscrito con dependencia económica de la compañía.

Responsable: Presidente dela Comisión de Elecciones

Perfil del cargo:

- a) Edad mínimo de 25 años
- b) Sexo: Indistinto
- c) Estado Civil: Indistinto.
- d) Deberá ser socio accionista activo y al día en sus obligaciones.
- e) Durará en sus funciones el tiempo definido para el proceso de elección. Por lo general será de 4 meses.
- f) Es de libre nombramiento por la Junta General o el Directorio.

Atribuciones y Responsabilidades:

1. Cumplir y hacer cumplir las leyes, resoluciones, reglamentos internos correspondientes a su área.

2. Responde y custodiar la correspondencia que recepta y envía, en el ámbito de su competencia
3. Elaborar el reglamento interno de elecciones para los directivos de la compañía.
4. Contribuir al cumplimiento de las metas y objetivos de la compañía.
5. Respetar y hacer cumplir las disposiciones emitidas en el Reglamento Interno sobre las elecciones.
6. Se formara cada bienio en los primeros días de septiembre.
7. Receptar las inscripciones de las listas que se presentaran a elecciones
8. Presentar las listas ante la Junta General de accionistas.
9. Verificar que todos los accionistas cumplan con los requisitos estipulados en el Reglamento de Elecciones.
10. Contar, verificar y custodiar los votos de los accionistas para el proceso de elección.
11. Verificar que el Directorio saliente entregue todas las actas de entrega recepción en los plazos estipulados en el Reglamento de Elecciones.

4. 6. 3. 2. Competencia profesional, responsabilidad y autoridad

4. 6. 3. 2. 1. Políticas de recursos humanos e incentivo

La compañía estimulará el desempeño de las actividades y operaciones del Recurso Humano para de esta manera alcanzar los objetivos de forma permanente, siempre garantizando al mismo tiempo un trato excelente y equitativo para todos los colaboradores y en todas las situaciones, aplicando los siguientes ítems:

- a. **Selección del Personal:** se debe formar estrategias de reclutamiento y selección del personal, para que garantice la incorporación del personal idóneo, con la formación educativa necesaria, experiencia y actitudes personales básicas para el desempeño dentro de la compañía.

- b. Integración Entrenamiento y Capacitación:** Elaborar planes de integración de los colaboradores hacia la institución y hacia los diferentes grupos de trabajo, en base al conocimiento de los objetivos y políticas de la compañía, que debe estar dado por un compromiso personal sustentado en un óptimo equilibrio de los deberes, derechos y obligaciones, así como el entrenamiento para mejorar el cumplimiento de sus labores y desarrollo personal.
- c. Conocimientos de Normas y Reglamentos:** Se debe comunicar oportunamente a los directivos, accionistas, choferes y personal de la compañía todo sobre las normas, reglamentos (ANEXO 1), instructivos, manuales, etc., que regulen las actividades de cada colaborador de la institución.
- d. Ejecución en las áreas de trabajo, de sistemas de comunicación, participación y creatividad:** Al mantener un adecuado clima laboral se permite mantener una excelente comunicación, además se debe motivar los planes de sugerencia que permita la participación del personal en la elaboración de métodos y procedimientos de trabajo.
- e. Registros y controles:** establecer un sistema que permita analizar cuantitativamente y cualitativamente el capital humano con el que cuenta la compañía.
- f. Equipos de Trabajo:** Formar equipos de trabajo en los diferentes departamentos de gestión a fin de cumplir de forma conjunta en los objetivos institucionales y lograr una realización óptima del servicio consiguiendo la mayor rentabilidad.
- g. Talento Humano:** Implementar y mantener mecanismos encaminados en lograr siempre un óptimo clima laboral y buen ambiente de trabajo para el bienestar de la compañía.
- h. Estabilidad:** Garantizar la estabilidad del personal eficiente, eficaz, responsable y con potencial de desarrollo.
- i. Evaluación de Desempeño:** Mantener métodos eficientes de la evaluación de las actividades y tareas del personal, a efecto de asegurar y motivar su óptima participación dentro de la compañía.

- j. Auditorías de gestión al personal:** implementar sistemas de auditoría al personal, con el objeto de monitorear los avances en cuanto a los resultados de las diferentes gestiones y los procesos que permitan revisar si esos avances están siguiendo por el camino planeado y aprobado con anterioridad, para de esta forma aplicar los correctivos de ser el caso y que vayan encaminados a la realización de los objetivos.

4. 6. 3. 2. 2. Aceptación de los puestos

Existen medidas propicias para lograr la aceptación de los puestos de trabajo esta fase consiste en que desde el proceso de selección del personal o desde su delegación, la persona postulante tenga previo conocimiento de las funciones que está encaminado a realizar una vez que obtenga el puesto de trabajo y de esta forma el postulante se mantenga decidido a las ocupaciones y actividades a realizar.

Además se debe garantizar que la aceptación del puesto es parcial dentro de la compañía, utilizando actas de entrega recepción, hecha por la anterior persona que ocupó el cargo. Sin dejar a un lado que el nuevo colaborador debe comprometerse en realizar estas funciones mediante una carta de compromiso, sin contrariar a lo dispuesto en las leyes pertinentes, ni en contra de los beneficios del trabajador.

Comprometiéndose en el mejoramiento constante del Control Interno con respecto al ámbito de su competencia. Por lo tanto la definición de la aceptación es de establecer medidas propicias para de esta forma mantener un mejor control interno dentro de la compañía, debido a que tendrán que participar en la ejecución de procesos, actividades y transacciones de la institución, y que desarrollen su actividad de manera coordinada y coherente, encaminadas en la implementación de estrategias.

4. 6. 3. 2. 3. Manual de políticas, reglamentos, competencias, y requisitos del proceso de selección del personal para los puestos de trabajos

Normas de clasificación de puesto

- 1. Determinación de factores.-** son valoraciones que se deben tomar de acuerdo a su naturaleza, por su característica e importancia dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”, además la identificación de estos factores se encuentra relacionado directamente con los tipos de cargos que deben ser valorados.
 - a.** Los factores seleccionados tendrán objetividad cuando tengan concordancia con las exigencias mínimas que cada cargo requiere para ser ocupado.
 - b.** Estos permiten aislar convenientemente las desigualdades de valor entre los cargos.
 - c.** La cantidad de factores se concuerdan con las recomendaciones generalmente aceptadas en materia de valoración de los cargos.
 - d.** Los factores a ser utilizados en la valoración de puesto deben ser aplicados primordialmente a todos los puestos de la estructura orgánica de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
 - e.** Debe existir desigualdad entre los factores para evitar así la o duplicidad de medidas.
- 2. Implantación de Medidas a los Factores.-** Se debe formular medidas para cada uno de los factores a fin de diferenciar los niveles de un factor en los caso en que un mismo factor ase encuentre en los diferentes cargos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
- 3. Descripción de factores y medidas.-** Se deberá detallar en forma clara y precisa los conceptos de cada parámetro de tal manera que las personas que apliquen la valoración de puestos las apliquen con criterios iguales.
- 4. Ponderación de los factores.-** no existe ninguna regla para establecer el peso a los factores, de tal forma que la ponderación debe realizarse en base a

critérios y a la experiencia. De esta manera se establecerá su jerarquía relativa en las similitudes entre los cargos.

5. Designación de valores a las medidas.- consiste en asignar valor a cada medida, Siendo los indicadores de los diferentes cargos dentro de la estructura organizacional.

Las medidas pueden ir en forma ascendente, pudiéndose utilizar una combinación del método de distribución para la asignación de valores debido a que esta metodología es la más aplicable cuando existen puestos de inspección y compromiso.

Valoración y clasificación de puestos.- La valoración y clasificación de los puestos son uno de los fundamentos esenciales para determinar las necesidades del personal dentro de la compañía y para ellos deberán establecer lineamientos que describan estas necesidades. (ANEXO 2).

Roles atribuciones y responsabilidades

Estos se reflejan en los puestos de trabajo que integran cada puesto de trabajo considerando los siguientes niveles:

Niveles estructurales y grupos ocasionales.- cada uno de ellos estará compuesto por un conjunto de puestos específicos con valoraciones equivalentes, independientemente de los procesos de la institución, que están descritos dentro de los componentes. (ANEXO 3).

Valoración de los puestos

Factores para la valoración de los puestos.- Esta valoración de los puestos se la realiza considerando los factores de: educación, experiencia, responsabilidad, complejidad, relación de trabajo, condiciones de trabajo y riesgo, habilidades de liderazgo. (ANEXO 4).

- a) **Educación.-** se valora los conocimientos superiores requeridos para ejercer con certeza las responsabilidades de sus puestos de trabajo y así lograr alcanzar los objetivos planteados por el departamento y contribuir a los de la compañía. Esto se mide a través de los siguientes parámetros. (ANEXO 5).
- b) **Experiencia.-** Se valora la experiencia necesaria para que un empleado pueda desempeñar un cargo sin dificultad, esto es la capacidad adquiridas en el desempeño de otros cargos similares, mediante la práctica en la ejecución de otras actividades. (ANEXO 6).
- c) **Responsabilidad.-** valora la responsabilidad al respecto de los resultado que se debe lograr, el cuidado y discreción en el desempeño del cargo a fin de proteger los intereses de la compañía, la toma de decisiones que puede afectar a la administración generación y eficiencia del servicio brindado. (ANEXO 7).
- d) **Complejidad.-** este valora la dificultad de las funciones o actividades asignadas a cada cargo, de acuerdo a la atención, concentración y esfuerzo requerido para ejecutarlas de forma efectiva y eficiente a fin de conseguir los objetivos de la compañía. (ANEXO 8).
- e) **Relaciones de trabajo.-** sirve para determinar las relaciones de trabajo que son indispensables que se lleven a cabo para cumplir efectivamente con las funciones del cargo. Es considerado como los actos que se debe de tener con los compañeros de trabajo, directivos y colaboradores de todas las áreas, y usuarios del servicio, también valora el nivel jerárquico de las personas con quienes se mantiene contacto y la razón de ser de esta. (ANEXO 9).
- f) **Habilidades y generalidades.-** la educación y desarrollo humano determinan la calidad de personal que se tiene dentro de una institución por lo tanto es primordial evaluar a cada trabajador, para poder definir su nivel de conocimientos y habilidades necesarios para poder planear, organizar, dirigir y controlar actividades. (ANEXO 10).

Escala de intervalos de valoración.- mediante la escala valorativa de los puestos que ocupan en la compañía de taxi convencional “Chóferes Profesionales S.A.” se definirá el grupo ocupacional con la siguiente escala:

CUADRO 7. Escala de intervalos de valoración

Grupo ocupacional	Grado	Mínimo	Máximo
Junta General	6	Utilidades del ejercicio	-
Consejo Directivo	5	10 USD por sesión	10 USD por sesión
Jefes o coordinadores departamentales	4	318 USD	600 USD
Trabajadores o colaboradores	3	318 USD	500 USD
Comisiones y temporales ocasionales	2	10 USD por sesión	10 USD por sesión
Nivel de apoyo	1	318 USD	450 USD

Fuente: Ministerio de Relaciones Laborales

Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

Selección de Personal

Finalidad.- sirve para escoger a la persona más idónea dentro de un grupo de personas candidatas para ocupar un puesto de trabajo dentro de la compañía, ayuda a seleccionar de una manera más oportuna y precisa al individuo, determinando así sus habilidades, destrezas, conocimiento y valores.

Actores del proceso de selección del personal.- En el proceso de selección de personal intervienen los siguientes:

- a) La Junta General;
- b) El Gerente;
- c) El Presidente;
- d) El Secretario;
- e) Las personas interesadas.

Atribuciones del Nivel Asistente de Talento Humano.- El nivel asistente de Talento Humano tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Receptar la solicitud de decisión de contratar personal emitido por La Junta general a través del presidente para elaborar los correspondientes requerimientos.

- b) Mantener actualizado el manual de descripción, valoración y clasificación de Puestos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
- c) Elaborar las bases del concurso de méritos y oposición.
- d) Realizar y transmitir la convocatoria del concurso para ocupar los puestos.
- e) Recibir y calificarlos la documentación presentados por los participantes de acuerdo a los requisitos establecidos.
- f) Aplicar y validar las pruebas aplicadas en los procesos de selección, en coordinación con los jefes de los departamentos que requieren el personal solicitado.
- g) Diseñar el documento de calificación de puestos, sobre la base de las hojas de vida y los documentos entregados por los participantes del concurso, y remitirá al tribunal de méritos y oposición.
- h) Comunicar los resultados del concurso a los participantes a través de la llamada telefónica.
- i) Disponer el proceso de selección de personal, sobre la base de los reglamentos, normas e instrumentos emitidos para el efecto.
- j) Supervisar el tiempo de prueba a los trabajadores o colaboradores por contrato estable, desde la fecha que se le asignó el cargo; y comunicar los resultados de la evaluación del tiempo de prueba con anticipación de mínimo 15 días a la Junta General.

Tribunal del concurso para la selección del personal

El tribunal de mérito y oposición se conformará por los miembros o miembro que designe el gerente o junta general y cumplirá las disposiciones estipuladas en las políticas del talento humano y las descritas en el reglamento interno.

4. 6. 3. 2. 4. Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño será un proceso destinado fundamentalmente para determinar y comunicar a los miembros de la Junta General, la forma en que

desempeñan las funciones los trabajadores o colaboradores de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” es decir se establece un conocimiento acerca de lo que se debe seguir y de cómo se lo va a conseguir, este proceso se lo realizará conjunto al vicepresidente de talento humano. En consecuencia la medición del desempeño tiene como objetivo, orientar a los miembros de la Junta General y hacer que estos tengan una visión consensuada y que a su vez este informe genere condiciones para implementar estrategias dentro de la compañía, con la finalidad de optimizar los servicios a los ciudadanos que brindan los trabajadores o colaboradores obteniendo resultados productivos y logrando la satisfacción de los usuarios. Tomando en consideración los fundamentos necesarios para su realización. (ANEXO 11).

Los encargados de la evaluación del desempeño utilizaran mecanismo de retroalimentación para los demás procesos de administración de recursos humanos. Donde se emplearan para una correcta evaluación del personal de la compañía. (ANEXO 12).

