



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE  
CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN  
PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE  
MANABÍ, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR: MARÍA JOSÉ BAQUERIZO AQUINO

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

**LA LIBERTAD – SANTA ELENA**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE  
CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN  
PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE  
MANABÍ, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: MARÍA JOSÉ BAQUERIZO AQUINO**

**TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA**

**LA LIBERTAD – SANTA ELENA**

**2013**

**La Libertad, Enero de 2013**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE MANABÍ, AÑO 2013**, elaborado por la Sra. María José Baquerizo Aquino, egresada de la Escuela Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

**Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.**

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por ser un apoyo incondicional  
en este proceso.

A mi esposo, por ser mi pilar fundamental.

A mis hijos por ser mi motivación diaria.

María José Baquerizo

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por ayudarme a culminar mis estudios, a mis familiares por brindarme su apoyo incondicional, a los Directivos de la Universidad por permitir obtener mi título de Ingeniera en Administración de Empresas, a los Docentes que supieron orientar mi formación en el camino del éxito y a mis compañeros por las grandes ocasiones que vivimos como estudiantes universitarios.

María José Baquerizo

TRIBUNAL DE GRADO

---

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

---

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA.  
DIRECTOR DE LA ESCUELA  
DE ADMINISTRACIÓN

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.  
TUTORA

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

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

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS****“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE  
CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN  
PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE  
MANABÍ, AÑO 2013”**

**Autor:** María José Baquerizo Aquino.

**Tutora:** Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

**RESUMEN**

Elaborar un Diseño Organizacional para la Compañía de transporte en camioneta doble cabina S.A. CIAPUERTOL, en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí, es el objetivo fundamental de la construcción de la presente tesis con enfoque factible que le brinde directrices para mejorar la calidad de su servicio. Es un modelo operativo viable, cuyo propósito es la solución de problemas que satisfagan las necesidades de los colaboradores. Para poder llevar esto a cabo, se han utilizado técnicas de investigación y cuadro de gráficos, manifestando las conclusiones y las respectivas recomendaciones para los integrantes de la compañía, donde la colaboración de los involucrados internos ha sido de gran importancia en el proceso de recolección de datos, pues quién mejor que ellos para describir la situación actual de la institución y lo que desearían implementar para mejorar su gestión. Se podrán encontrar citas bibliográficas de términos organizacionales definido conceptualmente lo que se realizará en la propuesta. También se esclarecerá la importancia de la Gestión Administrativa para la compañía y su incidencia en los socios de CIAPUERTOL. Posteriormente se hará la propuesta de diseño Organizacional para la Compañía según las necesidades de la misma y la de sus colaboradores. En él se detallarán las funciones, políticas, valores, misión, visión, y demás temas relevantes para la consecución de los objetivos y a su vez el crecimiento organizacional. Este trabajo de investigación es el resultado de la aplicación de todos los conocimientos adquiridos durante mi carrera profesional a la disposición de la empresa de transporte mixto en camioneta doble cabina S.A. CIAPUERTOL y también es la derivación de los parámetros que establece el estudio del diseño organizacional y de la gestión administrativa en el avance, progreso y desarrollo de la compañía. Estoy segura de que este trabajo de investigación será un referente para futuras investigaciones.

## ÍNDICE

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN .....	VI
MARCO CONTEXTUAL .....	2
1. TEMA.....	2
2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA .....	7
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	7
3.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.....	7
3.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	8
4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	9
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	10
CAPÍTULO I.....	13
MARCO TEÓRICO .....	13
1.1 ANTECEDENTES .....	13
1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	14
1.2.1 Conceptos de Diseño Organizacional.....	14



1.2.2	Importancia del Diseño Organizacional .....	14
1.2.3	Dimensiones del Diseño Organizacional.....	15
1.2.4	Ventajas del Diseño Organizacional .....	15
1.2.5	Modelos de Diseño Organizacional.....	16
1.3	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	20
1.3.1	Análisis Situacional .....	20
1.-	AMBIENTE EXTERNO .....	20
2.-	AMBIENTE INTERNO .....	20
3.-	MATRIZ FODA.....	21
1.3.2	Administración Estratégica .....	22
1.-	MISIÓN .....	22
2.-	VISIÓN INSTITUCIONAL .....	22
3.-	VALORES CORPORATIVOS .....	23
4.-	OBJETIVOS .....	23
5.-	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES .....	24
6.-	CURSOS DE ACCIÓN .....	24
1.3.4	Proyección del Diseño Organizacional.....	25
1.-	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	25
2.-	ORGÁNICO FUNCIONAL .....	26
3.-	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES.....	26
4.-	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	26
5.-	SISTEMAS DE CONTROL.....	27
6.-	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
7.-	CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	28
8.-	VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES .....	29

1.2.6.4 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	30
1.-EFICIENCIA.....	30
2.-EFICACIA .....	31
3.-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	31
1.4 COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL” .....	32
1.4.1 Actividad Económica.....	32
1.4.2 Marco Situacional .....	32
1.4.3 Marco Legal de la Empresa.....	33
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	38
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	40
2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA .....	40
2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	40
2.4 MÉTODOS.....	41
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	42
2.5.1 LA ENTREVISTA .....	42
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
2.6.2 Guía de Entrevista.....	43
2.6.3 Cuestionarios. ....	43
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	44
2.7.1 Población.....	44
2.7.2 Muestra.....	44
TAMAÑO DE LA MUESTRA. ....	45
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN. ..	47

2.8.1 Procedimiento de la Investigación .....	47
2.8.1 Procesamiento de la Investigación .....	47
3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	49
3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	49
3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INVOLUCRADOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA CIAPUERTOL .....	54
3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INVOLUCRADOS EXTERNOS DE LA CÍA. “CIAPUERTOL” .....	64
3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	76
3.4.1 Conclusiones.....	76
3.4.2 Recomendaciones .....	77
4.1 PRESENTACIÓN .....	78
4.2 LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	80
4.2.1 Objetivo General.....	80
4.2.2 Objetivos Específicos .....	80
4.3 JUSTIFICACIÓN .....	81
4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	83
4.4.1 Análisis Situacional .....	83
1.- ANÁLISIS EXTERNO .....	83
2.- ANÁLISIS INTERNO .....	83
3.- MATRIZ FODA.....	84
4.4.2 Administración Estratégica .....	86
1.- MISIÓN .....	86
2.- VISIÓN .....	86
3.- PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS .....	86
4. OBJETIVOS OFICIALES .....	89

5.- ESTRATEGIAS GENERALES .....	90
6.- CURSOS DE ACCIÓN.....	90
4.4.3 Proyección de Diseño Organizacional.....	93
1.- FORMA ESTRUCTURAL .....	93
2.- ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA COMPAÑÍA “CIAPUERTOL”.....	94
3.- POLÍTICAS .....	101
4.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN .....	101
5.- SISTEMAS DE CONTROL.....	102
6.-CULTURA ORGANIZACIONAL.....	102
7.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	103
8.- VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES .....	103
4.4.4 Resultados de Efectividad.....	104
1.- EFICIENCIA.....	104
2.- EFICACIA .....	104
3.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO .....	104
CONCLUSIONES.....	109
BIBLIOGRAFÍA .....	110

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO# 1 Entrevista Directivos CIAPUERTOL.....	115
ANEXO #2 Entrevista Socios CIAPUERTOL .....	116
ANEXO #3 Encuesta Involucrados Internos.....	117
ANEXO #4 Encuesta Involucrados Externos.....	117
ANEXO # 5 Cuestionario Involucrados Internos.....	118
ANEXO # 6 Cuestionario Involucrados Externos.....	119

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	11
CUADRO # 2. Operacionalización de la Variable Dependiente. ....	12
CUADRO # 3: Población .....	44
CUADRO # 4: Muestra .....	46
CUADRO #5: Trabajo en equipo.....	54
CUADRO #6: Funciones .....	55
CUADRO #7: Valores Institucionales .....	56
CUADRO #8: Misión .....	57
CUADRO #9: Visión.....	58
CUADRO #10: Objetivos Organizacionales .....	59
CUADRO #11: Capacitaciones .....	60
CUADRO #12: Gerente y desempeño de conductores.....	61
CUADRO #13: Satisfacción de Involucrados Internos .....	62
CUADRO #14: Buzón de comentarios y/o sugerencias dentro de la Compañía ..	63
CUADRO # 15: Trabajo en Equipo .....	64
CUADRO #16: Representante de la Compañía .....	65
CUADRO #17: Servicio al Cliente .....	66
CUADRO #18: Rutas .....	67
CUADRO #19: Infraestructura .....	68
CUADRO #20: Comunicación .....	69
CUADRO #22: Información sobre la Compañía.....	71
CUADRO #23: Ambiente Laboral.....	72
CUADRO #24: Trabajo en equipo de conductores .....	73
CUADRO #25: Buzón de comentario y/o sugerencias .....	74
CUADRO#26. Recomendación de nuestro servicio .....	75
CUADRO #27: Recomendación de nuestro servicio .....	75
CUADRO # 28: Matriz FODA COMPAÑÍA CIAPUERTOL .....	85
CUADRO #29: Cuadro de Resumen .....	92
CUADRO #30: Evaluación de Desempeño .....	105

CUADRO #31: Indicadores Cuantitativos .....	105
CUADRO # 32 Sueldos y Salarios .....	106
CUADRO #33 Recursos para la Compañía .....	106
CUADRO # 34 Muebles de Oficina .....	107
CUADRO # 35 Capacitación.....	107
CUADRO # 36 Presupuesto de la Propuesta .....	108
CUADRO# 37: Tiempo de ejecución de la propuesta.....	108

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de Richard Daft. ....	16
GRÁFICO # 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	18
GRÁFICO # 3 Teoría de McKinsey. ....	19
GRÁFICO #4: Trabajo en equipo .....	54
GRÁFICO #5: Funciones .....	55
GRÁFICO #6: Valores Institucionales .....	56
GRÁFICO #7: Misión .....	57
GRÁFICO #8: Visión.....	58
GRÁFICO #9: Objetivos Organizacionales .....	59
GRÁFICO #10: Capacitaciones.....	60
GRÁFICO #11: Gerente y desempeño de conductores .....	61
GRÁFICO #12: Satisfacción de Involucrados Internos.....	62
GRÁFICO #13: Buzón de comentarios y/o sugerencias dentro de la Compañía..	63
GRÁFICO # 14 Trabajo en Equipo.....	64
GRÁFICO #15: Representante de la Compañía.....	65
GRÁFICO #16: Servicio al Cliente .....	66
GRÁFICO #17: Rutas.....	67
GRÁFICO #18: Infraestructura .....	68
GRÁFICO #19: Comunicación.....	69
GRÁFICO #20: Turnos de salida de conductores .....	70
GRÁFICO #21: Información sobre la Compañía.....	71
GRÁFICO #22: Ambiente Laboral .....	72
GRÁFICO #23: Trabajo en equipo de conductores .....	73
GRÁFICO #24 Buzón de comentario y/o sugerencias .....	74
GRÁFICO #25 Recomendación de nuestro servicio.....	75
GRÁFICO #26: PROYECCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	82
GRÁFICO #27 FORMATO DEL F.O.D.A. ....	84
GRÁFICO #28: Estructura Organizacional.....	93
GRÁFICO #29: Sistemas de Control .....	102
GRÁFICO #30: Cuadro de Mando Integral .....	103



## INTRODUCCIÓN

El Diseño Organizacional es una herramienta administrativa, que tanto instituciones públicas como privadas deben poseerla, para conseguir una buena formalización, especialización, proporciones de personal, dirección y control, y de esa manera alcanzar con buenas estrategias las metas propuestas. Por tanto, en la Compañía CÍA. PUERTOL S.A., por ser una entidad formalmente nueva, se aplicará un Diseño Organizacional, debido a la carencia de una estructura que les facilite un crecimiento oportuno y les permita el logro de sus objetivos.

En el primer capítulo se detallará todo lo referente al marco teórico del presente trabajo, dónde se expondrán conceptos de diseño organizacional, de la matriz F.O.D.A., de las estrategias a utilizar, de la cultura organizacional, de los antecedentes de la empresa y todo lo que posteriormente se desarrollará en la propuesta.