Procedimiento de la Evaluación del Desempeño

Le corresponde al nivel asistente de consejo administrativo, encargado de talento humano y directivos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” observar las siguientes fases para la aplicación del subsistema de evaluación del desempeño:

1. Definición de indicadores de evaluación del desempeño;
2. Difusión del programa de evaluación
3. Entrenamiento a evaluadores
4. Ejecución del proceso de evaluación
5. Análisis de resultados de la evaluación; y,
6. Retroalimentación y seguimiento.

Definición de indicadores de evaluación del desempeño.- el nivel asistente de consejo administrativo, encargado de talento humano y directivos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” definirán la metodología para identificar los indicadores de desempeño de puestos de tal manera que puedan ser medibles y facilite su interpretación basándose en los siguientes ítems: actividades esenciales del puesto:

1. procesos,
2. objetivos,
3. planes,
4. programas,
5. proyectos,
6. cuadros de mando integral etc.

Dentro de las bases y fundamentos para elaborar los indicadores como medida de evaluación que se deberán elaborar conforme a las necesidades y según las circunstancias de la evaluación, tomando en consideración los requisitos básicos para su elaboración. (ANEXO 13).

4. 6. 3. 2. 5. Sistema de control interno

El sistema de control interno consiste en evaluar los métodos o procedimientos que tiene implementado la compañía en cada una de sus áreas y que se encuentran integradas en un todo a fin de contribuir a la obtención del objetivo general de la institución, además controla si la preparación de la información financiera es correcta y segura, se salvaguarda los activos de la institución garantizando la eficiencia en cada una de las operaciones. La aplicación de este sistema de control interno será realizado, por el Consejo Administrativo a través de su subordinado, encargado de la administración del talento humano. Entre los objetivos que tiene este sistema de control interno serán los siguientes:

1. Definir el control interno, y determinar porque es importante que funcione adecuadamente la compañía.
2. Aplicar los principios de control interno y como serán empleados.
3. Identificar las falencias en cada uno de los procedimientos realizados, para tomar las medidas correctivas necesarias.
4. Ayudar a que los recursos disponibles (humanos, financieros y materiales) sean utilizados en forma eficiente.

Es así que se definieron los pasos para algunos procedimientos que se realizan dentro de la compañía de taxi convencional Choferes Profesionales S.A. a fin de determinar y aplicar un correcto control interno en cada una de sus áreas o departamentos, se definieron los siguientes pasos para su posterior control.

4. 6. 5. 2. 1. Procedimientos para el control interno

La siguiente simbología contiene la información relacionada con el conjunto de operaciones que debe seguir la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” para ejecutar las diversas operaciones administrativas, contables y de servicio que se desarrollen en dicha entidad; las que a su vez permitirán conocer el funcionamiento interno de la compañía. (ANEXO 14).

- a. **Procedimiento para la selección y reclutamiento de personal.-** Este proceso permitirá direccionar mejor las decisiones que se tomaran correspondientes a la contratación de personal porque implica definir las etapas orientadas a la búsqueda, selección e incorporación del personal idóneo para cubrir las necesidades de la compañía ya que en toda institución se requiere de personas con especialidades, capacidades y expectativas que estén en coherencia con lo que se quiere lograr. (ANEXO 15).
- b. **Procedimiento para permisos, licencias y vacaciones de empleados socios y directivos.-** La compañía otorgará a todo el personal laboral los respectivos permisos, licencias y vacaciones que le corresponden de acuerdo al código de

trabajo, para efectuar dicha acción se proporcionará a la gerencia una guía para la concesión de estos beneficios (ANEXO 16).

- c. Procedimiento para la recaudación de aportes de socios.-** Las aportaciones son los elementos patrimoniales entregados por los socios o funcionarios para el bienestar de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”. Es importante que los departamentos de gerencia y contabilidad de la compañía realicen una guía para el proceso de recaudación de los aportes de los socios para de esta manera lograr que la actividad se realice de forma eficiente y eficaz, es por esta razón que es preciso definir los siguientes pasos: (ANEXO 17).
- d. Procedimiento para el pago de sueldos a los empleados.-** Pagar los sueldos a los socios o accionistas de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” es un paso esencial, ya que el pago de este salario les sirve para ayudar a enfrentar los gastos familiares, deudas entre otros, por esta razón que es preciso contar con procedimientos predefinidos para el pago y registro de sueldos. (ANEXO 18).
- e. Procedimiento para el pago de servicios básicos.-** Para realizar el pago de los valores de consumo de los servicios básicos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” con mayor agilidad, puntualidad y eficiencia, la compañía debe contar con un procedimiento previamente definido de la siguiente manera: (ANEXO 19).
- f. Procedimiento para el pago de impuestos.-** Los impuestos son cargas obligatorias que la Compañía tiene que pagar al estado para mantener la compañía en actividad, por tal razón se debe disponer de un procedimiento para el pago de los mismos de tal manera que cualquier funcionario pueda hacer esta operación. (ANEXO 20).
- g. Procedimiento para la adquisición de suministros y materiales.-** Las necesidades de abastecimiento para la compañía son de gran importancia, por lo tanto los materiales o suministros son elementos básicos para mantener el orden y la limpieza de la misma. Por tal motivo es necesario contar con un proceso para su adquisición. (ANEXO 21).

h. Procedimiento para elaborar conciliaciones bancarias.- La conciliación bancaria permite comparar los valores se tiene registrado en las cuentas de ahorro o corriente, con los valores que el banco le suministra por medio de extracto bancario, que suele recibirse cada mes. Por tal razón es importante proporcionar al contador una guía para conciliar oportunamente los saldos de las cuentas bancarias de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”. (ANEXO 22).

4. 6. 4. Capacitación y entrenamiento continuo

4. 6. 4. 1. Actualización de conocimiento y rendimiento

Objetivo general

Establecer un plan de capacitación anual para todos los miembros de la compañía taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” que garantice la formación moral y profesional de cada uno de ellos logrando de esta manera mejorar las actividades dentro de los departamentos produciendo un mejor servicio a los usuarios.

Objetivos específicos

- 1.** Determinar el diagnóstico de situación con respecto a la actualización de conocimientos de los trabajadores o colaboradores de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
- 2.** Elaborar el presupuesto necesario para cubrir los programas de capacitación que se van a ejecutar dentro de la compañía de taxi convencional
- 3.** Elaborar el cronograma de ejecución del plan de capacitación para la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”.
- 4.** Determinar las necesidades reales de la capacitación.

Justificación

Las personas necesitan contar con herramientas técnicas para poder ejecutar las actividades encomendadas de la mejor manera posible dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” y si esto no se produce, el riesgo de que no cumplan a cabalidad las tareas encomendadas supera al factor de productividad de la misma. Es así que el desarrollo personal de los colaboradores o trabajadores incurre de manera importante para el bienestar de la compañía ya que reduce el riesgo de fracaso en las diversas actividades. Por tal motivo la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” cree conveniente armar un plan anual de capacitación y rendimiento continuo, ya que un personal capacitado será capaz de enfrentar situaciones con una respuesta rápida y precisa a la hora de tomar decisiones.

Metodología de trabajo

Método inductivo.- se utilizará el método inductivo ya que este permitirá obtener conclusiones generales a partir de premisas particulares. Este método se caracteriza por cuatro etapas básicas que son la observación y el registro de todos los hechos – fuentes primarias, la sistematización y el análisis de los resultados, la derivación inductiva a partir de los resultados y la hipótesis final. Estas acciones se ejecutaran mediante el paso de una ficha de toma de resultados o diagnósticos a todos los departamentos de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” en los cuales participaran todo el personal.

Observación y registro.- se utilizará la observación la cual nos proporcionará de manera directa los hechos percibidos, sin ninguna clase de intermediación, es decir tal y cual como que se dan naturalmente.

Sistematización y análisis de resultados.- en lo que respecta al análisis de resultados se utilizará el método de análisis descriptivo donde se analizarán los

gráficos obtenidos en la etapa de cálculo de la información recopilada de la evaluación de desempeño y el control interno.

Derivación inductiva.- cuando los datos estén procesados se procederá a derivar una hipótesis que solucione el problema basado en el análisis lógico de los datos procesados. Los temas que se dictaran el a la capacitación y rendimiento continuo serán:

1. Técnicas de marketing y ventas
2. Técnicas de servicio y atención al cliente
3. Relaciones humanas
4. Motivación hacia el éxito
5. Mantenimiento y control de vehículos
6. Cultura vial
7. Leyes de tránsito

4. 6. 4. 2. Plan de capacitación

El plan de capacitación debe ser preciso y bien estructurado, es importante que se atiendan las necesidades de formación y entrenamiento, de tal manera que estén alineadas con las necesidades de formación de los miembros de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”. Es así que deberá ser realizado de acuerdo a los resultados que demuestren los sistemas de control y la evaluación de desempeño, por lo tanto los temas que durante la investigación en reuniones mantenidas con los miembros de la institución salieron a relucir temas de interés que son necesarios para mejorar el servicio como para motivación y superación personal.

4. 6. 4. 3. Proyectos y Presupuestos

Para hacer realidad los múltiples proyectos y beneficio para la institución, es necesario realizar las siguientes inversiones que de acuerdo a las estrategias que se

implementaran producirán estos costos. Entre ellos la inversión que se necesitara realizar para contratar un personal profesional, capacitado y adecuado con todos los beneficios que garantizan las leyes en el Ecuador. (ANEXO 23). Las capacitaciones que se realizaran están basadas en los siguientes temas y con sus respectivos costos de inversión que son útiles para mejorar la administración y el servicio que se ofrece.

CUADRO 8. Proyectos y presupuestos

Unidad	Tema	Horas	Valor USD
1	Técnicas de marketing y ventas	4	200,00
2	Técnicas de servicio y atención al cliente	4	200,00
3	Relaciones humanas	4	150,00
4	Motivación hacia el éxito	4	200,00
5	Mantenimiento y control de vehículo	4	250,00
6	Cultura vial	4	150,00
7	Leyes de tránsito	4	150,00
			1 300,00

Fuente: Proyectos y presupuesto
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

CUADRO 9. Presupuesto de capacitación – materiales

Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Autogestión
Resma de papel	1	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 4,00
Papelógrafo	14	\$ 0,15	\$ 2,10	\$ 2,10
Marcadores permanente	6	\$ 0,50	\$ 3,00	\$ 3,00
Esferos	10	\$ 0,35	\$ 3,50	\$ 3,50
Carpetas	46	\$ 0,35	\$ 16,10	\$ 16,10
Varios			\$ 50,00	\$ 50,00
Subtotal recursos materiales: USD			\$78,70	\$78,70

Fuente: Presupuesto de capacitación
Elaborado por: Marlon Pérez Orrala

El control interno será realizado por el departamento del consejo administrativos en su nivel asistente administrador del Talento Humano. Por lo que el costo de conseguir la estrategia está dentro de los costos administrativos y de los sueldos y salarios del personal capacitado.

CONCLUSIONES

- ❖ La compañía mantenía una distribución de trabajo muy centralizada por lo que no se cumplían todas las actividades, debido a esto se realizó una distribución más equitativa de acuerdo a la especialidad y funciones específicas que deberían cumplir cada área para que no existan conflictos dentro de la compañía.
- ❖ Una de los inconvenientes que existía era la comunicación oportuna con respecto de las responsabilidades y tareas a realizar, es así que al establecer áreas que realicen labores específicas también se crearon los enlaces de comunicación tanto horizontal como vertical para un mejor trabajo conjunto hacia la consecución de los objetivos.
- ❖ Se establecieron equipos de trabajo multidisciplinarios que laboren bajo una misma metas, fomentando la cooperación y el apoyo entre todos los miembros y así trabajar en conjunto hasta conseguir los objetivos institucionales.
- ❖ Al no existir un clima laboral agradable dentro de la institución se elaboraron medidas que contribuyan al buen ambiente interno respetando el bien común de cada uno de los colaboradores.
- ❖ Para mantener éxito dentro de una organización, los empleados se deben mantener al día en sus conocimientos, por lo que se establecen sistemas de capacitación identificando las falencias que tengan cada uno de los departamentos, datos que se obtendrán mediante la evaluación del desempeño.

RECOMENDACIONES

- ❖ Descentralizar la toma de decisiones de tal manera que participen los colaboradores y así contribuir de manera conjunta en la obtención de los objetivos.
- ❖ Mantener una comunicación oportuna entre todos los departamentos a fin de que los equipos de trabajo realicen sus actividades de forma coordinada y expresen resultados eficientes y eficaces.
- ❖ Para que la empresa tome un rumbo correcto de tal forma que las actividades y las funciones se cumplan según los objetivos se debe escoger y reclutar el personal idóneo y capacitado para cada área o departamento dentro de la compañía.
- ❖ Al implementarse normas y reglamentos, deben cumplirse de tal forma que vayan en provecho y bienestar de la compañía, además se deben implementar controles internos en cuanto a sus procesos por lo que se debió especificar cada uno de ellos.
- ❖ Respetar, controlar y establecer las medidas propicias que sirvan para mantener constantes capacitaciones dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”

BIBLIOGRAFÍA

Bernal Torres Augusto (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación, Segunda Edición.

Contraloría General del Estado (2009). *Normas de Control Interno*, Ecuador: Suplemento Registro Oficial 87 (14-12-2009)

Cummings Thomas G. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. México: Editorial Thomson, Octava edición.

Daft Richard L. (2007), *Administración teoría del Diseño Organizacional* Thomson2, 9ª Edición.

Dessler, Gary. (2011). *Administración del personal*, México: Pearson Educación, octava edición.

Eyssautier De La Mora Maurice, (2006) “*Metodología de la investigación-desarrollo de la inteligencia*”. Colombia: Quinta edición.

Griffin Ricky W. (2011). *Administración*. Argentina, Buenos Aires: Editorial Cengage Learning, Décima edición.

Gutiérrez Jesús (2007). *La investigación Social del Turismo*. España: Thomson Editores, Primera edición.

Hellriegel Slocum. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Cengage Learning, Doceava edición.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, Cuarta edición.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2007), *Fundamentos de metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill, Cuarta edición.

Herrsher Enrique G. (2009). *Administración: aprender y actuar: management sistémico para PyMEs*, Argentina: Ediciones Granica S.A., Primera edición.

Mario Tamayo y Tamayo (2004). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Editorial Limusa, Cuarta edición.

Méndez E. Carlos, (2003). *Metodología, Diseño y desarrollo del Proceso de investigación*. Mc. Graw Hill, Tercera Edición.

Michael A. (2006). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación, Novena edición.

Mintzberg Henry (2007). *Diseño de organizaciones eficientes*. Argentina, Buenos Aires: Editorial El Ateneo, Segunda edición.

Miquel Porret Gelabert. (2012), *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: Editorial ESIC, Quinta Edición.

Registro Oficial N° 731 (2012), *Reglamento de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Ecuador: Segundo Suplemento

Ruiz José. (2008). *Sociología de las Organizaciones Complejas*, España: Universidad de Deusto, Vigésima cuarta edición.

Vértice S.L. (2008). *Estructuras organizativas*, España: Editorial Vértice, primera edición.

ANEXOS

ANEXO 1. Reglamento interno de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”

CAPÍTULO I DE LOS ACCIONISTAS

Art. 1.- Son accionistas de la compañía, las personas que hayan suscrito el acta de constitución de la entidad, y las que posteriormente fueren aceptadas en calidad de socios accionistas debidamente calificadas como tales por el directorio, el gerente general y organismos de control, con las mismas obligaciones y los mismos derechos.

Art. 2.- Para ser aceptado como socio accionista de la compañía, previamente el aspirante requiere presentar lo siguiente:

- a) Solicitud de ingreso por escrito y firmada por el futuro socio accionista, dirigida al señor Gerente General;
- b) Documentos originales y copias que demuestren ser propietario de un vehículo aprobada para la actividad de TRANSPORTE COMERCIAL DE TAXI CONVENCIONAL, cuyo modelo no podrá tener más de 4 años de fabricación a la fecha de presentación de la solicitud de ingreso;
- c) Declaración juramentada, en la que el aspirante declare, no pertenecer a otra compañía ni cooperativa de transporte, tampoco ser empleado que reciba sueldo del estado, en caso de pertenecer a otra compañía
- d) Certificado de antecedentes penales actualizado a la fecha (en caso de tener antecedentes no podrá ser aceptado);
- e) Tres certificados de honorabilidad concedidos de preferencia por los socios accionistas activos de la compañía;
- f) Copia certificada de la cedula de ciudadanía, papeleta de votación vigente a la fecha y licencia profesional.

Art. 3.- El aspirante obtendrá la calidad de socio accionista cuando haya sido aceptado su ingreso por el directorio y ratificada por el gerente y la junta general de accionistas y luego debidamente certificado como tal en los organismos pertinentes (Superintendencia de Compañías y Agencia Nacional de Turismo).

Art. 4.- Es obligación del socio accionista aceptado, costear los gastos de trámite de calificación como socio accionista en los organismos competentes, y tramitar el por su cuanta la calificación de su vehículo en la Agencia Nacional de Tránsito en un plazo no mayor de noventa días a partir de la fecha de aprobación. De no conseguir su calificación el accionista quedara como no aceptado, por lo que las acciones serán revertidas a la compañía, y el aporte entregado por este será devuelto en un 50%, quedando el restante 50% en beneficio de compañía, dinero que se destinara a incrementar la caja de ayuda social.

Art. 5.- El accionista aceptado como tal, deberá cancelar de contado como cuota de ingreso, la suma equivalente a un mínimo vital del trabajador en general, dinero que engrosara el aporte de la entidad.

Art. 6.- Los socios accionistas son libres de vender una o más de sus acciones, el postulante deberá ser idóneo que no haya obtenido anteriormente imagen negativa y disociadora con la compañía, en cuyo efecto pagara por cada acción la cantidad mínima de un salario mínimo vital del trabajador o en el valor que acuerden las partes en este caso deberán presentar ante los directivos mediante una declaración juramentada el valor del acuerdo. En ambos casos, del valor total el cuarenta por ciento 40% quedara en beneficio de la compañía.

- a) Para el caso de socios nuevos se tomara una acción de cada uno de los socios accionistas sin ser obligatorio, y de dicho monto económico obtenido por la venta de accionistas se depositara primero el 40% que corresponde a la compañía y el 60% restante una vez que el adquiriente del paquete accionista, haya cancelado en su totalidad, será decidido en partes iguales para los participantes del negocio.

Art. 7.- Si un accionista vendiera su unidad, tendrá un plazo de noventa días para su reposición.- Dicho plazo solo podrá prolongarse solo si existieran razones de fuerza mayor o caso fortuito debidamente calificadas como tales por la junta general de accionistas, para lo cual deberá ser requisito indispensable que el socio se encuentre al día en el pago de todas sus obligaciones, caso contrario se negara la ampliación y de inmediato se instaurara un expediente con las razones de su negativa a reintegrarse y ese cupo será dispuesto por la compañía.

Art. 8.- Son deberes y obligaciones de los accionistas a más de las ya determinadas por la ley de compañías, y estatutos, las siguientes:

- a) Aceptar y cumplir sin retribución alguna los trabajos y comisiones debidamente encomendados al socio accionista, por los directivos y administradores de la compañía.
- b) Pagar puntual, cumplida y periódicamente sus obligaciones económicas, estas serán; ordinarias, (un dólar diario). Extraordinarias, (las que fije la junta general en casos especiales) y el fondo de inversiones (10 dólares por primera vez, y diez dólares mensuales mediante actividades) en las oficinas de la Compañía.
- c) A partir de la aprobación del presente reglamento queda totalmente prohibido realizar cobros en las reuniones pues dichos cobros se lo realizaran única y exclusivamente en las oficinas de la compañía desde las 9:00 AM nueve de la mañana hasta las 13:00 PM una de la tarde, de lunes a viernes.
- d) Presentar por escrito y con los respaldos necesarios, las justificaciones o excusas de su inexistencia al llamamiento de los directivos, a sesiones ordinarias, extraordinarias y demás sesiones de la compañía, siempre y cuando dicho llamamiento se lo haya hecho con veinte y cuatro horas de anticipación.
- e) Cumplir estrictamente con los turnos, limpieza, cuidado y seguridad del parqueadero, y o puesto de trabajo asignados a la compañía.
- f) Mantener en todo instante el aseo personal y de la unidad, la vestimenta del conductor sea este, chofer o accionista, deberá ser completamente formal quedando prohibido, (los pantalones cortos, pantalonetas, camisetitas cortas, playeras) y a más de esto para las reuniones está prohibido el calzado como zapatillas, pantuflas, etc. Además en días en días festivos y fines de semana se deberá utilizar el uniforme de la compañía.
- g) Asistir obligatoriamente con la unidad y guardando luto al sepelio y traslado de un compañero fallecido. Caso de no asistir será multado con el valor equivalente a cincuenta dólares dinero que será entregado a sus herederos.
- h) Por negarse a cumplir sido encomendadas personalmente por los administradores de la compañía.

Art. 9.- Todos los socios tienen la obligación de asistir (formalmente vestido) estricta y cumplidamente a las sesiones de asamblea general ordinaria, extraordinaria y a todas las demás reuniones que sean legalmente convocadas sean estas de carácter administrativo, disciplinarias, sociales. El incumplimiento será sancionado de la siguiente manera:

- a) En caso de atraso (máximo 15 minutos de haberse instalado la cesión o actividad), con un equivalente a cinco dólares.
- b) En caso de no traer la vestimenta adecuada será sancionado con 20 dólares.
- c) En caso que reincida en la vestimenta no podrá ingresar a la cesión y se le volverá a cobrar la multa a más de la multa por falta.
- d) La inasistencia sin la debida justificación con doce horas de anticipación y aprobada por el representante legal será sancionada con 25 dólares.

- e) Estos valores serán sumados a la deuda ordinaria de cada uno de los socios y será exhibida en un cartel en la oficina y en la sala de reuniones para conocimiento de los demás socios.

Art. 10.- Son causales para la separación de un socio conforme lo determina la ley de compañías y lo decide en forma firme la asamblea general, las siguientes:

- a) La inasistencia injustificada a cuatro sesiones a junta general ordinario y o extraordinaria o además reuniones legalmente convocadas en un año.
- b) Estar en mora total o parcial de las obligaciones económicas y no haberlas cancelado máximo hasta el cinco del siguiente mes, del mes transcurrido, o cuatro cuotas semanales acumuladas.
- c) Por conducir en estado etílico, cometer delitos penales utilizados las unidades ya sean socios o choferes, cometer infracciones de tránsito por las cuales pongan en peligro la concesión del permiso de operación de la compañía.
- d) Cuando haya fallecido el socio y sus causabientes no justifiquen oportunamente la sucesión conforme a las leyes vigentes.
- e) Infringir la ley de compañías su reglamento general, estatutos, y el presente reglamento interno.

CAPÍTULO II DE LOS ORGANISMOS DE LA COMPAÑÍA

Art. 11.- Son organismos de la Compañía:

- ❖ La junta general de accionistas
- ❖ Del directorio;
- ❖ Del gerente general;
- ❖ Del presidente;
- ❖ Del Comisario (principal y suplente)

TÍTULO I DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Las juntas generales de accionistas, son ordinaria y extraordinarias se reunirán en el domicilio general de la compañía salvo lo dispuesto en la Ley de Compañía, o resolución de la Junta General, en donde se estipulará el lugar fecha y hora de la sesión de Junta General.

Art. 12.- De las juntas generales extraordinarias.- se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico para considerar los asuntos determinados en los numerales 2,3,4 del Art. 231 de la ley de compañías, y cualquier otro asunto puntualizado en el orden del día de acuerdo a la convocatoria.

Art. 13.- De la junta general es el máximo organismo de la compañía tiene la facultad de decidir en última instancia y sus decisiones son obligaciones para todos las mismas que se tomaran de acuerdo a la mayoría de votos conforme al número de acciones de cada socio.- en caso de empate, tiene voto dirimente quien decide la junta y su desarrollo está regulado de la siguiente manera:

- a) Todo socio deberá solicitar a la presidencia se le conceda el uso de la palabra.
- b) Cada accionista no podrá intervenir más de dos ocasiones sobre el mismo asunto y tampoco hará uso de la palabra por más de 5 minutos en cada ocasión de infringir esta disposición el presidente o general interrumpirán la exposición del accionista y concederá el uso de la palabra a otra persona.
- c) En caso de que los temas a discutir se refieran a la situación personal de un socio en particular este tendrá el uso de la palabra y no será interrumpido hasta que el termine su exposición.

- d) Cerrada la discusión de un tema no podrá volverse a tratar el tema hasta que se pronuncie un resultado de la votación si la hubiera. En todo caso se podrá solicitar la reconsideración del asunto de la próxima asamblea convocada.
- e) Durante la votación de cualquier tema motivo de resolución ninguna socio podrá abandonar la sala, sin embargo podrá abstenerse de voto.
- f) Cuando el presidente de la compañía quisiera sostener sus puntos de vista por haber sido aludido o sobre un punto específico del orden del día deberá encargar transitoriamente la conducción de la asamblea al directivo en este caso al señor gerente general y reasumirá sus funciones al cerrarse la disposición del tema.
- g) Únicamente en los casos de votación nominal el socio que no haya intervenido anteriormente sobre el tema podrá razonar su voto.
- h) En las juntas generales y más reuniones únicamente el socio debidamente aceptado y calificado como tal podrá intervenir, o delegar conforme a ley de compañías, estatutos y reglamento interno.

Art. 15.- Si durante el desarrollo de las sesiones y reuniones un socio se comportare indebidamente en el uso de la palabra ofendiendo a los directivos o compañeros, será llamado al orden por el presente, de persistir se pedirá que abandone la sala y si el socio no acatara esta disposición los dirigentes tendrán la potestad para pedir el auxilio inmediato a la fuerza pública.

Art. 16.- Las convocatorias a juntas generales y más reuniones de cualquier clase, serán atribución exclusiva del presidente y el gerente general, salvo los casos determinados en la ley y estatutos.

Art. 17.- Cuando se pretenda reformar los estatutos y reglamentos internos, el gerente o presidente deberá presentar el respectivo proyecto a consideración de la asamblea.

Art. 18.- el presente reglamento será aprobado en tres reuniones extraordinarias convocadas para tal fin, con diez días de anticipación.

Art. 19.- El gerente general es el único directivo facultado conforme al mandato legal y estatutario, para contratar, remover, otorgar licencias o vacaciones, determinar su remuneración, y cuando crea conveniente despedir a los empleados de la compañía.

- a) El gerente general conjuntamente con el presidente y/o directorio, designaran delegados, representantes, nombraran comisiones, etc. A eventos de carácter gremial, congresos, o reuniones en general, a nivel cantonal, provincial, y nacional.

TITULO II

DE LAS COMISIONES PERMANENTES Y OCASIONALES

Art. 20.- Con el fin de mantener una mejor organización, el directorio cuando crea conveniente solicitara a la asamblea, que dentro de los accionistas de la compañía que no sean miembros del directorio se elija y se conforme comisiones permanentes y ocasionales.

1. COMISIONES PERMANENTES.- son elegidos por la asamblea y se conformara con el número de miembros que sean necesarios para tal o cual fin.
2. COMISIONES OCACIONALES.- podrán ser nombradas por la asamblea, por el directorio, o por el gerente general en el momento que sea necesario.

TITULO III

DE LAS ACTAS Y EXPEDIENTES DE LAS JUNTAS

Art. 21.- Las juntas generales serán presididas por el presidente o en su ausencia por el gerente, actuando como secretario el gerente conjuntamente con la persona designada por el directorio o la junta.

- a) Los expedientes, tales como actas, escrituras, y más documentos importantes relacionados con la actividad de la compañía, serán debidamente guardados y custodiados en la oficina del gerente general.

DEL DIRECTORIO

Art. 22.- El directorio se encuentra integrado por el gerente general, el presidente y el comisario, (en caso de ausencia de este el comisario suplente).

DEL PRESIDENTE

Art. 23.- El presidente necesariamente deberá ser socio accionista, y durara dos años en sus funciones, sin perjuicio de que pueda ser indefinidamente reelegido, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la junta general de accionistas, y o por renuncia voluntaria, tendrá las siguientes atribuciones y deberes.