En el segundo capítulo se desplegará la metodología, donde se explica que se desarrollará en un diseño Cuantitativo, pues de esa manera se probará la hipótesis propuesta explorando los fenómenos a profundidad. Además se van a utilizar los siguientes instrumentos, como son: el cuestionario, la guía de entrevista y se aplicará la investigación bibliográfica y la investigación de campo. También en este capítulo se obtendrá la población y la muestra de los involucrados internos y externos a los que se les aplicará los instrumentos.

En el tercer capítulo se analizarán los resultados del capítulo dos, demostrando la situación actual de la compañía y las falencias que podrán mejorar. Además se procederá a redactar las conclusiones del capítulo y las respectivas recomendaciones del mismo.

El cuarto capítulo trata de la propuesta de Diseño Organizacional para la compañía, la misión, visión, políticas, valores institucionales, presupuestos y demás aspectos relevantes, que mejorarán la gestión administrativa de la misma.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1. TEMA**

INCIDENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE TRANSPORTE, MEDIANTE UN ANÁLISIS SITUACIONAL QUE INVOLUCRE A LOS DIRECTIVOS Y EMPLEADOS EN LA EMPRESA. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE MANABÍ, AÑO 2013

### **2. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El cantón Puerto López es un pueblo ubicado al suroeste de Manabí, en la costa de Ecuador. Está ubicado a 165 kilómetros de Portoviejo y se encuentra en la Zona Sur Oeste de la Provincia, con Costas al Océano Pacífico. La Cabecera Cantonal se encuentra a un grado con treinta y tres minutos y veintiocho segundos de longitud oeste (Faro del saber ciudadano). Es un Cantón dedicado exclusivamente al turismo y la pesca, por lo que existe una relación comercial entre este puerto pesquero y los de la provincia de Santa Elena. Además posee las siguientes parroquias y comunas: Salango, Machalilla, Agua Blanca, Río Chico, Las Tunas, Ayampe, entre otras.

Puerto López por ser un cantón pequeño, ha tenido la insuficiencia de cooperativas de transporte, pues ellos se movilizan generalmente en “ciclomotores” de un lugar a otro (dentro del mismo), pero existe la molestia de los habitantes al querer viajar a los sectores aledaños y llevar cualquier tipo de encomiendas, por tanto se crea la necesidad de atender al público con nuestra propuesta de transporte de camionetas.

Un grupo de conductores profesionales decide unirse para crear una Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” y se acogen al Plan de Renovación Vehicular del Ministerio de Transporte y Obras Públicas para chatarrar sus vehículos antiguos y recibir a cambio el beneficio de obtener vehículos totalmente nuevos en el mes de Febrero del año 2013, mejorando así la imagen de la compañía y optimizando los sus recursos.

Al ser una compañía formalmente nueva, no presentan una estructura organizacional que les dé luces, que los rijan, los oriente y sea de vital importancia para conseguir el crecimiento de la compañía y perfilarse como nuevo motor de desarrollo a la economía de la región. De la misma manera existe la falta de comunicación entre sus miembros, lo que dificulta la construcción de objetivos. La carencia de dirección es también un síntoma del problema, y ésta debería ir orientada a guiar las acciones hacia el logro de las metas propuestas, dónde los involucrados tengan pleno conocimiento de cuáles son sus competencias, a quién deben reportar y sobre todo, la calidad de atención que le deben dar al cliente para ganar su fidelidad.

Una de las causas de lo antes expuesto es el nivel de educación de los involucrados, puesto que al no conocer procedimientos de cómo mejorar sus funciones y dirección, no se puede poner en práctica. Así mismo la carencia de capacitación a sus miembros sobre atención al cliente, imagen corporativa y temas referentes a sus actividades, se convierten en un punto negativo que obstaculizan el crecimiento institucional. Para realizar sus operaciones, los conductores ubican las unidades de transporte en una columna según sea su llegada en una de las avenidas del cantón para esperar a los clientes y llevarlos al destino que requieran, pero esto provoca un malestar en ellos ya que el ambiente de trabajo no es el adecuado y por sus medios deben buscar un refugio del sol o de la lluvia hasta que les llegue su turno de partir. Esto se ve reflejado en el estado anímico de los trabajadores, del talento humano, de los directivos y de aquellas personas que están involucrados de una u otra forma con nuestra organización.

La pérdida de clientes es un efecto causado por el mal servicio brindado por los conductores sin darse cuenta, debido a la desmotivación por el ambiente de trabajo y al ocurrir esto, notablemente van a obtener una disminución de sus ingresos. Al estar expuestos al ambiente, deberían contar con las garantías necesarias para cuidar su integridad y el control periódico de las unidades para evitar su deterioro. En los inicios de la compañía CIAPUERTOL contaban con 60 socios que seguían el proceso de renovación vehicular, pero por los retrasos del proceso (un año y cuatro meses) empezaron a desertar un número considerable, quedando un reducido número de 25 socios con 22 unidades operativas en la actualidad.

La creación de esta compañía de transporte ha sido de vital importancia, pues no todos los comerciantes de pescado que llegan hasta las orillas de este balneario son propios del sector, sino de la Provincia de Santa Elena y por no tener familia dónde hospedarse se ven en la necesidad de regresar a sus domicilios y CIA. PUERTOL S.A. presta este servicio para que puedan llegar a su destino. Pero al notar los problemas antes señalados, es necesario que la compañía cuente con un diseño organizacional que les ayude a desarrollar de una manera correcta sus actividades y que se les dé una estructura, fije funciones y los dirija a ser la compañía preferida por los usuarios, caso contrario, encontrarían problemas frecuentes en su día a día, la compañía no tendría crecimiento y se perdería rentabilidad.

## **2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La delimitación del problema de investigación será la siguiente:

**Delimitación Espacial:** Esta investigación se va a realizar con los involucrados internos y externos de la Compañía CIAPUERTOL del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.

**Delimitación Temporal:** Este problema va a ser estudiado en el año 2013.

### **2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo incide la Estructura Organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí. Año 2013?

### **2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

1. ¿Qué paradigmas se pueden utilizar para desarrollar el Diseño Organizacional, considerando los diferentes autores y poder tener una visión clara que permita elaborar la propuesta?
2. ¿Qué metodología y técnicas para la recolección de la información serían necesarios para poder obtener datos relevantes para definir la estructura organizacional a la compañía para su orientación y su posible crecimiento?
3. ¿Quiénes serán los actores que facilitarán el objeto de estudio para establecer los debidos parámetros de la Gestión Administrativa de la institución, facilitando las fases del proceso administrativo de la Compañía CIAPUERTOL?
4. ¿Será posible la socialización con los directivos de la compañía para diseñar el reglamento interno y así establecer las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores, para ser compartidos posteriormente con todos sus involucrados?
5. ¿Los resultados obtenidos en el proceso de investigación me ayudarían a elaborar la propuesta de Diseño Organizacional, considerando los factores internos y externos de CIAPUERTOL y las debidas estrategias que ayudarán en la toma de decisiones?

## 2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

**Delimitado:** En el libro Metodología de la Investigación, Bernal “señala que la delimitación se refiere a la dimensión de amplitud o contexto en el que se realizará el estudio”. En este caso, la investigación será en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí en la Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. CIAPUERTOL en el año 2013.

**Claro:** El problema de investigación es la carencia de un Diseño Organizacional en la Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL”, donde se pueden notar de forma clara las dificultades que se presentan en ella, por lo que la obtención de la información podrá contribuir a la solución de la falta de estructura, funciones, procedimientos y orientación.

**Evidente:** Al visitar la avenida donde realizan las actividades los conductores de la compañía, se pueden observar las diferentes causas, efectos y síntomas del problema, siendo evidente que necesitan un diseño que les ayude a mejorar.

**Concreto:** El presente documento será redactado de tal manera que los interesados podrán interpretar de manera sencilla la propuesta que se obtenga después de realizada la investigación, haciéndoles notar a los involucrados los síntomas, causas y los efectos visualizados en su compañía.

**Factible:** Los directivos nos proporcionarán la información y apertura necesaria. Según lo observado, el problema de investigación tiene solución y los recursos que serán necesarios están dentro del alcance de los involucrados, lo que hace factible que se dé la apertura de una investigación en este sector, sin temor a equivocaciones.

**Relevante:** Al ser una compañía nueva en este servicio, es relevante brindar directrices que le ayude a mejorar la calidad de su servicio y no sólo para la compañía, sino para organizaciones que requieran implementar el modelo que adoptará esta compañía para convertirse en un motor de desarrollo del Cantón.

### **3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

La presente investigación busca, mediante el estudio de los conceptos de metodología de la investigación, administración, aportes científicos, diseño organizacional y eficacia, hallar explicaciones a lo relacionado con la parte interna de la compañía, como: desmotivación de los trabajadores, reducción de ingresos, deserción de los socios, entre otras, para compararlas y escoger la idónea para CIAPUERTOL según sus necesidades y de la misma manera identificar lo concerniente a la parte externa que incide en el objeto de estudio y encontrar las explicaciones que aporten al desarrollo del mismo. Así mismo, la presente investigación servirá de base para contrastar en otro momento el diseño organizacional de otra compañía y mejorar su gestión administrativa, siendo una pauta y ayuda para nuevas organizaciones que deseen aplicar un Diseño Organizacional.

#### **3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA.**

Para alcanzar los objetivos propuestos, se emplearán métodos y técnicas de investigación que recopilarán la información de manera efectiva. Los métodos a utilizar son: el cuestionario, que será redactado de forma clara para la fácil comprensión de los involucrados (internos y externos), la misma que será validado por expertos para su correcta aplicación; y la guía de entrevista que se realizará a los directivos de CIAPUERTOL. Con esto identificaremos los objetivos a corto, mediano y largo plazo, la colaboración y trabajo en equipo, la comunicación entre los involucrados, ambiente laboral, ingresos por los servicios prestados, la satisfacción de los clientes y demás aspectos relevantes. Es necesaria la objetividad al emitir un criterio o recomendación para la compañía, pues los responsables de la misma serán quienes las pongan en práctica y las socialicen con los demás colaboradores.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.**

Los integrantes de la compañía “CIAPUERTOL.”, trabajan día a día para consolidarse como un gran equipo humano para que los pobladores del sector los reconozcan como una empresa líder en servicios y los prefieran por sus unidades en perfecto estado, es por ello que realizan publicidad radial para poco a poco darse a conocer. La estructura organizacional está ausente en esta organización y para ello será necesario contar con una estandarización, crear departamentos y funciones necesarios que eviten confusión entre ellos y sus inquietudes sean resueltas de forma oportuna, sin perder tiempo. Se deberá establecer también una cadena de mando para que los involucrados sepan a quien reportar y que la comunicación sea una ventaja para su progreso.

Al hablar de 25 socios, estamos refiriéndonos a un estimado (Colateralmente) de 100 personas que se benefician con los ingresos de la compañía, y se está cumpliendo uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “Mejorar la calidad de vida de la población”. Y no solamente las familias son las beneficiadas, sino la población interna y externa. Al ser un sitio turístico con más de un atractivo, personas nacionales y extranjeras visitan sus costas para buscar diversión y salir de la rutina cotidiana, es por ello que se hace imprescindible brindar un excelente servicio de transporte que les dé seguridad, comodidad y confianza para moverse de un lugar a otro, no sólo es a nivel local, sino también a los diferentes puntos del país que el usuario desee (servicio que brinda en la actualidad). Los pobladores de Puerto López también se benefician con este servicio, ya que pueden viajar a los pueblos aledaños de manera cómoda y sin retrasos, junto con su equipaje o encomienda.

La elaboración de un diseño organizacional será la solución a los problemas administrativos, estructurales y de dirección, y que al ser ejecutado por sus integrantes mejorará la situación actual, donde podrán integrar las actividades a través del proceso de toma de decisiones. Además, permitirá crear la misión, visión y los objetivos que se han propuesto a corto, mediano y largo plazo.



## **4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar el Diseño Organizacional a través de métodos y técnicas de diagnóstico para la determinación de la Estructura Organizacional que guíe la gestión administrativa en la Compañía CIAPUERTOL del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí que les dé directrices a los involucrados para su desarrollo institucional.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

1. Analizar los diferentes paradigmas del Diseño Organizacional considerando los criterios de los diferentes autores que facilita el objeto de estudio, que nos permita tener una visión clara para elaborar nuestra propuesta.
2. Definir la Estructura Organizacional que permita la orientación de los involucrados para el crecimiento de la Compañía.
3. Establecer parámetros para la Gestión Administrativa en la Compañía “CIAPUERTOL” que faciliten las fases del proceso administrativo (planificar, dirigir y controlar).
4. Diseñar el Reglamento Interno de la Compañía a través de la socialización con sus directivos para el establecimiento de las obligaciones y prohibiciones de los trabajadores.
5. Elaborar el Diseño Organizacional considerando los factores internos y externos para la determinación de la Estructura Organizacional y la fijación de las funciones en la Compañía “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.

## **5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

### **5.1. HIPÓTESIS**

La implementación de la estructura organizacional mejorará la Gestión Administrativa a la Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí, Año 2013.

### **VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN**

**Variable Independiente:** Estructura Organizacional.

**Variable Dependiente:** Gestión administrativa.

### **5.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

El cuadro de la Operacionalización de las variables contiene cinco columnas que son: tema, donde se expone la variable; definición, donde se explica teóricamente la variable a analizar; las dimensiones que posee la variable; los indicadores, los ítems y los instrumentos a emplear en la recolección de la información.

CUADRO # 1. Operacionalización de la Variable Independiente.

TEMA	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b></p> <p><b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b></p>	<p>La Estructura Organizacional también llamada Diseño Organizacional, es una herramienta administrativa que analiza el ambiente interno, administración estratégica, ambiente externo y Resultados de efectividad de una organización para conseguir una buena formalización, especialización, proporciones de personal, dirección y control.</p>	<p>-Análisis Organizacional</p> <p>-Proyección Estratégica</p> <p>-Proyección del Diseño Organizacional</p> <p>-Resultado de efectividad</p>	<p>-Análisis Interno</p> <p>-Análisis Externo</p> <p>-Matriz FODA</p> <p>-Misión</p> <p>-Visión</p> <p>-Valores corporativos</p> <p>-Objetivos</p> <p>-Estrategias Organizacionales</p> <p>-Cursos de acción</p> <p>-Estructura Organizacional</p> <p>-Orgánico funcional</p> <p>-TIC</p> <p>-Políticas</p> <p>-Cultura organizacional</p> <p>-Cuadro de mando integral</p> <p>-Vínculos interorganizacionales</p> <p>-Eficiencia</p> <p>-Eficacia</p> <p>-Evaluación de desempeño</p>	<p>¿Están definidas las funciones en Cía. Puertol?</p> <p>¿Posee la cía. valores institucionales?</p> <p>¿Conoce usted la razón de ser de la compañía?</p> <p>¿Está al tanto de hacia dónde quiere llegar la compañía?</p> <p>¿Poseen objetivos organizacionales?</p> <p>¿Las personas involucradas en este proceso se sienten satisfechas con sus dirigentes?</p>	<p>-Guía de Entrevista</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p> <p>Guía de Entrevista</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p>

Elaborado por: María José Baquerizo Aquino.

CUADRO # 2. Operacionalización de la Variable Dependiente.

TEMA	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
<p><b>VARIABLE DEPENDIENTE</b></p> <p>Gestión Administrativa de la Compañía Cía. Puertol S.A. ubicada en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.</p>	<p>Empresa es toda persona jurídica conformada por tres elementos: bienes materiales, hombres y sistemas, que se asocian para realizar actividades con el fin de obtener un beneficio o utilidad</p>	<p>-Aspectos constitutivos</p> <p>-Gestión Administrativa</p> <p>-Recursos</p> <p>-Financiamiento</p>	<p>-Datos Históricos</p> <p>-Estatutos</p> <p>-Permisos</p> <p>-Planificación</p> <p>-Dirección</p> <p>-Control</p> <p>-Materiales</p> <p>-Tecnológicos</p> <p>-Financieros</p> <p>-Autogestión</p> <p>-Presupuesto</p>	<p>¿Cree usted que Cía. Puertol brinda un buen servicio?</p> <p>¿Trabajan en equipo para la mejora de la compañía?</p> <p>¿Cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?</p> <p>¿El ambiente laboral es idóneo para los conductores?</p> <p>¿Existe un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía?</p>	<p>-Guía de Entrevista</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Guía de Entrevista</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p> <p>-Cuestionario</p>

Elaborado por: María José Baquerizo Aquino.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La historia de la humanidad ha evolucionado constantemente y con ella el modo de agruparse, desde las tribus nómadas hasta las denominadas comunidades tribales debido a la necesidad de los individuos de vivir en compañía. Y con esa evolución las personas han buscado la forma de agruparse formal o informalmente para desarrollar sus actividades, dándole origen al comercio, y no es sino hasta el siglo pasado donde se produjeron cambios importantes para las organizaciones.

En la actualidad, las organizaciones han sufrido una transformación debido al entorno en el que se desenvuelven, sus integrantes trabajan en relaciones de interdependencia para la consecución de sus objetivos. Para ello utilizan conocimientos y técnicas para el correcto desarrollo de sus actividades, y es donde se genera la necesidad de dividir en tareas los trabajos que se realizan, coordinando efectivamente las mismas. De ahí surge el denominado diseño organizacional, que es un modelo que les permite a las instituciones la implementación de una administración estratégica, la ejecución de un diseño y los resultados de efectividad, dónde sus directivos trazan estrategias y toman decisiones en pro de la organización para conseguir las metas que de una u otra manera conocen sus miembros. El Diseño organizacional ha pasado por cuatro etapas:

1. Enfoque clásico,
2. Enfoque tecnológico de tareas,
3. Enfoque ambiental, y
4. Reducción de tamaño.

Ahora, la organización debe ser un sistema abierto donde no sólo se manejen aspectos internos, sino más bien donde interactúen con el ambiente, consuma sus recursos y los transforme.

## **1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1 Conceptos de Diseño Organizacional**

Rico, Fernández y Rascado en teorías Implícitas, Diseño Organizacional y Eficacia, “manifiestan que el Diseño Organizacional es aquel proceso mediante el que construimos o cambiamos la estructura de una organización con la finalidad de lograr aquellos objetivos que tienen propuestos”. (Artículo 121)

Darío Rodríguez Mansilla señala que:

El diseño Organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. (pág. 355)

Se deben tomar en cuenta todos los procesos que se llevan a cabo en una organización, el número de personas que colabora en el logro de los objetivos, el número de departamentos necesarios que desarrollen un producto y/o servicio, quien reporta a quien, el grado de comunicación que debe existir de un departamento a otro para que sea efectiva la aplicación del diseño.

Para alcanzar el propósito organizacional, es necesario establecer términos que nos ayuden a que esta realidad sea tangible y es ahí donde se establece la Misión, la Visión, los Objetivos, los Programas de Acción, las Prioridades en la Asignación de Recursos, los Valores Corporativos.

### **1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional**

El Diseño Organizacional es importante porque permite dividir en tareas las diferentes funciones de una organización, logrando una coordinación entre ellas, lo que proporciona un ambiente interno adecuado y el logro de los objetivos de manera oportuna. Además permite establecer normas y principios que deberán ser acogidos por todos sus miembros.

Cabe resaltar que el Diseño Organizacional brinda una mejor dirección a las organizaciones que la empleen y esto las hace más competitivas en el mercado, también logran alcanzar índices de rendimiento óptimo y el inexorable crecimiento de sus accionistas.

### **1.2.3 Dimensiones del Diseño Organizacional**

Existen dos tipos de dimensiones estructurales en una organización según Daft, y estas son estructurales y contextuales. **Las estructurales** se refieren a la documentación escrita en una organización, sean estos manuales, políticas, procedimientos y reciben el nombre de documentación escrita; la especialización se refiere a la división de trabajo y a la subdivisión de tareas; la estandarización es la manera uniforme de llevar el trabajo; la jerarquía de autoridad, es quién reporta a quién dentro de la organización; la complejidad es el numero de actividades o subsistemas y puede ser vertical, horizontal o espacial; la centralización es el nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar decisiones; el profesionalismo se refiere a la educación formal y capacitación de los empleados; y la proporción de personal se obtiene dividiendo el número de empleados de una organización. **Las contextuales** son: el tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y estrategias, y la cultura. En esta dimensión se considera la magnitud de la organización, las acciones y técnicas que se emplean para transformar un producto, las organizaciones que rodean la organización y que directa o indirectamente la afectan como la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

### **1.2.4 Ventajas del Diseño Organizacional**

Al implementar un diseño organizacional las compañías podrán reducir la incertidumbre del entorno, debido a que el diseño organizacional permite establecer estrategias a través del análisis del ambiente interno y externo, produciendo soluciones integrales para la misma. Otra ventaja es que ayuda a las organizaciones a obtener su máxima eficiencia al momento en que optimizan sus recursos y combinan la consecución de los objetivos con el trabajo en equipo.

### 1.2.5 Modelos de Diseño Organizacional

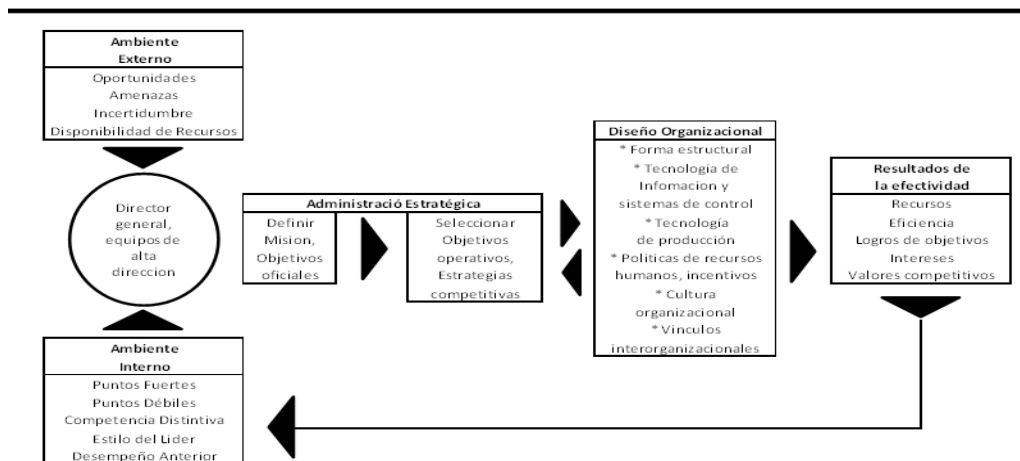
Un modelo de diseño organizacional es el que expone Richard Daft en el libro de Teoría y Diseño Organizacional, Año 2007, pues en él presenta dos ambientes, el interno y el externo.

En el ambiente interno trata de que las organizaciones deben definir aspectos importantes para una Administración Estratégica, como: la Misión, Objetivos oficiales y las estrategias competitivas. El siguiente paso es darle una estructura a la organización, concretar la tecnología de información y sistemas de control, la tecnología de producción, las políticas de recursos humanos, la cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales, todo esto forma parte del diseño. Luego analiza los resultados de la efectividad, dónde considera los logros de los objetivos antes definidos, los intereses y los valores corporativos.

Posteriormente analiza los puntos fuertes y débiles que poseen la organización, la competencia distintiva, el estilo del líder y el desempeño anterior para de forma seguida analizarlos con el ambiente externo, que no es más que las oportunidades, las amenazas, la incertidumbre y la disponibilidad de recursos. De existir algún elemento que este fallando en este modelo, el autor considera recurrir a la retroalimentación para fortalecer las deficiencias.

GRÁFICO # 1 Modelo de Richard Daft.

MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL DE RICHARD DAFT.