- a) Presidir las sesiones de las juntas generales.
- b) Suscribir conjuntamente con el gerente las actas de las sesiones.
- c) Supervigilar las actividades de sus compañeros para la buena marcha de la compañía.
- d) Recibir quejas de los socios con respecto a la administración de la compañía y trasmitirlo al gerente y conjuntamente buscar la solución a dichas quejas.
- e) Suscribir conjuntamente con el gerente los títulos de las acciones o certificados provisionales que se entregaran a los accionistas.
- f) Subrogar al gerente general en caso en caso de falta, ausencia temporal o definitiva, o calamidad, con los miembros derechos y atribuciones.
- g) Cumplir con todas las demás que le confieren la ley, estatutos y los presentes reglamentos internos.

DEL GERENTE

Art. 24.- El gerente que podrá ser o no accionista, será nombrado por la junta General y durara Dos años en sus funciones, podrá ser reelegido indefinidamente, o separado de su cargo antes de cumplir su periodo, por decisión de la junta general de accionistas, y o por renuncia voluntaria, tiene las siguientes atribuciones y deberes:

- a) Representar a la compañía judicial y extrajudicialmente en todo acto o contrato.
- b) Cumplir y hacer cumplir la ley, el contrato social y los acuerdos legítimos.
- c) Administrar la compañía con amplios poderes de decisión que le otorga la ley, los estatutos, y los presentes reglamentos internos.
- d) Presentar dentro de tres meses posteriores a la terminación del ejercicio económico el balance y marcha de la compañía.
- e) Elaborar el presupuesto anual de la compañía, en base a las necesidades económicas de la misma, para lo cual requerirá la asistencia técnica de un contador o cantadora.
- f) Cuidar y disponer que se lleve correctamente la contabilidad, además de certificar con su firma, la correspondencia, contratos, expedientes, certificaciones para los socios, las actas de las juntas generales, el archivo en general.
- g) Nombrar a funcionarios y empleados de la compañía, así como determinar sus funciones, remuneraciones, y conceder licencias vacacionales.
- h) Realizar adquisiciones de bienes muebles e inmuebles y más enceres que constituyan el patrimonio de la compañía.
- i) Obrar por medio de apoderado o procurador para aquellos actos para los cuales se halla facultado.
- j) Suscribir conjuntamente con el presidente, los títulos de las acciones o certificados provisionales que la compañía entregara a los accionistas.
- k) Ejercer y cumplir todas las atribuciones y deberes que confieren la ley, el estatuto y el presente reglamento interno.

DE LA SECRETARIA Y DEMÁS EMPLEADOS

La secretaria y demás empleados de la compañía trabajan bajo contrato temporal o definitivo percibiendo un salario de acuerdo a la tasa salarial vigente, recibirán órdenes y/o disposiciones única y exclusivamente del gerente general y a pedido de este del presidente y comisario.

DE LOS COMISARIOS

Art. 25.- Los comisarios obligatoriamente serán socios accionistas, serán elegidos por la junta general de accionistas para un periodo dos años, tiempo en el cual no podrán ser removidos de sus cargos, y tendrán las siguientes atribuciones y deberes.

- a)** Velar por la disciplina de todos y cada uno de los socios accionistas
- b)** Cumplir y hacer cumplir todas las sanciones que contempla este reglamento y las que posteriormente se apruebe la junta general de accionistas
- c)** Elevar informes por escrito ante la junta general de accionistas., sobre las faltas e incumplimiento por parte de los socios, con la ley de compañías, los estatutos, y los presentes reglamentos, para su tratamiento y resolución. (para lo cual se hará ayudar por la secretaria de la compañía)
- d)** Conformar el consejo de vigilancia, el mismo que estará conformando por cinco miembros, comisario principal, comisario suplente, y tres vocales que serán escogidos por los comisarios y puestos a consideración de la junta general de accionistas para su aprobación y posesión de los mismos.
- e)** El consejo de vigilancia estará presidido por el comisario principal a falta de este el comisario suplente y así sucesivamente.
- f)** Conforme a la ley de compañía el comisario de la compañía a su criterio y/o a pedido de cualquiera de los socios accionistas, podrá, en cualquier tiempo, pedir por escrito y con firma de responsabilidad, cuentas e informes del ejercicio económico, negocios, e inversiones de la compañía, y si a su criterio hubiese faltantes o malversaciones de fondos, deberá presentar y solicitar mediante un informe a la junta general de accionistas, para que se contrate una auditoria parcial o total según el caso, debiendo constar también en el informe el costo económico de dicha auditoria.
- g)** De haber la respectiva aclaración del problema en la junta general, o luego de la auditoria, el informe y todos los argumentos de carga y de descarga incluida la copia de la acta de dicha junta, serán guardados en los archivos de la compañía, además si no se comprueba la denuncia, automáticamente se la considerara que fue hecha por la mala fe, (malicia y temeraria) y el socio responsable de la misma, no podrá denunciar sin el permiso respectivo de la sala y los perjudicados a su criterio podrán tomar las acciones legales correspondientes.
- h)** En el caso comprobarse los motivos de una denuncia, la junta general de accionistas aprobara inmediatamente la separación de los administradores involucrados, y en la misma junta se elegirá sus remplazos, y de existir faltantes o glosas económicas deberá ser cubiertas en su totalidad por los administradores responsables sin perjuicio de las sanciones que tome la junta general en pleno y no podrá ejercer cargo alguno durante un periodo de tres años.
- i)** Si las inversiones económicas fueren aprobadas previamente por la junta general de accionistas y comprobadas que si se las realizaron, no se podrá denunciar a los administradores.

CAPÍTULO III DE LAS ELECCIONES

Art. 26.- Las elecciones de dirigentes de la compañía, se realizaron de acuerdo con el siguiente procedimiento:

- a)** Se realizará cada 2 años, (20 de diciembre de cada año) en el aniversario de la compañía.
- b)** Se realizará el 20 de septiembre y deberán presentarse las listas que no serán más de tres o al menos dos, en este tiempo las listas presentaran los respectivos planes de trabajo ante la junta general de accionistas.
- c)** Para tan efecto la junta general de accionistas nombrara la comisión electoral conformada por tres personas independientes a las listas, que estarán en funciones desde un mes antes, hasta los quince días después de la posesión.

- d) Todas las elecciones de la compañía se realizarán por voto directo y secreto, dichos votos deberán ser contados y debidamente custodiados por la comisión electoral y los resultados serán proclamados al instante, y las papeletas adjunto a un informe será entregado al gerente entrante para su debido archivo.
- e) La posesión de la nueva directiva se realizará en la misma Junta General convocada para las elecciones, luego de la cual se declara quince días de transición tiempo en el cual la directiva saliente entregará a la directiva entrante toda la documentación que existiere, además de códigos de tarjetas bancarias, cuentas bancarias con saldos, planes telefónicos, y claves de acceso a instituciones del estado.

CAPÍTULO IV DE LOS BENEFICIOS Y SANCIONES A LOS SOCIOS

Art. 27.- Los accionistas de la compañía podrán beneficiarse de las exoneraciones de vehículos cuando hayan cumplido con todos los requisitos y obligaciones; los socios nuevos podrán participar de este beneficio una vez transcurrido un año de aceptación, además de ayuda económica en caso de calamidad, dicho monto será fijado en ese momento por la junta general de accionistas, y todos los beneficios que se logra para la compañía a igual de condiciones.

Art. 28.- De conformidad con la ley y los estatutos se establecen las siguientes sanciones:

1. Amonestación verbal;
2. Amonestación escrita;
3. Multa;
4. Separación.

Art. 29.- El gerente en uso de sus facultades con informe previo del comisario, y a pedido del Presidente.

Art. 30.- El presidente de la compañía amonestará verbalmente al socio que incurra en falta leve, las mismas que serán informadas inmediatamente al Gerente General para su registro y control.

Art. 31.- La acumulación de tres amonestaciones verbales dará lugar a una amonestación escrita, y tres amonestaciones escritas acarrearán una sanción de multa equivalente al 50% del salario mínimo vital general.

La reincidencia en faltas sancionadas con multa constituirá causa suficiente para la separación del socio.

Art. 32.- Cuando por circunstancias debidamente justificadas el socio debe contratar un chofer profesional, para que trabaje como colaborador temporal y subrogue al accionista en su trabajo, dicho colaborador deberá ser previamente calificado por el gerente general, mediante la solicitud respectiva a la que deberá adjuntar la documentación requerida en este reglamento.

Art. 33.- Los socios de la compañía serán sancionados así:

- a) Cuando los socios o choferes de los mismos, ofendiera de palabra u obra a sus compañeros, directivos, usuarios, o pusieran en mal predicamento con sus falsas o malévolas intenciones la buena marcha de la compañía tratándose de acciones físicas leves serán multados con el 50% correspondiente a un salario mínimo vital, en caso que sean acciones físicas graves a más de la sanción económica será considerado en un punto en el orden del día de una asamblea para el respectivo debate y de ser el caso será separado de la compañía.
- b) Si los choferes de los socios incurren en las faltas especificadas serán sancionados con suspensión temporal de 2 a 4 días en ese tiempo no podrá conducir y trabajar en el vehículo, en caso de reincidencia serán separados en forma definitiva y el socio responsable tendrá un llamado de atención por escrito de la suspensión temporal para que el mismo trabaje en su vehículo.

- c) Se entenderá faltamiento de palabra u obra, cuando el directivo en el cumplimiento de sus obligaciones se dirija en términos comedios y correctos a otro socio y reciba del mismo la agresión.
- d) Presentarse en estado de ebriedad o consumiendo licor durante las secciones o en el desarrollo de su trabajo dentro de la compañía, será sancionado con el 30% del salario mínimo vital general por incumplimiento de cualesquier de las comisiones o delegaciones encomendadas por el directivo serán sancionadas con multa del 25% de un salario mínimo vital general.
- e) Por no cumplir con los turnos establecidos con el cuidado y seguridad del parqueadero serán sancionados con el 5% de un salario mínimo vital general.
- f) Por sembrar el caos, conflictos y la disociación, y afectar a la moral y a la honra de sus compañeros, serán multados con el 50% de un salario vital y en caso de ser reincidente será multado con el 100% de un salario mínimo vital.

CAPÍTULO V DEL AUXILIO DE LA COMPAÑÍA A SUS ACCIONISTAS

Art. 34.- El socio de la compañía tendrá derecho a beneficiarse al máximo de la compañía en casos de: enfermedad, accidentes de tránsito que no sea culpable, o calamidad domesticas grave, debidamente comprobadas. Para lo cual se creará un fondo destinada para dicho objeto según el caso y además tendrá que estar al día en sus obligaciones económicas.

Art. 35.- Cuando falleciere algún socio o un miembro familiar del mismo, hasta el segundo grado de afinidad, a más de lo establecido en el Artículo 8 literal “e” de este reglamento, se hará presente con una ofrenda floral y la publicación de un acuerdo en la prensa local, independientemente de los beneficios de mortuoria y liquidación por muerte en caso de ser socio.

- a) El valor para empezar el fondo de ayuda social será de 5 dólares.

TITULO I DEL FONDO DE RESERVA LEGAL

Art. 36.- De acuerdo a la ley y los reglamentos, la compañía deberá contar con un fondo de reserva legal, el mismo que por ningún motivo será utilizado en gasto corriente, dicho fondo es única y exclusivamente para inversiones en negocios permitidos por la ley, siempre y cuando reflejen utilidades, dicho fondo se lo formara con el 50% de las utilidades que genere el ejercicio económico de la compañía en cada año y el 50% restante se divide para los socios.

CAPÍTULO VI DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- La Distribución de los cupos de exoneración de los vehículos, se realizará previa la presentación de los requisitos que se establezcan en el respectivo acuerdo de liberación.

SEGUNDA.- Todos los socios de la compañía participaran bajo pena de multa del 30% de un salario mínimo vital general en los casos de operativos de búsqueda y rastreo de las unidades robadas a sus compañeros.

TERCER.- Se deberá elaborar y entregar ejemplares anillados de los estatutos y reglamentos internos, los mismos que tendrán un costo de \$ 5 dólares, para todos los socios sin excepción.

CUARTA.- De acuerdo a la ley todos los miembros del directorio percibirán dietas económicas por concepto de representación, y movilización.

QUINTA.- De acuerdo a la ley la junta general de accionistas, fijara el sueldo del gerente, y dietas económicas para los directivos.

ANEXO 2.- Valoración y clasificación de puestos

Valoración y clasificación de puestos	<p>a. Los cargos se establecerán sobre la base de la función de las operaciones de las unidades y actividades organizacionales, vinculados con la misión, objetivos y el servicio que se ofrece.</p> <p>b. La valoración y clasificación de los cargos debe estar en armonía con la función de la estructura organizacional y con el desarrollo de la competencia del talento humano.</p> <p>c. Los niveles de los cargos o grupos de trabajo se definen para agrupar los cargos con características equivalentes, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de oportunidad de ingresos, ascensos, régimen interno, desarrollo del talento humano y el establecimiento de los sueldos.</p> <p>d. La importancia de los factores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas que realizan los puestos de trabajo en cada departamento o proceso organizacional, siempre en función de lo servicio ofrecido con relación a la misión institucional.</p>
--	---

ANEXO 3.- Componentes del procedimiento

Componentes del procedimiento	
Análisis del puesto	Esta paso permite conocer las características del puesto, respecto a sus principales roles, atribuciones y responsabilidades en función de los departamentos y procesos organizacionales, y de esta manera definir su incidencia y real dimensión y determinar el perfil de exigencia y de competencia necesario para un excelente desempeño
Clasificación de puestos	Los conformaran familias con puestos similares por su valoración, cuyo ordenamiento responderá al puntaje obtenido
Descripción de los puestos	Es el resultado del análisis de cada puesto y se registra la información relativa al contenido, situación o incidencia real de un puesto dentro de la Compañía, a través de la determinación de su rol que define la misión, atribuciones y responsabilidades asignadas al puesto. Dentro del perfil de exigencia se registra el grado de instrucción formal, experiencia capacitación y el nivel de competencias requeridas para el desempeño del cargo según su proceso interno
Valoración de puestos	En este proceso se define los procedimientos, metodología, componentes y factores de valoración, a fin de calificar la importancia y relevancia del puesto dentro de los departamentos o procesos de la Compañía. El departamento encargado de administrar el talento humano valorara los puestos que conforman la estructura, con la finalidad de ordenarlos o agruparlos en los niveles de la escala de remuneración mensual.
Estructura de puestos	La estructura mantendrá una codificación que deberá ser ordenada en secuencia logia e identificará unidades administrativas, procesos organizacionales, serie clase de puesto y niveles

ANEXO 4.- Factores de valoración

No.	Factores	Ponderación
1	Educación	150
2	Experiencia	150
3	Responsabilidad	200
4	Complejidad	150
5	Relaciones de trabajo	50
6	Condiciones de trabajo y Riesgo	50
7	Habilidades de liderazgo	250
Total (100%)		1000

ANEXO 5.- Factor: educación

Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	Instrucción primaria completa	30
2	Bachiller en Humanidades Modernas hasta 2 años de instrucción superior	60
3	Tercer año de educación superior relacionado con el puesto hasta educación superior (egresado) en carreras relacionadas con el puesto o título de carrera técnica superior	90
4	Instrucción Superior Completa en carreras relacionadas con el puesto (título terminal)	120
5	Especialidad, post-grado, Masterado, PhD	150

ANEXO 6.- Factor: experiencia

Factor: experiencia		
Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	De 3 – 6 meses en áreas relacionadas con el puesto	30
2	De 1 año en áreas relacionadas con el puesto	60
3	De 2 años en áreas relacionadas con el puesto	90
4	De 4 años en áreas relacionadas con el puesto	120
5	De 5 años en áreas relacionadas con el puesto	150

ANEXO 7.- Factor: responsabilidad

Factor: responsabilidad		
Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	Toma de decisiones sobre aspectos específicamente determinados que tienen poco o ningún efecto sobre la calidad o cantidad de los resultados; la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	33,33
2	Toma de decisiones que afectan moderadamente a la calidad o cantidad de los resultados; la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	66,66
3	Toma de decisiones y establece procedimientos para un sector de trabajo o grupo de personas con tareas variadas y distintas, que afecten directamente a la calidad o cantidad de los resultados; la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	99,99
4	Toma de decisiones y establece proyectos de trabajos que afectan directamente a la calidad o cantidad de los resultados; la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	133,32
5	Toma de decisiones de transferencia y establece procedimientos para un área funcional que afecta directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	166,65
6	Toma de decisiones de transferencia y establece políticas, programas y procedimientos a seguir de un área funcional que afecta directamente a la calidad o cantidad de los resultados; a la generación, administración y servicios brindados; la administración de recursos; y, el manejo de información confidencial de la Compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”	200

ANEXO 8.- Factor: complejidad

Factor: complejidad

Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	Trabajo competitivo que requiere atención sostenida durante periodos cortos de tiempo. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos y procedimientos organizacionales.	30
2	Trabajo variado que requiere atención sostenida durante periodos largos de tiempo para la ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidad inherente al seguimiento de procesos preestablecidos.	60
3	Trabajo variado de complejidad media que requiere de concentración para la organización y ejecución de sus funciones. Tiene responsabilidades inherentes al seguimiento y mantenimiento de procesos preestablecidos.	90
4	Trabajo variado de complejidad media o alta, que requiere de concentración para la planificación, organización y ejecución de sus funciones. Tienen responsabilidad inherente tanto en el mantenimiento como a la modificación de procesos establecidos y mantenimiento de sistemas.	120
5	Trabajo variado de complejidad alta, que requiere de concentración para la planificación, dirección y control de la gestión institucional. Tiene responsabilidad inherente al mantenimiento y/o modificación de sistemas organizacionales.	150

ANEXO 9.- Factor: Condiciones de trabajo

Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	Condiciones de trabajo ambientales y físicas normales en la ciudad de Salinas	10
2	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican poco riesgo	20
3	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican mediano riesgo	30
4	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican alto riesgo	40
5	Condiciones de trabajo ambientales y físicas que pueden afectar a la seguridad y salud	50

ANEXO 10.- Factor: habilidades generales

factor: habilidades generales		
Parámetros de ponderación		
No.	Parámetros	Puntos
1	Habilidades generales para supervisar parcial a cargos que realizan tareas de rutina, solo para verificación	50
2	Habilidades gerenciales para supervisar a cargos que realizan tareas complejas que requieren coordinación y dirección de labores planeadas por otros	100
3	Habilidades gerenciales para supervisar a cargos que realizan tareas complejas que incluyen la coordinación y control de normas o procedimientos participando en fases complejas de su ejecución	150
4	Habilidades gerenciales para supervisar a cargos que realizan tareas complejas y variables que incluyen el control en el cumplimiento de políticas institucionales, normas y procedimientos para una o más tareas funcionales	200
5	Habilidades gerenciales para ejercer el nivel más alto de supervisar a cargos que realizan tareas muy complejas y variables y que incluyen el control en la ampliación de políticas, normas y técnicas, metodológicas para una o más tareas funcionales de primer nivel dentro de la institución	250

ANEXO 11.- Finalidad de la evaluación del desempeño

Finalidad de la evaluación del desempeño	
	Fomentar la eficiencia, eficacia y productividad de los trabajadores o colaboradores en su puesto de trabajo, estimulando su desarrollo profesional y potenciando su contribución al logro de los objetivos y estrategias de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
	Tomar los resultados de la evaluación del desempeño para establecer cambios administrativos, estímulos y menciones honoríficas, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamiento
	Establecer el plan de capacitación y desarrollo de competencias de los trabajadores o colaboradores de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
	Genera una cultura organizacional de rendición de cuentas que permita el desarrollo de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”, sustentando en la evaluación del rendimiento individual, con el propósito de equilibrar las competencias disponibles de los trabajadores o colaboradores con las exigencias del puesto
	Cohesionar el sistema de gestión de desarrollo de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” y de recursos humanos bajo el concepto de ciudadano usuario.

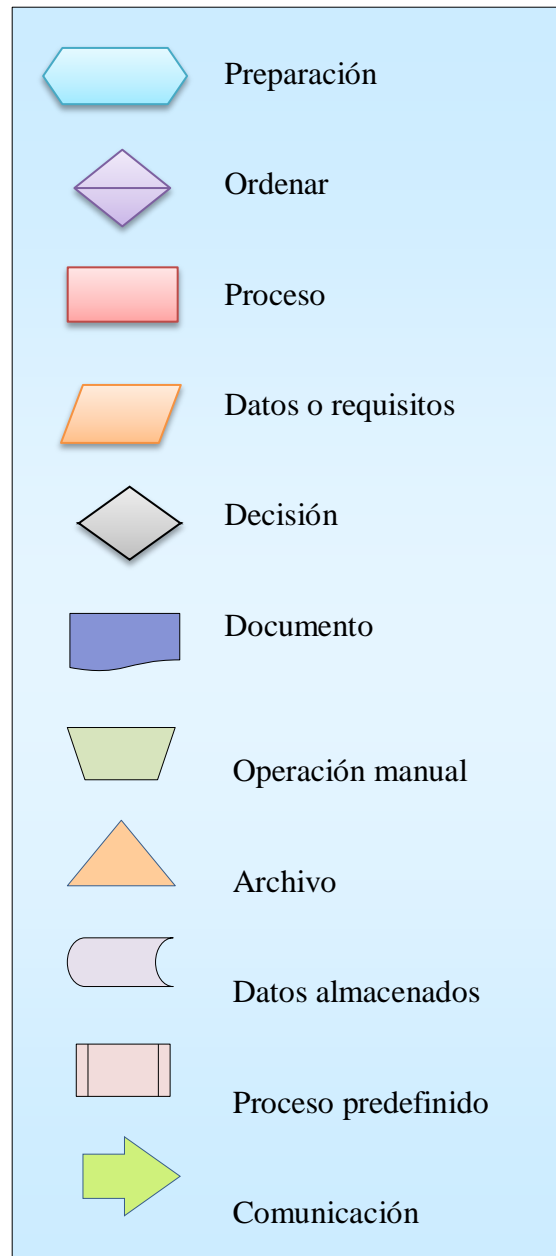
ANEXO 12.- Mecanismos de evaluación

Mecanismos de evaluación	
Principios	el subsistema de evaluación del desempeño se basa en los siguientes principios
Relevancia	Los resultados de la evaluación del desempeño serán considerados como datos relevantes y significativos para la definición de objetivos operativos y de la identificación de indicadores que reflejen confiablemente los cambios producidos y el aporte de los trabajadores o colaboradores de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
Equidad	evaluar el rendimiento de los trabajadores o colaboradores sobre la base del manual de clasificación de puestos institucional en caso de que la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.” disponga del mismo, de otra forma estará orientado hacia el cumplimiento de objetivos, planes, programas o proyectos, para lo cual se debe interrelacionar los resultados esperados en cada departamento, procediendo con justicia, imparcialidad y objetividad
Confiabilidad	Los resultados de la evaluación del desempeño deben reflejar la realidad de lo exigido para el desempeño del puesto, lo cumplido por el trabajador o colaborador en relación con los resultados esperados de sus procesos internos y de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesional S.A.”
Confidencialidad	Administrar adecuadamente la información resultante del proceso de modo que llegue exclusivamente a quien esté autorizado a conocer dicha información

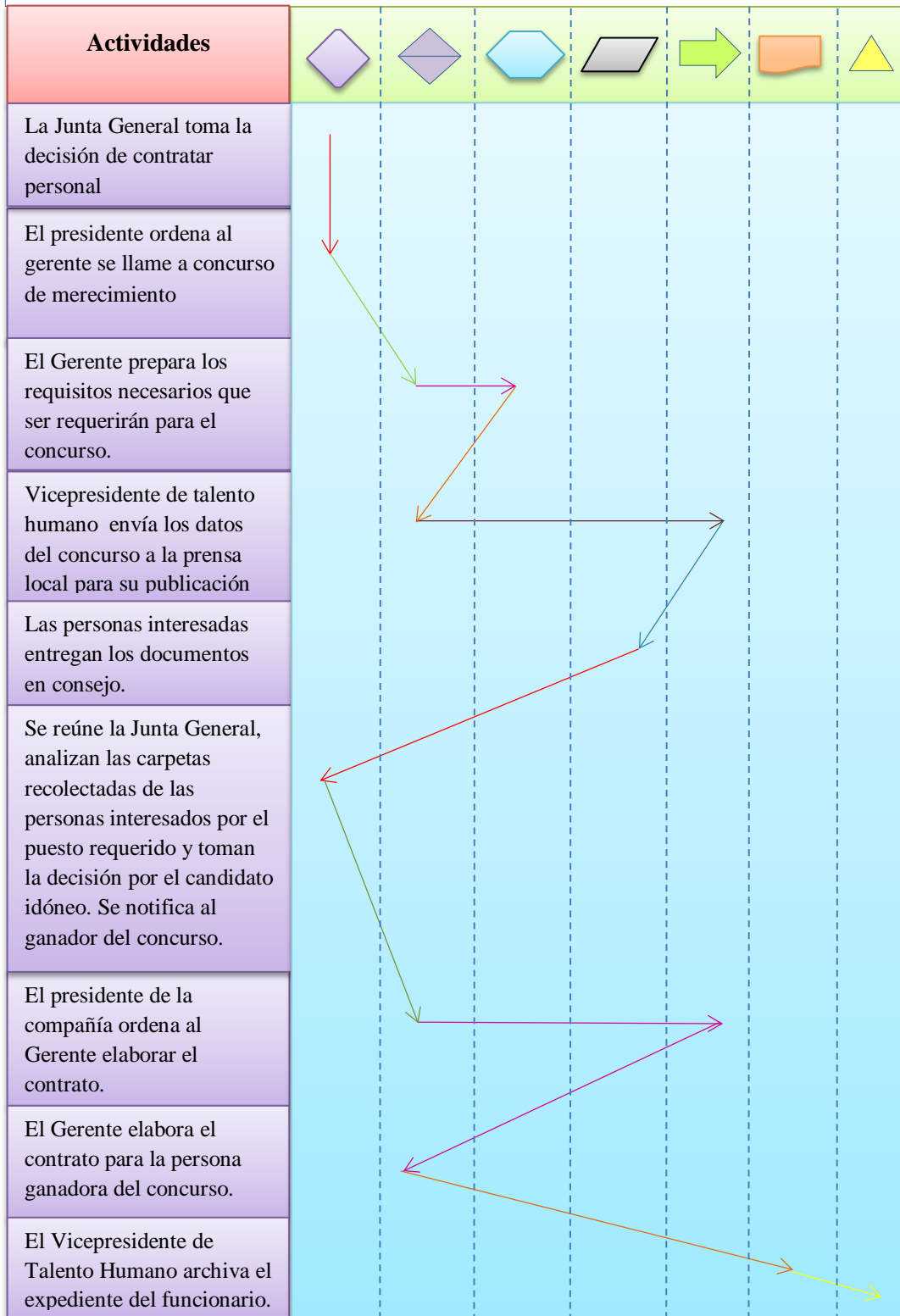
ANEXO 13.- Medidas para realizar los indicadores

Medidas para realizar los indicadores	
Indicadores de gestión del puesto	constituyen parámetros de medición que permiten evaluar la efectividad, oportunidad y calidad en el cumplimiento de las actividades esenciales planificadas, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos
Los conocimientos	Este factor mide el nivel de aplicación de los conocimientos en la ejecución de las actividades esenciales, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos
Competencias técnicas del puesto	Es el nivel de aplicación de las destrezas a través de los comportamientos, laborales en la ejecución de las actividades esenciales del puesto, procesos, objetivos, planes, programas y proyectos en los procesos asistente de consejo administrativo, encargado de talento humano y directivos de la Compañía, medidas a través de su relevancia tales como 3 alta, 2 media, 1 baja, y el nivel de desarrollo
Competencias universales	Serán la aplicación de destrezas a través de comportamientos laborales observables dentro de la Compañía, mismos que son iguales para todos los niveles sin excepción de jerarquía y se alinean a valores y principios de la cultura organizacional, medidos a través de su relevancia como se la expone a continuación: 3 alta, 2 media, 1 baja y la frecuencia de aplicación
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	El trabajo en equipo es el interés que tiene el trabajador o colaborador gestionar, colaborar y cooperar de manera coordinada con los demás miembros de la Compañía.