Fuente: Diseño Organizacional 9na edición Richard Daft



El siguiente modelo a analizar es el que expone a Ingeniera Industrial Ailed Labrada Sosa. En él describe cuatro fases para elaborar un diseño organizacional, divididas a su vez en 8 pasos, y son:

Fase 1: Preparación y análisis organizacional. En ésta fase manifiesta la necesidad de seguir dos pasos, el primero llamado preparación para el diseño organizacional, donde crea el grupo de trabajo y elabora el diseño del proyecto organizacional, para luego aplicar el siguiente paso llamado análisis organizacional, donde expresa que se debe declarar el contexto, el entorno y la historia de la entidad, sus antecedentes, los modelos de referencias nacionales como internacionales y el marco jurídico y administrativo de la organización.

Fase 2: Proyección estratégica y gestión de las necesidades. En ésta fase emplea el tercer paso llamado proyección estratégica, y es aquí donde se va a crear la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales. Seguido del cuarto paso llamado gestión de las necesidades, en el cual busca identificar productos y servicios y líneas de investigación, definir clientes y proveedores, determinar las relaciones internas y externas, y por último, definir la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes.

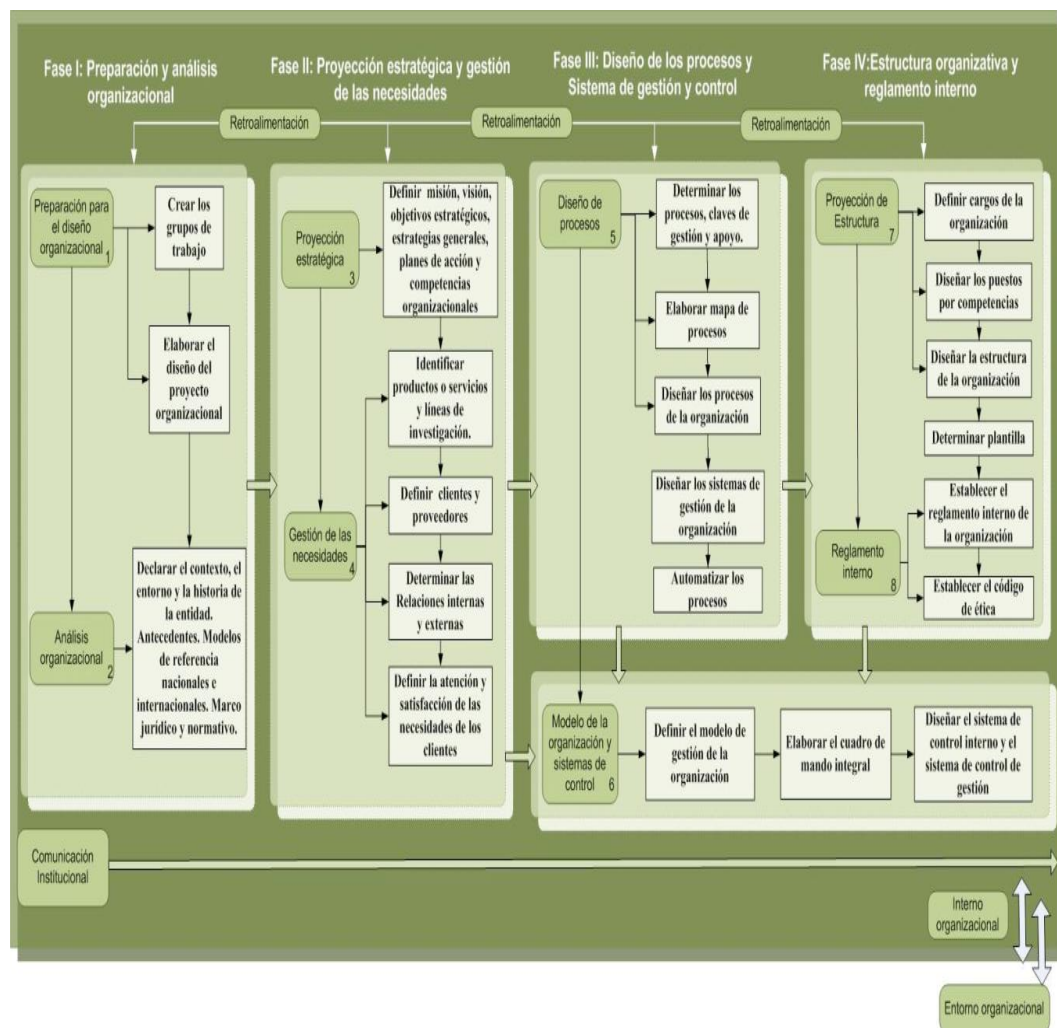
Fase 3: Diseño de los procesos y Sistemas de gestión y control. En él aparece el paso 5, que busca determinar los procesos claves de gestión y apoyo. De forma seguida aparece el paso 6 denominado modelo de la organización y sistemas de control, en el cual se definirá el modelo de gestión de la organización, se elaborará el cuadro de mando integral y se diseñará el sistema de control interno y el sistema de control de gestión.

Fase 4: Estructura organizativa y reglamento interno. En esta última fase aparece el penúltimo paso llamado Proyección de estructura, que define los cargos de la organización, diseña los puestos por competencias, le da una estructura a la

organización, determina la plantilla. El último paso se denomina reglamento interno que establece el código interno de la organización y finalmente el código de ética.

La autora de este modelo determina un análisis del ambiente interno y externo para conocer las debilidades y amenazas que se presente a lo largo de los procesos, que le permite estar a la vanguardia del entorno y emplear estrategias que sirvan para el progreso organizacional. Además permite la retroalimentación en cualquier fase del mismo.

GRÁFICO # 2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial

El último modelo a analizar es el elaborado por McKinsey, denominado las 7 s por su término original que es el idioma inglés. En el modelo aparecen las siguientes siete variables: estructura, estrategias, habilidades, estilo, personal, valores compartidos y sistemas.

Todo el modelo hace referencia a los aspectos internos de la organización, lo cual limita al investigador puesto que sólo serviría para enunciar los elementos que integran cada variable, en lugar de permitir una puesta en marcha de un tipo de modelo organizacional

GRÁFICO # 3 Teoría de McKinsey.



Fuente: Internacional Labour Office. Estrategia: Una organización de emprendedores eficaz

Al analizar los 3 modelos organizacionales antes citados, se procede a emplear en esta investigación el modelo elaborado por Richard Daft debido a que la Compañía CIAPUERTOL, sujeto de estudio, es una Compañía que presta servicios a sus clientes, además permite un análisis del ambiente interno y del ambiente externo, consiente la retroalimentación en el caso de ser necesaria, no es tan extenso y es de fácil comprensión.

## **1.3 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **1.3.1 Análisis Situacional**

#### **1.- AMBIENTE EXTERNO**

El análisis externo se refiere al entorno que rodea a la organización. Estas variables tienden a no ser controlables por las organizaciones, pero sí tienen influencia en las mismas.

Según Carmen Castro en el libro de Mercadotecnia éstas variables son:

- a) Económicas.- tasas de interés, poder adquisitivo, inflación, devaluación, inversiones.
- b) Mercado.- mercado de consumo y mercado industrial.
- c) Cliente.- clientes actuales y clientes potenciales.
- d) Tecnologías.- tecnología de punta.
- e) Políticas.- políticas fiscales, impuestos que establece el gobierno.
- f) Sociales y Culturales.- hábitos, creencias y normas de un país.
- g) Competencia.- competencia de productos similares a los que produce su compañía.
- h) Demografía.- esta disciplina estudia variables como población, edad, sexo, estado civil, etc.). (pág. 38)

#### **2.- AMBIENTE INTERNO**

Robbins Stephen P. y Coulter Mary en la Octava Edición de Administración sostienen que:

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización. Si estos recursos y aptitudes son excepcionales o únicos, se consideran las capacidades centrales de la organización, que son las principales destrezas, habilidades y recursos que crean valor para la organización y que determinan sus armas competitivas. (pág. 184)

El ambiente interno obedece a una auditoría dentro de la organización que analiza las Fortalezas y Debilidades para tomar los correctivos necesarios, aprovechando las fortalezas que se poseen.

### **3.-MATRIZ FODA**

La Matriz FODA en un cuadro de doble entrada, donde se analiza la situación de una empresa u organización, tomando en cuenta el ambiente interno y externo. Estos aspectos a analizar son:

F: Fortalezas (Interno)

O: Oportunidades (Externo)

D: Debilidades (Interno)

A: Amenazas (Externo).

Luego del análisis de la organización, se procederá a formular estrategias que ayuden a una acertada toma de decisiones. Las estrategias son:

1. Estrategias Funcionales Ofensivas
2. Estrategias funcionales Defensivas
3. Estrategias de Adaptación
4. Estrategias de Supervivencia

Para Joaquín Rodríguez, en la Quinta Edición de Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa:

La Matriz FODA considera los factores fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, pero en lugar de limitarse a listarlos en términos de percepciones del grupo administrativo, trata de emprender un análisis más estructurado que se concrete en hallazgos que contribuyen a la formulación de la estrategia empresarial. (pág. 142)

### **1.3.2 Administración Estratégica**

#### **1.- MISIÓN**

Daft en Teoría y Diseño Organizacional señala que:

La meta general de una organización con frecuencia se conoce como misión, la razón de existir de una organización. La Misión describe la visión de la organización, sus valores y creencias compartidas y su razón de ser, y puede tener un impacto poderoso en una organización. (pág. 58)

La Misión de una empresa es quiénes son, qué hacen, y para quién y debe ser declarada a los involucrados internos y externos, de manera que se sientan identificados con la organización.

La misión debe contener las metas a las que los involucrados desean llegar, y estas metas deben ser realistas y medibles, de manera que se puedan alcanzar a corto y largo plazo.

#### **2.- VISIÓN INSTITUCIONAL**

En el Manual de Planeación estratégica, Martín Álvarez Torres “indica que la Visión de Negocio es: En un párrafo describir la aspiración o sueño de lo que desea llegar a ser la organización en el largo plazo”. (pág. 36)

La Visión Organizacional está ligada a un cuándo, un cómo y qué se quiere hacer. Se dice que la Visión es una pintura del futuro que queremos crear, descrita en el presente, como si esto pasara hoy. Debe ser concisa para que sea fácil de recordar, debe enfocarse en crear valor, debe ser verificable, específica, compartida e inspiracional. Además debe ser realista para que se la pueda lograr en conjunto con los colaboradores. La Visión ayuda a trabajar en una misma dirección a todos los comprometidos con la institución y fomenta el entusiasmo para conseguir lo que la empresa quiere, va de la mano con la misión y los objetivos que desea conseguir a corto, mediano y largo plazo.

### **3.- VALORES CORPORATIVOS**

Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez, expresan que:

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma. (pág. 24)

Los valores permiten que los colaboradores realicen las actividades de una forma armónica, sin estos, el trabajo se vuelve rutinario, difícil y pesado. Los valores deben ser promovidos y divulgados constantemente en la organización para crear un compromiso conjunto. La cultura organizacional sirve para mantener unido a un equipo de trabajo, pues es la raíz sobre la cual se desarrolla la conducta de los trabajadores, además es necesaria para conducir a una institución hacia el progreso.

### **4.-OBJETIVOS**

Martín Álvarez Torres, en el Manual de Planeación estratégica, “sostiene que Objetivos de Negocio son el conjunto de los resultados más importantes, que año con año debe obtener la empresa para subsistir”. (pág. 35)

Los objetivos se refieren a dónde se quiere ir. Pero muchas veces ya en el desarrollo de las actividades surge interrogantes sobre si se está llegando a esos objetivos establecidos, si se están utilizando de forma idónea los recursos, si se va por buen camino y para despejar todas esas interrogantes se pueden emplear los Indicadores de Desempeño que en forma financiera darán las respuestas que se necesitan.

Los objetivos organizacionales deben ser enunciados concretos que describen las cosas que se desean lograr, deben describir en forma específica la dirección. Deberán abarcar las necesidades de la organización para conseguir un crecimiento a corto, mediano o largo plazo, según sean las expectativas de los involucrados.