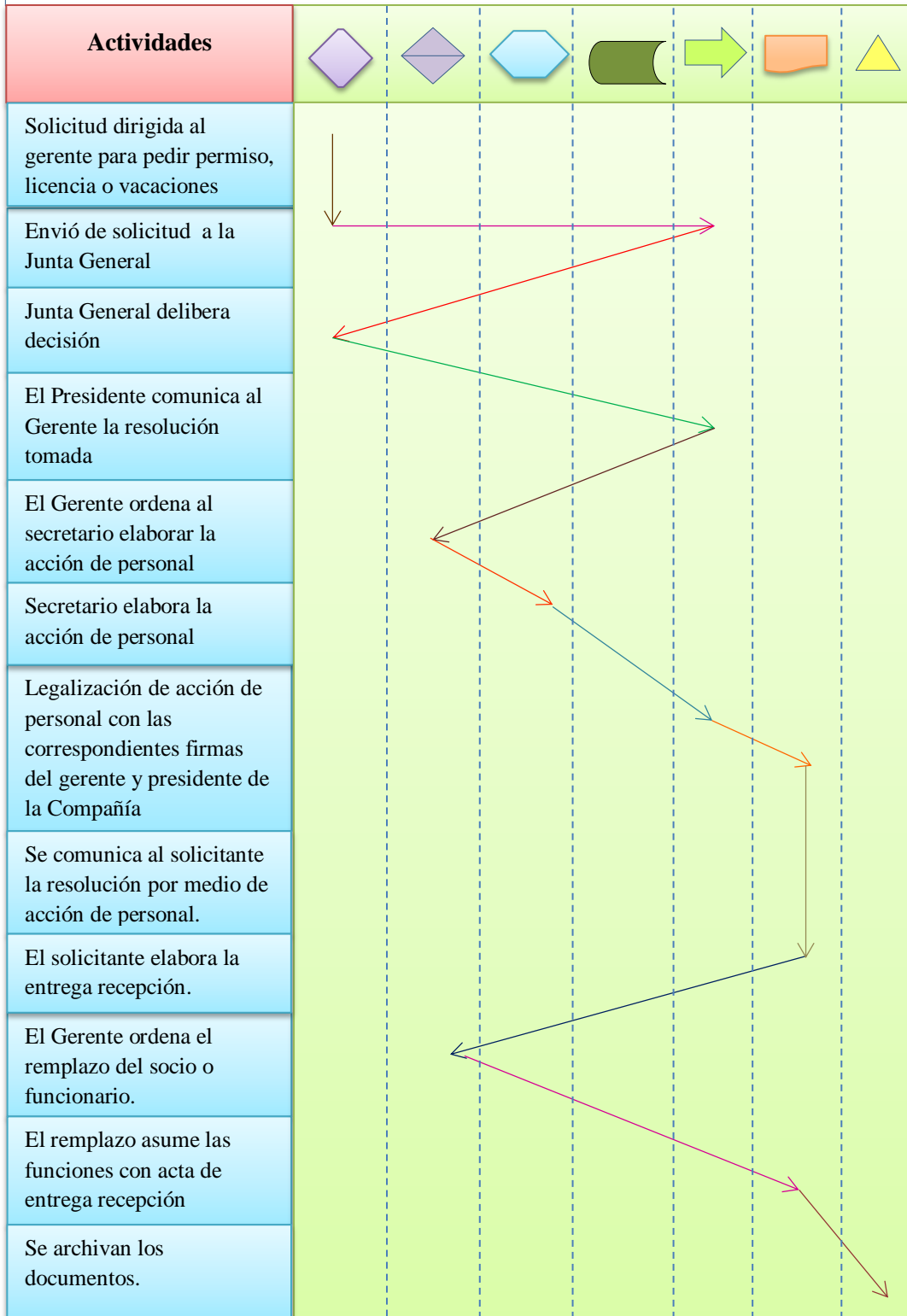
ANEXO 14.- Simbología Aplicada en los Procedimientos



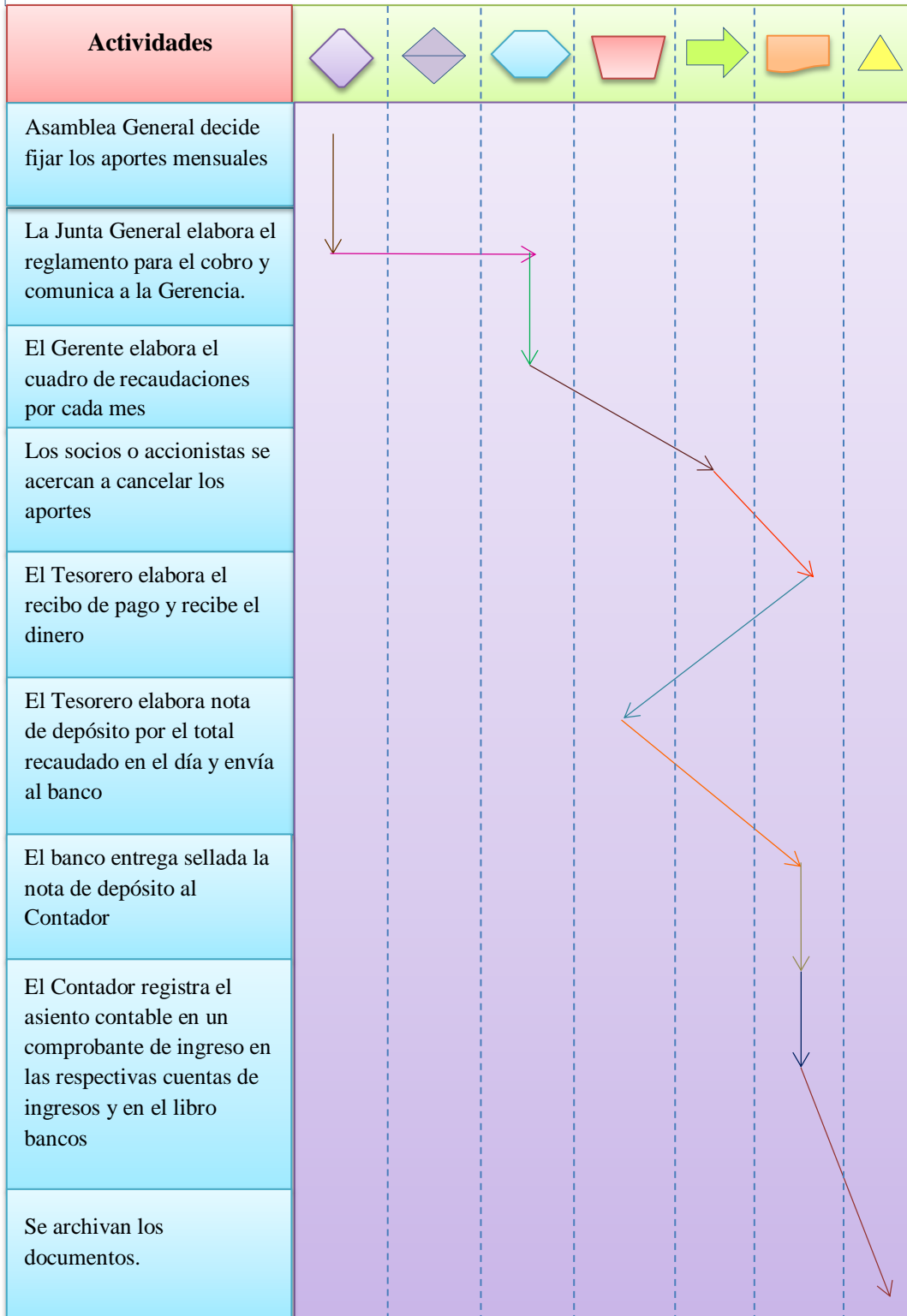
ANEXO 15. Flujograma del proceso de selección y reclutamiento de personal



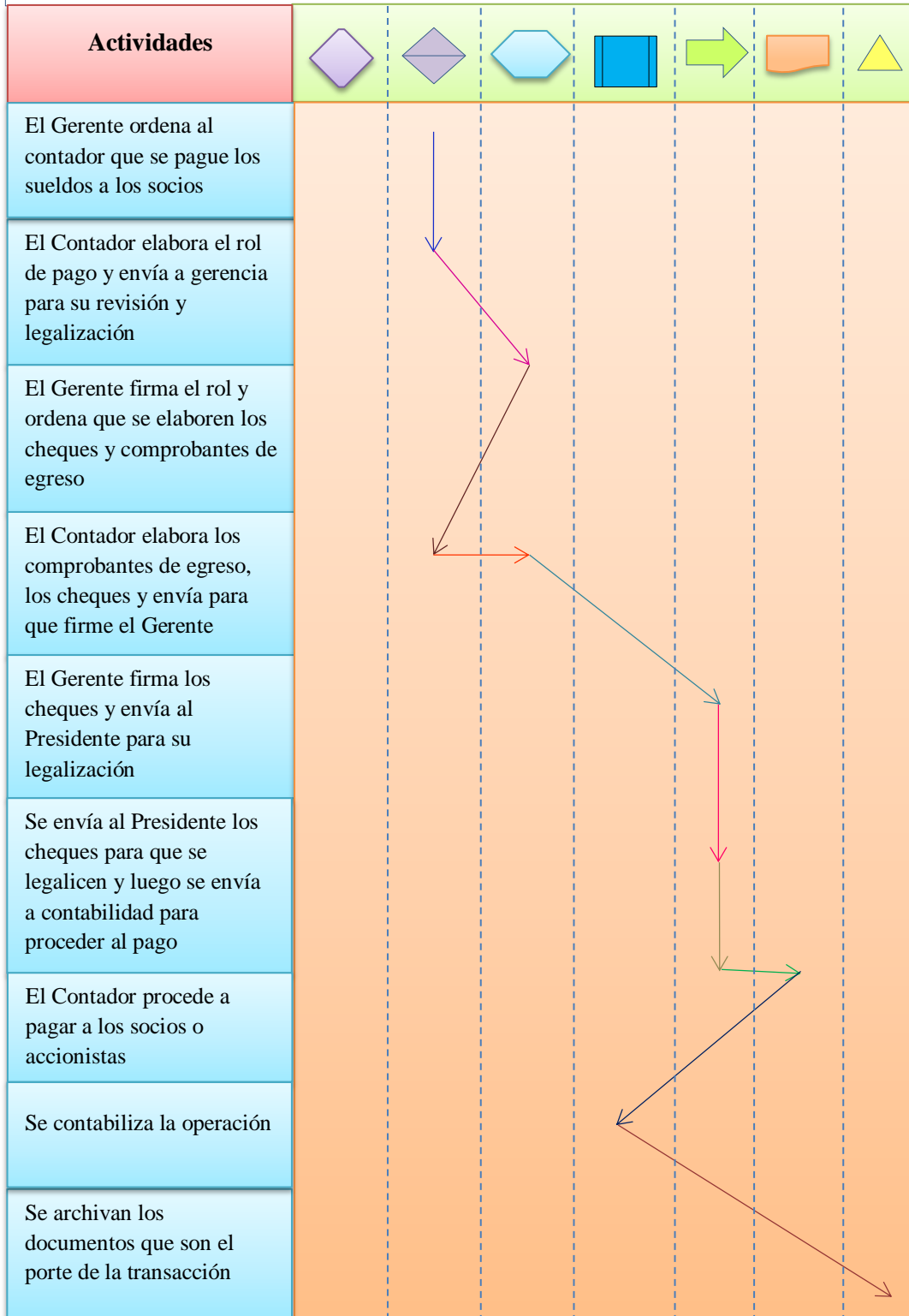
ANEXO 16. Flujograma del proceso de concesión de permisos, licencias y vacaciones



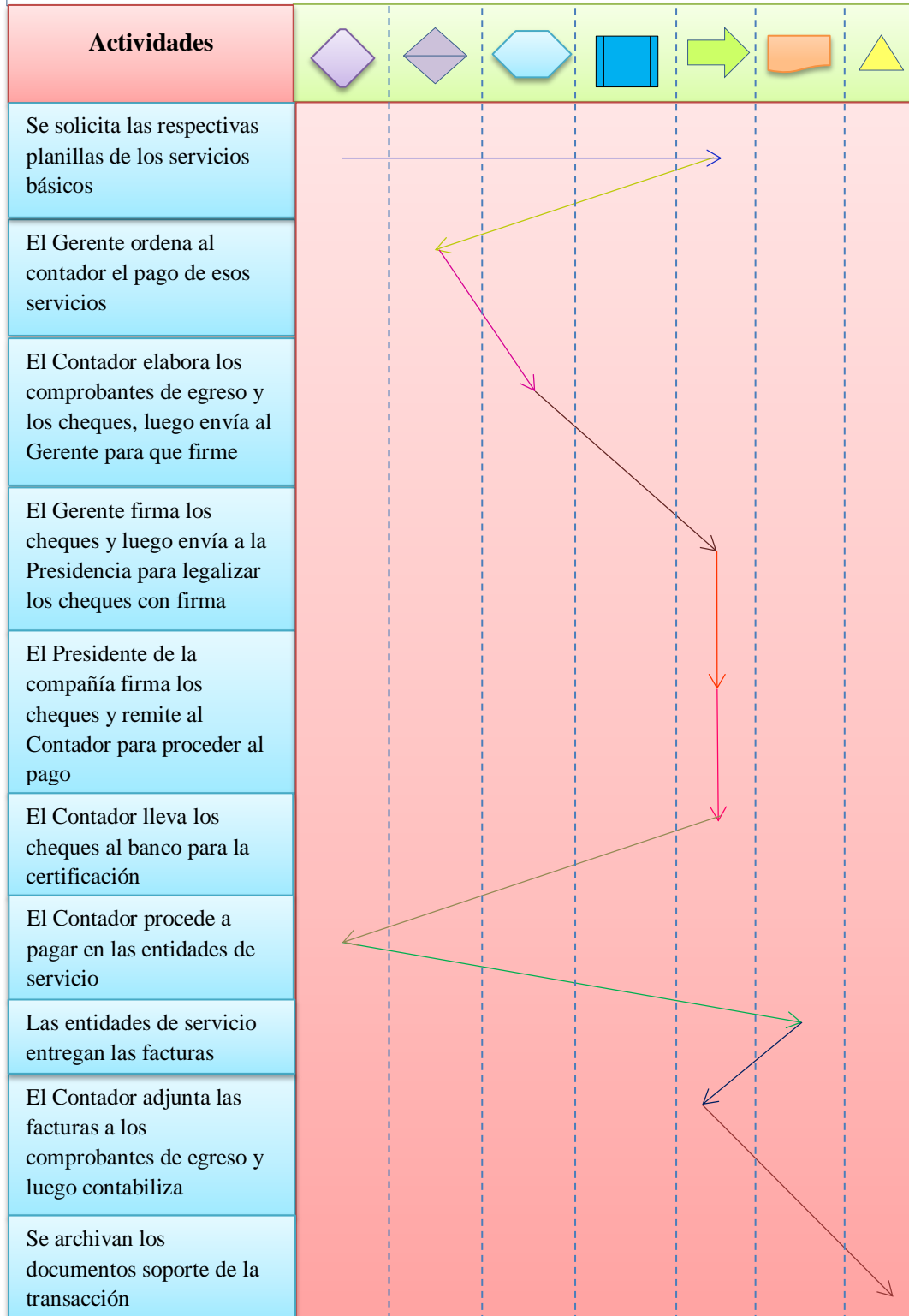
ANEXO 17. Flujograma del proceso para la recaudación de aportes de socios