## **5.- ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES**

Robbins Stephen P. y Coulter Mary, manifiestan que “las estrategias de las organizaciones son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores de la organización son los responsables de las estrategias corporativas. Los gerentes de nivel medio son responsables de las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior son responsables de las estrategias funcionales”.

Al realizar en análisis F.O.D.A, obtenemos cuatro tipos de estrategias que podemos emplear en las organizaciones. Todo esto dependerá de su necesidad.

A continuación se detallarán los tipos de estrategias:

E.F.O: Se denominan Estrategias Funcionales Ofensivas a la utilización de las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

E.F.D: Las Estrategias funcionales Defensivas se refieren a que las organizaciones deben conocer sus debilidades para poder afrontar las Oportunidades existentes.

E.F.A: Las Estrategias de Adaptación aprovechan las fortalezas que se poseen para de esa manera afrontar las amenazas del entorno y minimizar los riesgos.

E.F.S: Las Estrategias de Supervivencia se denominan también como el Talón de Aquiles de la organización, puesto que no es otra cosa que conocer las debilidades organizacionales para poder afrontar las amenazas y así estar preparados.

## **6.-CURSOS DE ACCIÓN**

Raúl Coss en Análisis y evaluación de proyectos de inversión “manifiesta que la existencia de los diferentes cursos de acción es un requisito indispensable en el proceso de toma de decisiones”. (pág. 15)

El objetivo del curso de acción es que se generen todas las alternativas posibles, dando lugar a las actividades que serán necesarias para la implementación de las estrategias. Es necesario que para cada estrategia se genere una actividad a desarrollar.



### **1.3.4 Proyección del Diseño Organizacional**

## **1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.1 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Richard Daft, manifiesta que los elementos de la estructura organizacional son los siguientes:

1. La Estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación,
2. La Estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos, y
3. La Estructura de la organización incluye el diseño de sistemas. (pág. 90)

### **1.2 OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional busca lograr un ambiente interno adecuado y un mejor manejo de las tareas en las que se ha dividido el trabajo dentro de la organización. De la misma manera busca una interacción de éstas tareas, logrando un manejo efectivo de sus recursos, reduciendo los costos y la incertidumbre organizacional. Es lo que una organización necesita para mejorar sus procesos y coordinar así las áreas de mando.

### **1.3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Existen dos tipos de estructura organizacional y son:

1. La Estructura Vertical; que es rígida, posee muchas reglas y la toma de decisiones es centralizada, lo que hace difícil la comunicación entre sus involucrados. Entre las características relevantes de esta estructura están la especialización de trabajo, la cadena de mando, tramo de control.
2. La Estructura Horizontal; trata de las tareas compartidas, de delegación funciones y toma de decisiones a los mandos medios para la mejora continua (empowerment), de una mayor comunicación entre sus integrantes con una jerarquía relajada, llegando así la información de manera eficiente dónde la toma de decisiones es descentralizada.

## **2.- ORGÁNICO FUNCIONAL**

Según IICA en el esquema orgánico-funcional para las unidades ejecutoras de proyecto,

“La estructura orgánico funcional como elemento fundamental de la organización de proyecto, define como se interrelacionan sus diversos componentes, incluyendo a los beneficiarios, con el fin de alcanzar los objetivos preestablecidos para el mismo, siendo en consecuencia un medio no un fin” (pág. 9)

En el orgánico funcional se establecerán las actividades que los involucrados internos deberán llevar a cabo según el organigrama establecido por los directivos, todo esto en beneficio de la institución.

## **3.-POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

Don Hellriegel en Comportamiento Organizacional expresa que:

Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. (pág. 267).

Las políticas deben ser acatadas por todos los involucrados, siendo los directivos los primeros en asumirlas como ejemplo para los demás, creándose de esa manera un compromiso institucional. Deben ser escritas, pues establecen los límites en los cuáles deben realizar las actividades y todos las deben conocer.

## **4.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

En Las Tecnologías de la Información y comunicación en las prácticas pedagógicas, Herminia Azinián sostiene que:

“Podemos definir las TIC como las tecnologías aplicadas a la creación, almacenamiento, selección, transformación y distribución de las diversas clases de información, así como a la comunicación, utilizando datos digitalizados”. (pág. 17)

## **5.-SISTEMAS DE CONTROL**

En el libro de sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implementación, los autores sostiene que:

“Podríamos definir que un sistema de control de gestión es una técnica de dirección que consiste básicamente en:

1. Establecer objetivos a todos los niveles de responsabilidad de la empresa.
2. Cuantificar dichos objetivos, a través de un presupuesto económico.
3. Controlar y evaluar periódicamente el grado de cumplimiento de los mismos.
4. Tomar las decisiones correctas oportunas”. (pág.32)

Los sistemas de control brindan una forma de entender la gestión que involucra el proceso de cambio y luego es capaz de transmitirlo al resto de la organización. La implementación del sistema de control implica la delegación de las funciones y que los responsables se sientan implicados con el sistema.

## **6.-CULTURA ORGANIZACIONAL**

Luna y Pezo sostienen que:

La Cultura Organizacional es una variable importante que está relacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. (pág. 54)

La cultura es la que distingue a una organización de otra, definen sus límites y comportamientos, creando un compromiso institucional que deja a un lado los intereses personales. El establecimiento de la cultura en una organización mantiene unidos a sus miembros, proporcionándoles normas adecuadas para su correcto desenvolvimiento y está presente en todas las acciones y funciones.

Existen cuatro tipos de Cultura Organizacional:

1. Cultura Rutinaria, dónde los directivos son los que toman las decisiones, predominando el centralismo. Se trabaja sin objetivos claros y generalmente se resuelven los problemas urgentes y se postergan los de mayor importancia.
2. Cultura Burocrática, se da en las empresas que crecen desmedidamente y creen que se deben también incrementar los procedimientos, las normas, siendo estos una barrera para la creatividad.
3. Cultura Soñadora, es la que confunde la creatividad por la ilusión de cambiar, buscando romper con lo burocrático o rutinario a través del voluntarismo, y
4. Cultura Flexible e Innovadora, es la que deberían implementar las organizaciones, puesto que está orientada al trabajo en equipo, asumiendo riesgos, buscando un clima de confianza donde se puedan aprovechar todas las oportunidades. Además un punto importante es que los directivos consideran al error como una fuente de aprendizaje y conocimiento que luego será aprovechado para mejorar y alcanzar el éxito.

## **7.-CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Paúl Niven, en el libro de El cuadro de mando integral paso a paso, “sostiene que el cuadro de mando integral ayuda a las empresas a superar dos cuestiones clave: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación de la estrategia”. (pág. 24)

En el cuadro de mando integral se podrán llevar a cabo dos situaciones que son: el medir eficazmente los resultados de la empresa, y la aplicación exitosa de las estrategias. A su vez, los directivos de la organización podrán manifestar a los involucrados los impulsores a los que se recurrirán para alcanzar la misión, visión y objetivos estratégicos.

Además se deberán incluir indicadores empresariales que permitan visualizar el porcentaje de consecución de los objetivos. Estos indicadores empresariales deben ir en función de: lo financiero, clientes, procesos internos, y aprendizaje y conocimiento. Todo esto deberá ir intrínsecamente relacionado con la razón de ser de la empresa y hacia donde se desea proyectar.

El cuadro de mando integral también se denomina balanced scorecard y es una herramienta que permite canalizar las energías, conocimientos y habilidades de los involucrados de la organización para la consecución de las metas a corto, mediano y largo plazo.

## **8.-VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES**

Los vínculos interorganizacionales son las relaciones que tienen dos organizaciones. Estas relaciones pueden ser temporales y sólo en un área de negocio (si así lo establecen las organizaciones), o pueden ser constantes.

Estas relaciones se dan para el crecimiento de las organizaciones y facilitar sus procesos. Es importante mantener una buena comunicación con organizaciones que brinden un beneficio a los procesos y al cumplimiento de las estrategias establecidas por los directivos. Los vínculos en los ecosistemas organizacionales permitirán a dos compañías trabajar en conjunto para conquistar el mercado y reducir sus costos, fortaleciendo las alianzas estratégicas, sin dejar de ser en el futuro competidores.

Rosalba Casas en el libro de formación de redes de conocimiento, señala lo siguiente:

La búsqueda de la competitividad se ha traducido en el desarrollo de habilidades para establecer una variedad de vínculos interorganizacionales que son críticos para la difusión del conocimiento, el aprendizaje y el desarrollo tecnológico, es decir a través de establecimiento de relaciones formales contractuales, patrones de investigación y desarrollo, joint-ventures y relaciones informales. (pág. 338)

#### **1.2.6.4 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

Para estar seguros de que lo que se ha planteado la organización se está cumpliendo, es necesario establecer una medición de los resultados obtenidos para posteriormente realizar una retroalimentación de ser necesaria o actualizar la consecución de logros según las necesidades de la institución frente al ambiente interno y externo.

Se deben plantear estrategias innovadoras que estén alineadas con los objetivos para obtener escenarios positivos para las organizaciones de hoy en día, estableciendo planes de acción que ayuden a enfrentar los retos del entorno.

En este punto se toman decisiones importantes, pues se determinará si la empresa u organización está haciendo las cosas de la mejor manera, si los objetivos, estrategias y plan de acción están bien diseñados, o si hay que tomar otras medidas para la mejora de los procesos. Se debe tener presente que todo lo planteado es para el crecimiento de la organización y para una mejor rentabilidad.

#### **1.-EFICIENCIA**

Jack Fleitman “sostiene que la eficiencia consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia”. (pág. 98)

Si se desea lograr un crecimiento institucional se debe trabajar en equipo, y además, se deberá optimizar el tiempo y demás recursos necesarios para la consecución de los objetivos y otros aspectos que se consideren necesarios. Es importante socializar constantemente la misión y visión de la institución, pues de esa manera se trabajará con eficiencia para el progreso de la misma.

La innovación es un punto clave en las organizaciones de hoy en día, pues se podrán enfrentar mejor ante la competencia, no sólo en aspectos tecnológicos, sino también en conocimientos vanguardistas.

## **2.-EFICACIA**

Para Jack Fleitman “la eficacia mide los objetivos alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prelación”. (pág. 98)

Estos objetivos a corto o largo plazo deben estar lineados con la visión organizacional.

Además, Fleitman comparte los siguientes indicadores de eficacia:

1. Comparación de lo realizado con el objetivo previamente establecido.
2. Se determina si, de acuerdo con lo planeado, los objetivos y las metas han sido llevadas a buen término.
3. Se efectúan pruebas a los individuos que intervienen para que sean analizados y evaluados.
4. Se verifica la parte del proceso que servirá para medir la eficacia de las áreas en cuestión.
5. Se evalúa la coordinación entre las áreas que intervienen, entre otras. (pág. 99)

## **3.-EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

El trabajador en su nuevo puesto de trabajo requerirá las capacitaciones respectivas que le brinden el conocimiento necesario para la ejecución de sus actividades. El Plan de formación de empresa puntualiza lo siguiente:

“Pero para ello se requerirá previamente analizar y evaluar las tareas y funciones que realiza, con la finalidad de evaluar a cada trabajador o colectivo en sus respectivos puestos de trabajo, ver la adecuación de la persona al puesto y con ello detectar en que aspectos la formación puede influir positivamente”. (pág. 110)

La evaluación de desempeño contendrá una ficha que se ajuste a las necesidades de la compañía, que describa las funciones que al momento de ejecutarlas respondan las preguntas: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Para qué lo hace? De la misma manera, deberá contener el nivel de formación necesaria, experiencia requerida y las cualidades solicitadas.

## **1.4 COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL”**

### **1.4.1 Actividad Económica**

Al decir actividad económica, no estamos refiriendo a detallar a que se dedican las organizaciones en la actualidad. Pueden ser una o más unidades de negocios dentro de una misma empresa. Las empresas pueden tener como fin la obtención de una rentabilidad o un beneficio, según sea el caso.

En el libro de teoría económica de la empresa: fundamentos teóricos: teoría institucional, Santiago García Echeverría presenta un cuadro donde agrupa en tres categorías a las empresas. (pág. 22)

1. Empresas: Privadas y Públicas
2. Economías Domésticas: Singulares y Derivativas (asociaciones), y
3. Economías públicas: Estado, Comunidades, Municipios e Instituciones Públicas.

Tomando como referencia al cuadro anterior, la presente investigación que se realiza es en una compañía privada dedicada a la prestación de servicios de transporte en camioneta doble cabina en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.

### **1.4.2 Marco Situacional**

Al hablar de marco situacional, es referirse a la situación actual de la organización, y para ello Jack Fleitman enlista lo siguiente:

1. Se revisan las reformas estatutarias y cambio de apoderados legales.
  2. Se analiza la composición y estructura del capital social.
  3. Se verifica la actualización de los libros de actas, accionistas y consejos de administración.
  4. Se verifica la actualización del capital social de la empresa, entre otras.
- (pág. 36)



### **1.4.3 Marco Legal de la Empresa**

Jack Fleitman, en el libro Evaluación integral para implementar modelos de calidad, “expresa que se analiza el acta constitutiva de la empresa y se determina si su finalidad resulta actual en relación con el tiempo y momento en que se opera, su vigencia y la de sus reglamentos y contaros”. (pág. 35)

Además Fleitman manifiesta que se deben revisar los libros de actas del consejo de administración y de la asamblea de accionistas para verificar de esa manera los cambios que se hayan realizado a los estatutos. (pág. 36)

Según la Superintendencia de Compañías, Cía. Puertol S.A. se enmarca en lo siguiente:

#### **“COMPAÑIAS ANONIMAS**

##### **Requisitos:**

**1.2.1** Son aplicables a esta compañía los requisitos precisados en los numerales 1.1.1, 1.1.2, 1.1.5 y 1.1.6, sobre los requisitos de la compañía de responsabilidad limitada. No obstante lo dicho, se aclara que la compañía anónima no puede tener por nombre una razón social, con las salvedades correspondientes, perfectamente identificadas.

##### **1.2.2 Forma de constitución**

**1.2.2.1. Constitución simultánea.-** Se constituye en un solo acto por convenio entre los que otorguen la escritura y suscriben las acciones, quienes serán los fundadores.

Artículos 148 y 149 de la Ley de Compañías.

**1.2.3.2. Números de accionistas.-** La compañía deberá constituirse con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 147 de la Ley de Compañías, sustituido por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada.

La compañía anónima no podrá subsistir con menos de dos accionistas, salvo las compañías cuyo capital total o mayoritario pertenezcan a una entidad del sector público.”

## **REGLAMENTO A LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

### **“LEY DE TRÁNSITO DEL ECUADOR**

#### **CAPITULO I**

#### **DE LA AGENCIA NACIONAL DE TRÁNSITO**

**Art. 5.-** La Agencia Nacional de Tránsito es el ente responsable encargado de ejecutar las políticas y decisiones dictadas por el Ministerio del sector, en el ámbito de su competencia, sin perjuicio de las atribuciones de los GADs.

#### **LIBRO II**

#### **DEL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR**

#### **TITULO I**

#### **DE LAS CONDICIONES DE TRANSPORTE TERRESTRE**

**Art. 40.-** El transporte terrestre de personas y bienes es un servicio esencial que responde a las condiciones de:

**RESPONSABILIDAD.-** Es responsabilidad del Estado generar las políticas, regulaciones y controles necesarios para propiciar el cumplimiento, por parte de los usuarios y operadores del transporte terrestre, de lo establecido en la Ley, los reglamentos y normas técnicas aplicables.

**UNIVERSALIDAD.-** El Estado garantizará el acceso al servicio de transporte terrestre, sin distinción de ninguna naturaleza, conforme a lo establecido en la Constitución de la República y las leyes pertinentes.

**ACCESIBILIDAD.-** Es el derecho que tienen los ciudadanos a su movilización y de sus bienes, debiendo por consiguiente todo el sistema de transporte en general responder a este fin.

**COMODIDAD.-** Constituye parte del nivel de servicio que las operadoras de transporte terrestre de pasajeros y bienes deberán cumplir y acreditar, de conformidad a las normas, reglamentos técnicos y homologaciones que para cada modalidad y sistema de servicio estuvieren establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito.

**CONTINUIDAD.-** Conforme a lo establecido en sus respectivos contratos de operación, permisos de operación, autorizaciones concedidas por el Estado sin dilaciones e interrupciones.

**SEGURIDAD.-** El Estado garantizará la eficiente movilidad de transporte de pasajeros y bienes, mediante una infraestructura vial y de servicios adecuada, que permita a los operadores a su vez, garantizar la integridad física de los usuarios y de los bienes transportados respetando las regulaciones pertinentes.

**CALIDAD.-** Es el cumplimiento de los parámetros de servicios establecidos por los organismos competentes de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y demás valores agregados que ofrezcan las operadoras de transporte a sus usuarios.

ESTANDARIZACION.- A través del proceso técnico de homologación establecido por la ANT, se verificará que los vehículos que ingresan al parque automotor cumplan con las normas y reglamentos técnicos de seguridad, ambientales y de comodidad emitidos por la autoridad.

MEDIO AMBIENTE.- El estado garantizará que los vehículos que ingresan al parque automotor a nivel nacional cumplan con normas ambientales y promoverá la aplicación de nueva tecnologías que permitan disminuir la emisión de gases contaminantes de los vehículos.”

## **TITULO II**

“DEL SERVICIO DE TRANSPORTE TERRESTRE

### **CAPITULO I**

DE LA CONSTITUCION DE COMPAÑIAS Y COOPERATIVAS

DE TRANSPORTE TERRESTRE

**Art. 53.-** Las compañías y cooperativas que vayan a prestar servicios de transporte terrestre público o comercial, antes de constituirse, deberán obtener un informe previo favorable emitido por la ANT. El departamento técnico correspondiente realizará los estudios de factibilidad, que serán puestos a consideración del director ejecutivo de la agencia para la emisión del informe, el mismo que será remitido al Directorio de la Agencia para su aprobación final, en caso de ser procedente.”

### **CAPÍTULO VII**

Art. 64.- De acuerdo con la matrícula y al servicio que prestan los automotores, estos se clasifican en:

1. De uso particular,
2. De uso público,
3. De uso estatal u oficial,
4. De uso diplomático,
5. Vehículos de internación temporal,
6. Vehículos agrícolas y camineros, y
7. Vehículos de emergencia.

Además la Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL”, se someterá a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial y sus reglamentos, a las regulaciones que dictaren los organismos competentes de Transporte Terrestre y Tránsito.

En la Escritura de Constitución de La Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL”, el artículo trigésimo séptimo establece que “Si por efecto de la prestación del servicio deberán cumplir además normas de seguridad, higiene, medio ambiente u otros establecidos por otros Organismos, deberán en forma previa cumplirlas”.

Es importante manifestar que CIAPUERTOL se acogió obligatoriamente al Programa de Chatarrización y Renovación del Parque Automotor para el sector Transportista para la Concesión del Permiso de Operación Renova (CPOR), beneficio que otorga el Gobierno a los transportistas, debido a que el tiempo de vida útil de sus unidades había fenecido.

Además la compañía posee el documento de su registro en la Superintendencia de Compañías, dónde a su vez realizó el cambio el nombre de la misma de Compañía de transporte de carga liviana Ciudad de Puerto López S.A. CIAPUERTOL para ser ahora Compañía de transporte mixto en camioneta doble Cabina S.A. CIAPUERTOL.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Como sostiene Tamayo y Tamayo , “el diseño de la investigación es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis, una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis, el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación, además de cubrir los objetivos fijados”.

En el Diseño de la investigación se fundamentará qué modalidad de investigación se va a realizar y considerando los diferentes tipos de investigación, procederemos a citar dos.

Roberto Hernández (2006), “señala que la investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación. De la misma manera acota que la investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y formar teorías” (pág.8).

La actual investigación se ampliará utilizando la Investigación Cuantitativa, ya que nos ayudará a obtener información más detallada y completa del objeto de estudio. Aplicaremos este tipo de investigación porque nos apoyaremos en datos estadísticos de la compañía, estableciendo frecuencia de rutas, número de trabajadores, ingresos semanales, y también del testimonio, sugerencias y necesidades de los involucrados al ser una fuente interna de datos.

Hernández Sampieri señala que las características de la investigación cuantitativa son: utiliza estadísticas, mide fenómenos, prueba hipótesis, analiza causa-efecto, mientras que el explorar fenómenos en profundidad, se conduce básicamente en ambientes naturales, los significados se extraen de los datos, son características de la investigación cualitativa (pág. 3).

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En metodología de la investigación existen varias modalidades que se pueden emplear y la que se elija será la que se acople más a las necesidades que la institución posea. La Modalidad a utilizarse en la investigación será un Proyecto Factible o de intervención. Un proyecto factible es un modelo operativo viable, cuyo objetivo es la solución de problemas para de esa manera satisfacer las necesidades, analizando la realidad existente. El Diseño Organizacional será la solución al problema de investigación, contando con los recursos necesarios y la colaboración de los directivos para recabar información. Además se procederá a realizar un estudio exploratorio o formulativo, donde nos permitirá establecer una hipótesis de segundo grado.

Se realizará la proyección de un modelo operativo en el que se resolverán los problemas planteados, satisfaciendo las necesidades de la compañía CIAPUERTOL del cantón Puerto López, el cual proporcionará el tratamiento de las variables y sus relaciones utilizando fuentes de datos veraces, población y tratamiento estadístico.

De la misma manera se podrá formular un problema de investigación para posibilitar una investigación más precisa y así obtener datos veraces que les beneficiarán en la construcción de la propuesta, observando y analizando directamente el fenómeno de estudio, siendo el Cantón Puerto López el escenario. Del mismo modo se recurrirá al apoyo bibliográfico de fuentes confiables para luego profundizar y analizar los conocimientos desarrollados.

Los datos a examinar serán: cualitativos y cualitativos, ya que no todo lo que se analizará será medido por la estadística ni la matemática no siendo variables e indicadores, sino por herramientas de obtención y manejo de la información. Toda información será analizada de manera objetiva para la organización y se socializará con los directivos de la misma.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Roberto Hernández Sampieri (2006), indica que el tipo de investigación, independientemente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas. Además, describe el tipo de investigación como una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. (pág. 158)

Por tanto, se emplearán dos tipos de investigación:

### **2.3.1 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA**

A quién Wilson Paredes (2010) recurre porque tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos o publicaciones.

La técnica documental permitirá la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentarán el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia como: textos, libros, revistas, folletos y todo documento que nos proporcionará datos para la elaboración del proyecto; y,

### **2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto. La investigación se la hará en el Cantón Puerto López, Provincia de Manabí.

La técnica de campo consentirá la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitirán confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.



## **2.4 MÉTODOS**

### **2.4.1 INDUCTIVO**

Cerezal y Fiallo en *Cómo investigar en pedagogía*, sostienen que:

La inducción es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. (pág. 33)

Es importante acotar que para la presente investigación se utilizará el método deductivo, pues se irá de lo particular a lo general, analizando en el futuro las causas generales del problema que inducen a buscar consecuentemente los efectos, con el fin de determinar que tal efecto es el que incide en el problema.

La ciencia experimental utiliza el método inductivo, ya que se basa en enunciados particulares que se obtiene de la experiencia u observación para plantear enunciados generales como teorías o hipótesis.

### **2.4.2 ANÁLITICO**

Cerezal Julio y Fiallo Jorge “acotan que el análisis es la operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. (pág. 32)”.

El método analítico es un proceso mediante el cual se parte del estudio de causas para llegar al descubrimiento de un principio o ley general, además en él se puede establecer la relación entre las variables permitiendo estudiar el comportamiento de cada una de sus partes.