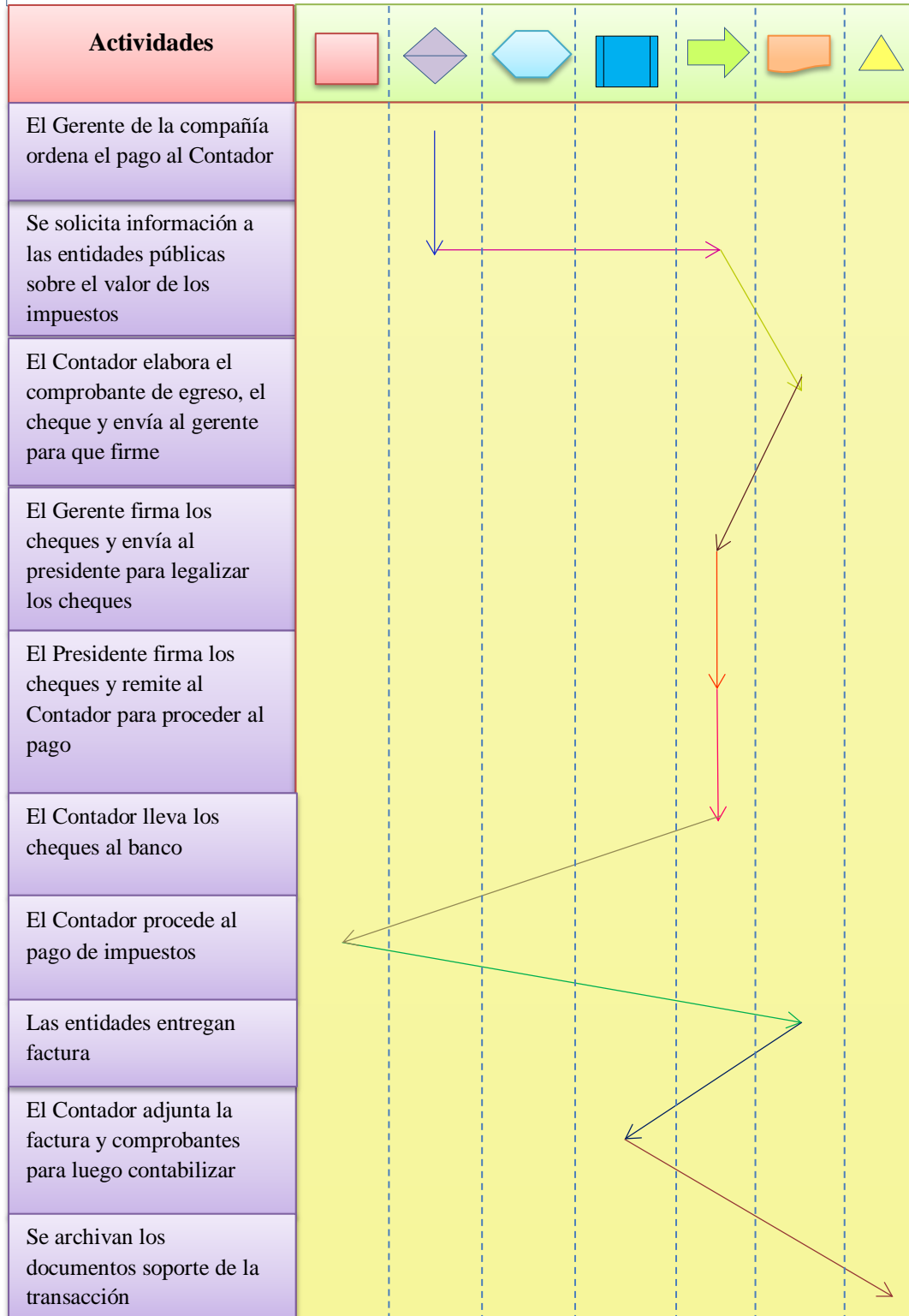
ANEXO 18. Flujograma de procedimientos para pago de sueldos



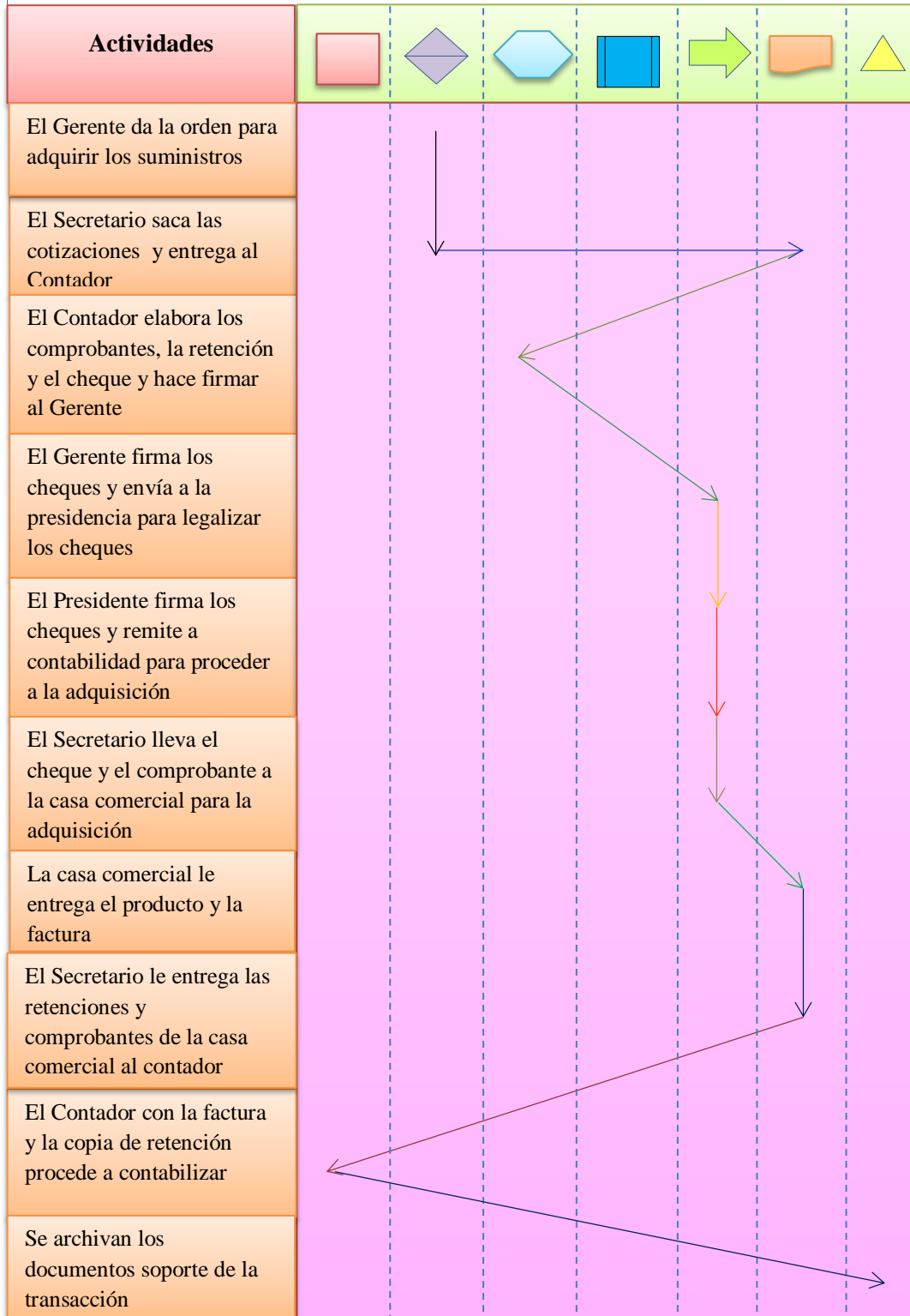
ANEXO 19. Flujograma del proceso de pagos de servicios básicos



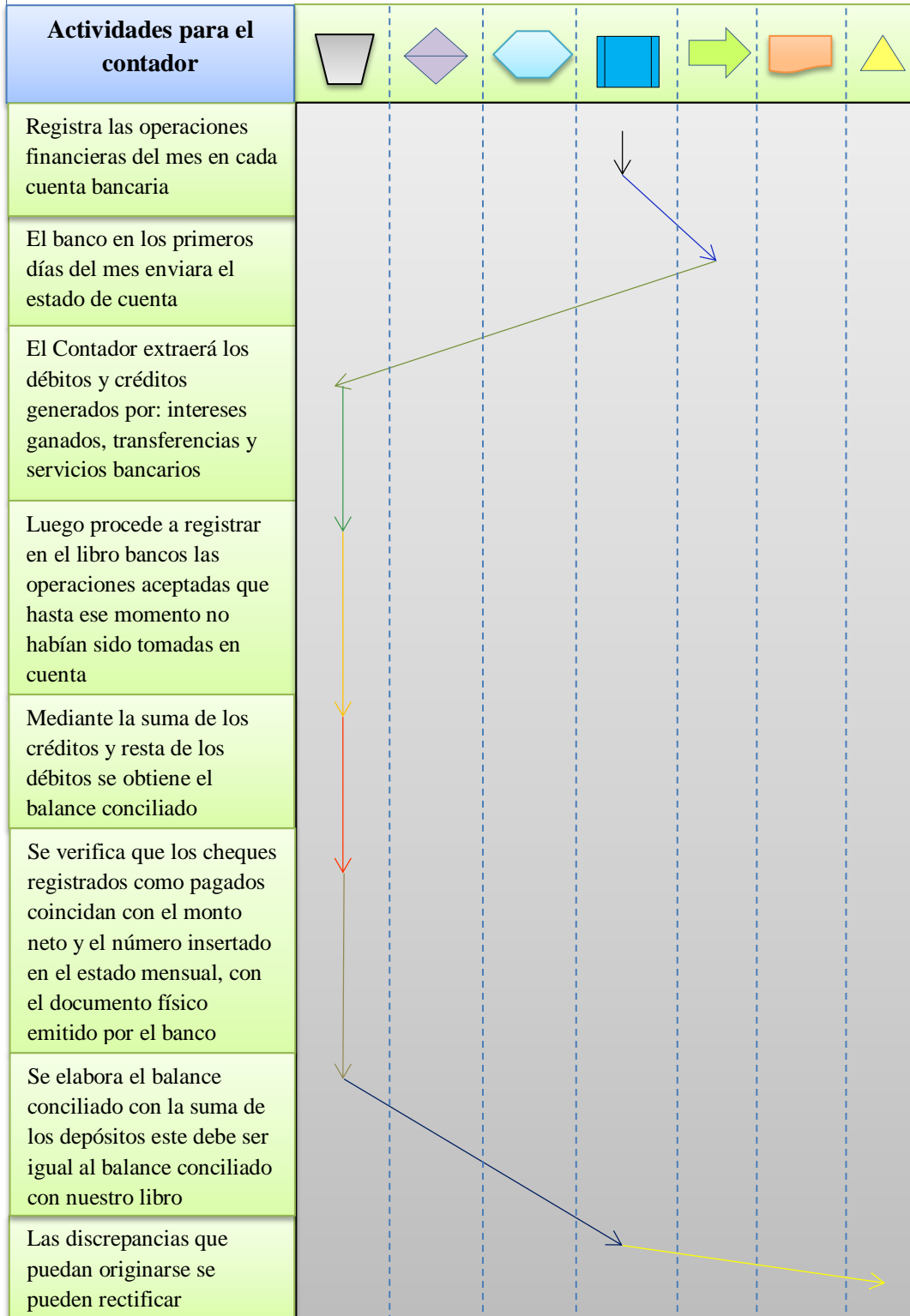
ANEXO 20. Flujograma del procedimiento para el pago de impuestos



ANEXO 21. Flujograma del proceso de adquisición de suministros y materiales



ANEXO 22. Flujograma para elaborar las conciliaciones bancarias



ANEXO 23. Presupuesto de sueldos mensual y anual

Cargos	Sueldo individual	No. De personas	Total sueldo	Décimo tercero	Décimo cuarto	Vac.	Fondos de reserva	Aporte patronal 12,15%	Gasto total mensual	Gastos anual
Gerente General	600,00	1	600,00	50,00	26,50	25,00	50,00	72,90	824,40	9.892,80
Presidente	500,00	1	500,00	41,67	26,50	20,83	41,67	60,75	691,42	8.297,00
Asesor Jurídico	450,00	1	450,00	37,50	26,50	18,75	37,50	54,68	624,93	7.499,10
Comisario	450,00	1	450,00	37,50	26,50	18,75	37,50	54,68	624,93	7.499,10
Vicepresidente, Consejo Administrativo	400,00	1	400,00	33,33	26,50	16,67	33,33	48,60	558,43	6.701,20
Secretario	350,00	1	350,00	29,17	26,50	14,58	29,17	42,53	491,94	5.903,30
Tesorero	500,00	1	500,00	41,67	26,50	20,83	41,67	60,75	691,42	8.297,00
Contador	500,00	1	500,00	41,67	26,50	20,83	41,67	60,75	691,42	8.297,00
Jefe de Marketing	400,00	1	400,00	33,33	26,50	16,67	33,33	48,60	558,43	6.701,20
Comisiones Permanentes	318,00	5	1.590,00	132,50	26,50	66,25	132,50	193,19	2.140,94	25.691,22
Comisiones Ocasionales	318,00	1	318,00	26,50	26,50	13,25	26,50	38,64	449,39	5.392,64
Inspectores	350,00	2	700,00	58,33	26,50	29,17	58,33	85,05	957,38	11.488,60
Choferes	450,00	46	20.700,00	1.725,00	26,50	862,50	1.725,00	2.515,05	27.554,05	330.648,60
									36.859,06	442.308,76