René Descartés en discurso del Método, “señala que el método analítico toma por punto de partida el conocimiento buscado, y retrocede, suponiendo órdenes de dependencia en los que el conocimiento está incluido, hasta lograr la conexión con cadenas deductivas”. (pág. 39)

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica será indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integrará la estructura por medio de la cual se organizará la investigación. La técnica perseguirá los siguientes objetivos:

1. Ordenar las etapas de la investigación.
2. Aportar instrumentos para manejar la información.
3. Llevar un control de los datos.
4. Orientar la obtención de conocimientos.
5. Por tanto, emplearemos las siguientes técnicas:

### **2.5.1 LA ENTREVISTA**

La entrevista será un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o de experiencias. Se entrevistará a los directivos de la Compañía.

Cerezal Julio y Fiallo Jorge (2004), establecen que la entrevista es un método complementario de nivel empírico que consiste en una conversación profesional de carácter planificado entre el entrevistador y el o los entrevistados (pág. 69).

### **2.5.2 LA ENCUESTA**

Paredes “conceptualiza a la encuesta como una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas”. Se efectuará un cuestionario, desarrollado a escala tipo LIKERT y se la aplicará a los involucrados internos y externos para obtener información.

Hernández Sampieri (2010) define al Escalamiento Likert como un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías. Como: Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo. (pág. 245)

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**2.6.1 Citas.-** La investigación documental implicará plasmar el contenido, utilizando las referencias que harán más veraz y serio el trabajo realizado; las citas podrán hacerse dentro del texto y anotarse al pie de la página, o bien, al final de la obra o del capítulo, como “notas de texto”.

### **2.6.2 Guía de Entrevista.**

Para Julio Cerezal, “la guía de entrevista es aquella en la cual el entrevistador estructura y dirige el intercambio y puede ser desarrollada a partir de la formulación de un cuestionario de preguntas. (pág. 70)”

La entrevista posee cuatro fases que son: La fase de preparación, donde se realiza la guía de entrevista y el aviso a los entrevistados para posteriormente seleccionar el escenario donde se aplicará. La fase inicial, constituye el primer intercambio con los entrevistados, donde el entrevistador deberá establecer confianza, simpatía y seguridad. La fase central, es donde se generan las preguntas a los entrevistados abordando el problema objeto de la entrevista. Y por último la fase final donde se cierra la entrevista, agradeciendo la contribución brindada.

### **2.6.3 Cuestionarios.**

Cerezal Y Fiallo manifiestan que:

El cuestionario constituye el instrumento básico de ambos métodos donde se formula una serie de preguntas que permiten recoger información sobre determinados indicadores, de una o más variables del objeto de investigación. (pág. 60).

El cuestionario deberá ser aplicado a los involucrados internos y externos, y la persona ejecuta el instrumento debe despejar las dudas que posea quien la realiza, por tanto, este deberá ser claro y concreto. Finalmente, la recolección de la información se la hará en el Cantón Puerto López a través de la aplicación de la guía de entrevista y del cuestionario.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

La población es la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de él, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra, Paredes (Año 2010).

Cuadro del tamaño de la población de Cía. Puertol.

CUADRO # 3: Población

ELEMENTOS	Ni
Gerente General	1
Presidente	1
Comisario	1
Trabajadores/socios	22
Proveedores	5
Clientes	15656
<b>TOTAL</b>	<b>15686</b>

Fuente: Cía. Puertol

Elaborado por: Autor

### 2.7.2 Muestra

Existen dos tipos de muestras, la probabilística y la no probabilística.

**La muestra probabilística,** Hernández (2006) establece que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis (pág. 177).

Este tipo de selección se puede dar mediante ánfora, tabla de números aleatorios o computadora, ya que son las únicas que tienen validez científica y pueden ser: simples estratificadas, sistemáticas y de áreas.

De la misma forma, Hernández (2006) “explica que en **la muestra no probabilística** la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra”. (pág. 176).

Por tanto, para obtener el tamaño de la muestra emplearemos la forma probabilística, aplicando la siguiente fórmula:

#### TAMAÑO DE LA MUESTRA.

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

Donde:

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**p:** Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es  $1-p$ .

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

Ahora reemplazaremos los valores de la fórmula:

$$N= 15656$$

$$k= 1.96$$

$$e= 5$$

$$p= 0.5$$

$$q= 0.5$$

Obteniendo de esta manera el tamaño de la muestra para la presente investigación:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 15656}{(5^2 * (15656 - 1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 375$$

CUADRO # 4: Muestra

ELEMENTOS	Ni	Ni
Gerente General	1	1
Presidente	1	1
Comisario	1	1
Trabajadores/socios	22	22
Proveedores	5	5
Clientes	15656	375
<b>Total</b>	<b>15686</b>	<b>405</b>

Fuente: Cía. Puertol

Elaborado por: María José Baquerizo

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **2.8.1 Procedimiento de la Investigación**

1. Búsqueda de la información, para ello debemos estar en el lugar donde se desarrollan las actividades de la compañía.
2. Actores de la investigación, corresponde a quienes se les aplicarán los instrumentos para la recolección de la información.
3. Aplicación de los instrumentos a los involucrados, es la ejecución de la guía de entrevista y del cuestionario. La guía de entrevista se realizará con el presidente y con el gerente de la compañía. El cuestionario se aplicará a los involucrados internos y externos.
4. Resultados de la Investigación, es la recopilación de todo lo que podamos obtener en los instrumentos empleados, para así poder tomar decisiones y elaborar la propuesta de diseño organizacional para CIAPUERTOL.

### **2.8.1 Procesamiento de la Investigación**

El procesamiento de los datos que se realizará en la presente investigación, será apoyada en la matemática y en la estadística, pues de esa manera se podrá extraer un análisis de la situación actual de la Compañía Cía. Puertol, y de esa manera poder llegar a obtener las respectivas conclusiones. El análisis de los datos presentan los siguientes elementos:

#### **La Codificación de datos**

Para Julio Cerezal y Jorge Fiallo, “la codificación es la asignación de símbolos o números a todas y cada una de las categorías de respuestas recogidas en la información”. (pág. 93).

De esa manera será más fácil procesar los datos que se recopilen en cada pregunta a realizar.

### **La Tabulación**

Según Cerezal y Fiallo, “es el proceso que permite determinar la frecuencia del fenómeno objeto de investigación”. (pág. 94)

La tabulación es la frecuencia en la que ocurre cada indicador que se ha establecido para la investigación, y que incide directa e indirectamente sobre el fenómeno y que es presentada en tablas o cuadros.

La tabla contendrá lo siguiente:

1. El título
2. Contenido
3. Notas explicativas

### **Gráficos**

Luego de haber tabulados los datos de los instrumentos empleados, se procederá a representar de manera gráfica los testimonios obtenidos para que sean de fácil comprensión. Existen métodos informáticos que ayudan la realización de los gráficos, que poseen formatos que puede elegir el investigador para explicar las frecuencias en las que ha ocurrido cada fenómeno.

### **Análisis**

Luego presentar la información recolectada en cada pregunta, se procederá a realizar un análisis de la situación actual de la Compañía para que de esa manera se proceda a tomar los correctivos necesarios y así poder retroalimentar.



## **CAPÍTULO III**

### **3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

La entrevista fue aplicada al señor Aníbal Ponce y al señor Juan Navarrete, Gerente General y Presidente respectivamente de la compañía, siendo la temática principal la estructura organizacional actual y la implementación del Diseño Organizacional que mejorará la gestión administrativa de la misma. Este instrumento fue redactado con anticipación al día de la entrevista y se socializó con los directivos.

La entrevista se la realizó en las oficinas de la operadora turista del Gerente General señor Aníbal Ponce, y para su verificación anexo las fotos donde se podrá observar el trabajo realizado.

#### **1.- ¿Antes de acogerse al Plan Renova, cómo eran las actividades de la Compañía?**

Al inicio nos asociamos de manera informal un grupo de amigos para realizar fletes en nuestras camionetas y así llevar el sustento diario a nuestros hogares. Estas actividades se veían limitadas por el deterioro de nuestros vehículos, gastábamos mucho dinero en combustible y en realidad los ingresos que percibíamos no nos alcanzaban para cubrir nuestras necesidades.

No podíamos realizar viajes a lugares más lejanos a nuestro Cantón, pues el estado de nuestros vehículos limitaba nuestro progreso y era evidente nuestra preocupación por la integridad física de cada uno, pues en ese estado podríamos sufrir algún percance.

## **2.- ¿En que ha beneficiado acogerse al Plan Renova?**

Cuando fuimos a sacar los permisos correspondientes para el desarrollo de nuestras actividades, en la Agencia Nacional de Tránsito nos explicaron que no podíamos obtener este permiso porque nuestras unidades estaban por debajo de la calificación necesaria para conseguirlo, y es ahí donde nos explicaron que podíamos acogernos al beneficio que nos brindaba el gobierno actual al Plan Renova, que consistía en entregar nuestras camionetas viejas para chatarrearlas y ese dinero darlo como cuota para la compra de una nueva camioneta y la diferencia poderla cubrir en cuotas mensuales. En la actualidad los socios estamos pagando las mensualidades.

Es indiscutible el progreso que hemos logrado con el cambio de nuestras unidades deterioradas, ahora llegamos sin contratiempos a los destinos que solicitan nuestros clientes, no gastamos tanto en combustible y ganamos tiempo para dedicárselo a nuestra familia. Aunque nos gustaría recibir capacitaciones que nos ayuden en la práctica de nuestras actividades.

## **3.- ¿La afluencia de clientes es igual en todo el año para su compañía?**

Lamentablemente no. La temporada alta es cuando se inicia el avistamiento de ballenas jorobadas en nuestro balneario y cuando inicia la temporada. El resto del año la afluencia de turistas baja y por ende nuestras rutas, pero los habitantes del cantón solicitan nuestro servicio para viajar a los sectores aledaños y así mitigamos la reducción de nuestros ingresos. Es por ello que aprovechamos al máximo la afluencia de turistas.

Yo poseo una operadora turística y trato de ofrecer nuestro servicio de transporte a los turistas nacionales y extranjeros, no sólo para mi beneficio sino también para el resto de mis compañeros, pues nuestra meta es crecer como compañía y ser un referente para la economía de nuestro Cantón.

#### **4.- ¿Cuál es la cobertura de su Compañía?**

CIAPUERTOL tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de sus clientes y transportarlos al destino que requieran. Estos destinos pueden ser dentro o fuera de la provincia de Manabí y cómo explicaba anteriormente, la ventaja de las operadoras turísticas en nuestro entorno son importantes para brindar nuestro servicio ya que nos permiten ofrecer una amplitud de cobertura. De la misma manera los horarios de las rutas contratadas las dispone el cliente.

Existen compañeros que conocen muchas provincias de nuestro país y se le hace fácil el satisfacer las demandas de nuestros clientes, pero otro número de compañeros desconocemos las rutas y para ello nos valemos de un instrumento llamado GPS el cual nos orienta al destino que deseamos llegar.

#### **5.- ¿Poseen una estructura formal para el óptimo desempeño de sus funciones?**

No contamos con una estructura formal, las funciones que realizamos la hacemos según nuestra percepción.

El presidente de la compañía, señor Juan Navarrete nos explicaba que por ser una compañía formalmente nueva no poseen una verdadera estructura que mejore sus actividades y sus servicios, pero que existe esa necesidad y ellos estarían gustosos de brindar toda la información necesaria para poder realizar la propuesta.

#### **6.- ¿Cuentan con un espacio físico para el desarrollo de sus actividades?**

Por el momento la oficina funciona en las oficinas de mi operadora turística (señor Aníbal Ponce), debido a que no contamos con un espacio físico. Ahí se guarda la documentación de la compañía y se realizan las reuniones con los socios. Las unidades de transporte se ubican en una de las avenidas principales a esperar a los clientes.

También acotó la carencia de una frecuencia de radio para la comunicación entre ellos, y la inexistencia de una línea telefónica de la compañía, donde los clientes puedan contratar sus servicios. En la actualidad, los clientes llaman a los números móviles de la unidad de su preferencia y esto se convierte en un aspecto negativo para los conductores que esperan en una de las avenidas del Cantón ser contratados.