ANEXO 24. Relación ingresos menos sueldos

Incluyendo el Sueldo de los Choferes

Vehículos (taxis)	46	
Ingresos diarios por vehículo libre de combustible	45,00	
	2.070,00	diarios
	30	días
	62.100,00	Ingresos Mensuales
	12	meses
	745.200,00	Ingresos Anuales
	442.308,76	Sueldos
	<u>302.891,24</u>	<u>Total Ingresos Anuales</u>

ANEXO 25. Plan de acción

Problema principal: Inexistencia de administración estratégica de planificación de labores por objetivos dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”					
Fin del proyecto: Mejorar la administración estratégica de planificación de las labores por objetivos dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”			Indicadores: Lograr que el 93% de los accionistas, directivos y colaboradores de la compañía se sientan identificados con los objetivos institucionales.		
Propósito del proyecto: Elaborar un Diseño Organizacional para la la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”			Indicador: Conseguir que el 97% de los miembros de la compañía identifiquen las funciones, competencias y responsabilidades de los cargos dentro de la estructura interna de la compañía.		
Estrategias	Objetivos	Indicadores	Presupuesto	Duración	Actividades
Distribuir el trabajo de forma organizada y planificada para cada uno de los departamentos de la compañía acorde a sus funciones.	Mantener un control y seguimiento adecuado a través de la planificación de labores por objetivos en cada una de las funciones de los miembros de la compañía.	Elevar en un 50% el cumplimiento de los objetivos empresariales	\$ 550,00	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Designar adecuadamente las funciones y tareas a cada departamento. • Realizar distribución de trabajo de forma oportuna. • Fomentar la responsabilidad en sus funciones.
Implementar políticas normas y reglamentos a fin de establecer un buen ambiente laboral, con la finalidad del que el clima organizacional sea rentable.	Garantizar el bienestar económico y administrativo de la de los miembros de la compañía y accionistas.	Elevar en un 10% anual los niveles de eficiencia administrativa de la compañía	\$350,00	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar políticas, normas y reglamentos internos para generar un ambiente adecuado. • Un espacio físico de trabajo, hábitos de organización, limpieza y confort
Autogestionar con entidades públicas y privadas, con la finalidad de obtener capacitación y entrenamiento continuo para todo el personal de compañía.	Prestar una mejor atención a los usuarios del servicio, por parte de un personal altamente capacitado e idóneo, responsable y honesto con el sentido de pertenencia hacia la compañía	Elevar en un 10% el nivel de conocimientos de los colaboradores de la compañía	\$1.378,70	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de capacitaciones acorde a las necesidades de las diferentes áreas de la compañía. • Gestionar capacitaciones con las entidades públicas o privadas capacitaciones relevantes.
Gestionar con la ANT el sistema de vigilancia y seguridad para los para ofrecer un servicio seguro, y acorde a las exigencias actuales.	Implementar estrategias de seguridad a fin de salvaguardar la integridad de los clientes.	Incrementar en un 10% anual los niveles de seguridad del servicio	\$ 200,00	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener reuniones con los Directivos de la Agencia Nacional de Tránsito y la unión de operadoras.

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Presupuesto	Duración	Actividades
Mantener las unidades de la compañía en óptimas condiciones, tanto en mantenimiento, funcionalidad y comodidad se refiere.	Proporcionar un servicio adecuado con calidad de atención para que el cliente se sienta seguro de volver a utilizar nuestros servicios y posicionarnos en este mercado.	Elevar la satisfacción de los clientes en un 15% anual	\$ 100,00 c/u	4 meses	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener reuniones con las entidades financieras
Desarrollo de proyectos de inversión que den como resultado disminuir los costos de mantenimiento de las unidades operativas de la compañía.	Diversificar el mercado ofreciendo nuevos productos que complementen al servicio o disminuyan los costos.	Disminuir los costos de mantenimiento en un 5% anual	\$ 300,00	Por definir	<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con los directivos para el desarrollo de nuevos proyectos. • Buscar los medios necesarios para realizar las inversiones, de ser el caso.



ANEXO 26. Encuesta efectuada a los miembros de la compañía

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Instrumento dirigida a miembros de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2014.

El objetivo de esta encuesta, es obtener información adecuada de los encuestados mediante la aplicación del instrumento de investigación que nos sirva para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el ítems que corresponda a la alternativa que crea conveniente

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Edad: _____

Sexo: M F

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Cómo considera usted que ha sido la administración de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”?

Muy bueno *Regular* *Malo*
Bueno *Pésimo*

2. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y valores institucionales de la Compañía?

Si *Tal vez* *No*

3. ¿Los administradores aplican medidas propicias para que los trabajadores acepten sus responsabilidades de acuerdo a su competencia a fin de obtener un adecuado funcionamiento?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*



4. ¿Los administradores de la compañía establecen por escrito las funciones, autoridad y responsabilidades de acuerdo a las competencias de los servidores?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

5. ¿Considera usted que los administradores aplica mecanismos para mantener permanente comunicación, entre los socios, directivos y personal de la administración?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

6. ¿Conoce si la Compañía utiliza estrategias para realizar sus funciones?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

7. ¿Considera usted que la compañía planifica sus actividad?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

8. ¿La compañía posee un manual administrativo de procesos y funciones que contengan la descripción de las tareas, responsabilidades, nivel de competencias y requisitos de todos los puestos de su estructura organizativa?

Si *Tal vez* *No*

9. ¿Los trabajadores poseen experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*



10. ¿Los trabajadores desarrollan sus actividades de manera coordinada y coherente, hacia el logro de los objetivos?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

11. ¿Considera usted que los trabajadores participan activamente en la aplicación y el mejoramiento de sus actividades implantadas, de acuerdo con sus competencias y responsabilidades?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

12. ¿Son difundidos y emitidos las políticas y procedimientos para la evaluación, seguimiento y cumplimiento de los planes institucionales al personal de la compañía?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

13. ¿Se evalúa periódicamente que el desempeño, rendimiento y productividad sean iguales o mayor a los niveles de eficiencia previamente establecidos para cada función o tarea?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

14. ¿Considera usted que la motivación en el trabajo es un factor primordial para el éxito de las compañía?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

15. ¿Considera usted que las personas capacitadas realizan mejor su trabajo?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*

16. ¿Se ha promovido la capacitación y entrenamiento para el personal que labora en la compañía?

Siempre *De vez en cuando* *A veces*
Casi Siempre *Nunca*



ANEXO 27. Encuesta efectuada a usuarios del servicio

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Instrumento dirigida a los usuarios del servicio de la compañía de taxi convencional "Choferes Profesionales S.A." del cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

El objetivo de esta encuesta, es obtener información adecuada de los encuestados mediante la aplicación del instrumento de investigación que nos sirva para el desarrollo de nuestro proyecto de tesis.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una X el ítems que corresponda a la alternativa que crea conveniente

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. INFORMACIÓN GENERAL

Edad: _____

Sexo: M F

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Considera usted que el comportamiento de los trabajadores es el adecuado, de acuerdo al servicio ofrecido?

Muy bueno *Regular* *Malo*
Bueno *Pésimo*

2. ¿Conoce la misión, visión, los objetivos y valores institucionales de la compañía?

Si *Tal vez* *No*

3. ¿Cómo es el servicio ofrecido por la compañía de taxi convencional "Choferes Profesional S.A"??

Muy bueno *Regular* *Malo*
Bueno *Pésimo*



4. ¿Cómo considera usted el aporte a la sociedad de la compañía de taxi convencional "Choferes profesional S.A."?

Muy bueno Regular Malo
Bueno Pésimo

5. ¿Considera usted que el trabajo en equipo es necesario para ofrecer un mejor servicio en la compañía de taxi convencional "Choferes Profesional S.A."?

Siempre De vez en cuando A veces
Casi Siempre Nunca

6. ¿Cree usted que los trabajadores son responsables en la prestación del servicio?

Siempre De vez en cuando A veces
Casi Siempre Nunca

7. ¿Considera usted que el trabajador capacitado realiza mejor el servicio?

Siempre De vez en cuando A veces
Casi Siempre Nunca

8. ¿Considera usted que el trabajador motivado realiza mejor el servicio?

Siempre De vez en cuando A veces
Casi Siempre Nunca



ANEXO 28. Entrevista efectuada a los directivos de la compañía

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ADMINISTRADORES DE LA
COMPAÑÍA DE TAXI CONVENCIONAL “CHOFERES PROFESIONALES S.A.”
DEL CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2014.

OBJETIVO GENERAL

Recopilar información relevante de los administradores de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.” mediante la aplicación de una entrevista que nos permita el conocimiento de datos sobre las funciones de la empresa que sirvan para la elaboración de nuestro proyecto de tesis.

NOMBRE: _____

EDAD: _____

PROFESIÓN: _____

SEXO: M F

GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Qué función cumple dentro de la compañía de taxi convencional “Choferes Profesionales S.A.”?
2. ¿Existe una adecuada organización dentro de la compañía?
3. ¿Hay preocupación por parte de las autoridades para que exista un ambiente interno adecuado?
4. ¿Cómo cree usted que se desarrolla la comunicación entre los directivos y socios de la compañía?
5. ¿En qué nivel la participación de los socios es impulsada en la toma de decisiones?
6. ¿Se distribuye adecuadamente las funciones a cada uno de los colaboradores de la compañía?
7. ¿Las funciones dentro de la compañía se cumplen adecuadamente, conforme a los objetivos trazados?
8. ¿Existe coordinación entre los miembros de la compañía?



9. La compañía posee un Plan Operativo Anual (POA).
10. ¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que se impulsarán en el período anual?
11. ¿La compañía cuenta con un estatuto orgánico de gestión organizacional actualizado y aprobado, que cumpla con el logro de los objetivos institucionales, la realización de los procesos, funciones, las labores y la aplicación de los controles pertinentes?
12. ¿Dispone la compañía de un manual de procesos y funciones?
13. ¿Se realiza evaluación de desempeño en función de las actividades establecidas para cada puesto de trabajo y de las asignadas en los planes operativos anuales?
14. ¿Los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño son utilizados para la identificación de las necesidades de capacitación?
15. ¿Se realizan programas de capacitación que estén dirigidos a mantener los niveles de competencias requeridos?
16. ¿Para optimizar el funcionamiento de la compañía que recomendaría?
17. ¿Cuáles necesidades considera usted que tiene la compañía para cumplir los objetivos organizacionales?

ABREVIATURAS

A.N.T: Agencia Nacional de Tránsito

Art.: Artículo

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

I.N.E.C.: Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos

I.V.A: Impuesto al Valor Agregado

M.R.L.: Ministerio de Relaciones Laborales

Obj. : Objetivo

pág.: Página

P.N.B.V.: Plan Nacional del Buen Vivir

P.L.E.: Políticas y lineamientos estratégicos

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- ❖ **Efectividad.-** Es la capacidad de lograr el efecto de lo que se desea alcanzar en un determinado tiempo, es decir que su objetivo es obtener mejores resultados en una actividad realizada en una organización.
- ❖ **Cultura organizacional.-** Se le define como un conjunto de normas, hábitos, valores, etc. que deben aplicar todas las empresas para establecer un clima laboral agradable; es decir que es el comportamiento activo del talento humano cuyo fin es alcanzar los objetivos que persigue la organización a largo plazo.
- ❖ **Cursos de acción.-** Los cursos de acción, se definen como un conjunto de actividades que se realizan en base al factor tiempo, procesos y personas y está constituido por estrategias cuya finalidad es alcanzar los resultados deseados en una determinada actividad empresarial.
- ❖ **Desarrollo organizacional (DO).-** Al desarrollo organizacional se le define como un proceso cambio planificado, donde están inmersos las actitudes, comportamiento, cultura, valores y estructura de la organización, su aplicación les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias del mercado actual.
- ❖ **Entidad.-** Objeto o persona que se mueve a través de un sistema y que causa cambios en las variables de respuesta. Ejemplo: Un producto que se somete a un proceso de manufactura o un cliente en un centro comercial.
- ❖ **Recurso.-**Elemento que realiza la acción sobre la entidad. Las entidades ocupan los recursos momentáneamente. Ejemplo: Maquinaria ocupada por insumos o cajero en un banco ocupado por clientes.
- ❖ **Sistema.-** Conjunto de elementos que se encuentran en interacción y que buscan un objetivo determinado. Ejemplo: Una planta de procesamiento de oro o un conjunto de ventanillas en un banco.
- ❖ **Eficacia.-** Es la capacidad o habilidad de alcanzar los objetivos, programas y metas, en un tiempo determinado; es decir, que es el cumplimiento de las actividades establecidas por la organización, cuyos resultados demuestran el efecto que su aplicación pueda generar.

- ❖ **Eficiencia.-** Se le define como el uso de los recursos disponibles y necesarios para obtener los resultados óptimos y de esta forma alcanzar el propósito que persigue una organización.
- ❖ **Misión.-** La misión se establece como el propósito fundamental que va a alcanzar la empresa; es decir, que es la imagen actual donde se enfocan los esfuerzos del talento humano para alcanzar el éxito futuro en la empresa.
- ❖ **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo se define como la habilidad de trabajar en unidad y confianza para que las acciones sean más productivas; es decir, que es el motor que impulsa a direccionarse hacia un mismo fin en la empresa.
- ❖ **Visión.-** La visión se constituye como un escenario en el que la empresa se va a dirigir para alcanzar los propósitos establecidos en la misión; es decir, que se convierte en la imagen que desea proyectar la organización en un futuro.
- ❖ **Organización.-** La organización consiste en efectuar una serie de actividades coordinadas, de tal forma, que el conjunto de las mismas, actúen como una sola, para lograr un propósito común; ya que mediante este elemento de la administración se establece una estructura en donde el recurso humano debe conocer las actividades que éste debe ejecutar; de forma que se llegue a garantizar la asignación de todas las tareas necesarias, para que se alcance el cumplimiento de las metas, así como también de la visión, misión y los objetivos establecidos por la empresa.
- ❖ **Proyectos.-** Se definen como una planificación, en la cual se determinan diferentes actividades que están interrelacionadas y coordinadas para llevarse a cabo en un lapso de tiempo y de esta forma llevar al éxito a una empresa.