### **7.- ¿Qué objetivos institucionales desean cumplir?**

Tenemos muchos objetivos que queremos cumplir a mediano y largo plazo. Deseamos incrementar el número de camionetas y de igual forma el número de accionistas para crecer institucionalmente y mejorar nuestros ingresos.

Deseamos que nuestro servicio sea reconocido en todo el Cantón y en los sectores aledaños para convertirnos en la primera opción al momento de que deseen viajar a algún lado. Nuestras tarifas son módicas y eso hace que los clientes se sientan atraídos por nuestro servicio.

### **8.- ¿Estarían dispuestos a colaborar con información relevante para elaborar el diseño organizacional, aplicarlo a su compañía y mejorar sus actividades?**

Por su puesto. Cómo el señor presidente Juan Navarrete expuso anteriormente, estamos dispuestos a brindarle todo lo necesario para realizar el diseño organizacional, ya que nuestros procesos no están plasmados en un documento que pueda ser socializarlo con los compañeros.

En la oficina se encuentra la documentación de la compañía, donde poseemos nuestra constitución, el número y detalle de los accionistas y todo lo relacionado al Plan Renova al que nos acogimos.

Estoy totalmente seguro de que mis compañeros también están gustosos de colaborar con este proceso, pues saben que es para la mejora institucional.

**9.- ¿Cómo considera usted la comunicación entre los colaboradores de la organización?**

Realizamos reuniones de manera periódica con los socios (que son los conductores de sus propias unidades en la mayoría de los casos), para darles a conocer las novedades que se presenten a lo largo de nuestras actividades. Las notificaciones que se hacen son respecto a las camionetas, a su funcionamiento, a los permisos, a novedades con el Plan Renova y temas relacionados con el aspecto legal de CIAPUERTOL o algún otro asunto que requiera ser comunicado inmediatamente.

Generalmente se llama a los móviles de cada socio para citar a las reuniones, pero sería mejor si contáramos con una frecuencia de radio en la que cada uno pueda ser notificado de manera general y a su vez recibir alguna información o sugerencia por parte de ellos. Estamos seguros de que todo esto será posible en un futuro no muy lejano.

**10.- ¿Ustedes han establecido estándares de calidad para la atención al cliente?**

Trabajamos en conjunto para brindar un servicio de calidad y ganar la confianza de nuestros clientes, pero somos realistas en que podemos mejorar constantemente.

No poseemos estándares de calidad, sólo nos basamos en la percepción que tenemos de las reacciones de los clientes y de los comentarios que emiten de nuestra compañía. Pero recién nos estamos dando a conocer a través de cuñas radiales y de la referencia que pueda dar un cliente hacia sus conocidos, y estamos convencidos de que trabajaremos en conjunto para que la imagen que proyectemos sea positiva y capte más clientela. Cuando implementemos las mejoras para nuestra compañía, implementaremos también evaluaciones y seguimientos a la satisfacción del cliente.

### 3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INVOLUCRADOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA CIAPUERTOL

#### 1. EL TRABAJO EN EQUIPO DE LA COMPAÑÍA

CUADRO #5: Trabajo en equipo

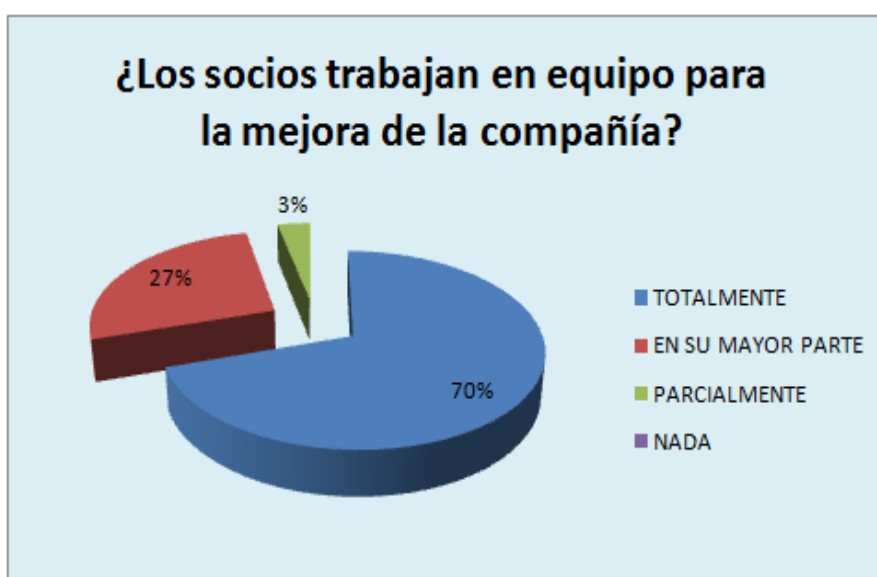
1.- ¿Los socios trabajan en equipo para la mejora de la compañía?

ITEMS	VALORACIÓN	f	%
<b>1</b>	TOTALMENTE	21	70%
	EN SU MAYOR PARTE	8	27%
	PARCIALMENTE	1	3%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #4: Trabajo en equipo



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Los resultados demuestran que el 70% de los encuestados estiman que los socios trabajan en equipo totalmente, frente a un 27% que considera en su mayor parte. Sólo el 3% considera que parcialmente los socios trabajan para la mejora de la compañía. Toda esta referencia es de vital importancia, puesto que es la percepción de cada involucrado interno sobre el trabajo de los socios.

## 2. FUNCIONES DE LA COMPAÑÍA

CUADRO #6: Funciones

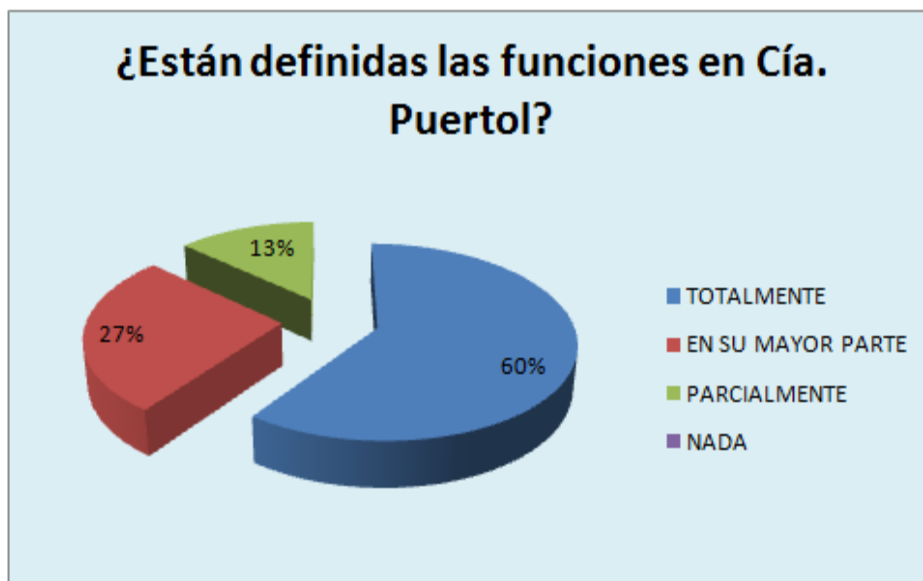
2. ¿Están definidas las funciones en Cía. Puertol?

ITEMS	VALORACIÓN	<i>f</i>	%
2	TOTALMENTE	18	60%
	EN SU MAYOR PARTE	8	27%
	PARCIALMENTE	4	13%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #5: Funciones



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Un número mayor a la mitad de los encuestados, es decir el 60%, considera que totalmente están definidas las funciones de la Compañía, sin embargo el 27% estima que están definidas en su mayor parte y un 13% que están concretadas parcialmente. Es necesario determinar las funciones en la compañía para que los colaboradores sepan que deben desempeñar.

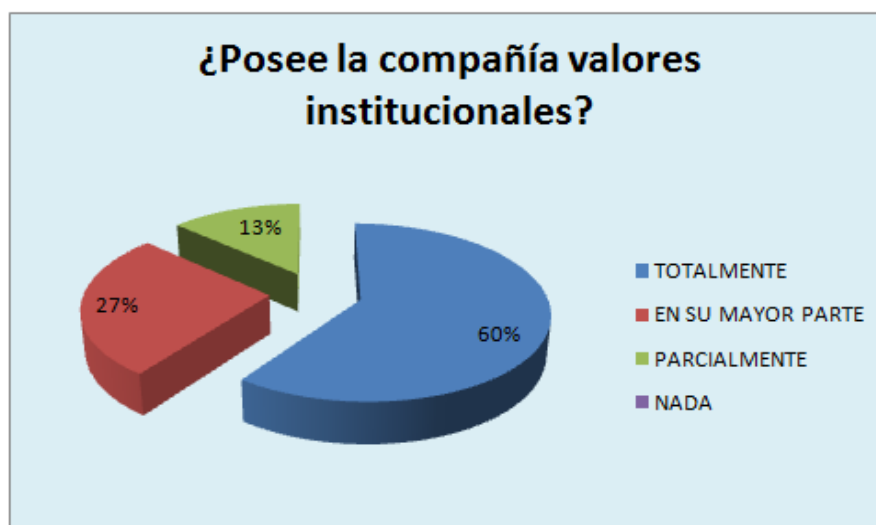
### 3. VALORES INSTITUCIONALES EN LA COMPAÑÍA

CUADRO #7: Valores Institucionales

3. ¿Posee la compañía valores institucionales?			
ITEMS	VALORACIÓN	f	%
3	TOTALMENTE	18	60%
	EN SU MAYOR PARTE	8	27%
	PARCIALMENTE	4	13%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #6: Valores Institucionales



**Fuente:** encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

Las derivaciones que se obtuvieron, señalan que los encuestados en un 60% consideran que la compañía posee valores institucionales totalmente, pero que aún no están plasmados en un documento.

Sin embargo los socios estiman que es de vital importancia el establecimiento documental de sus objetivos para que puedan trabajar de manera conjunta por el desarrollo institucional.



#### 4. MISIÓN INSTITUCIONAL

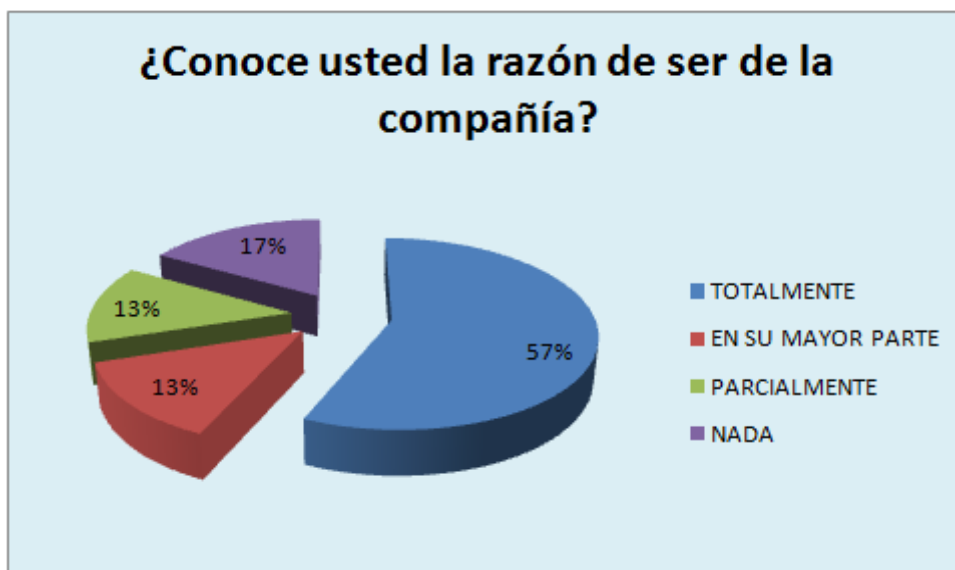
CUADRO #8: Misión

4. ¿Conoce usted la razón de ser de la compañía?			
ITEMS	VALORACIÓN	f	%
4	TOTALMENTE	17	57%
	EN SU MAYOR PARTE	4	13%
	PARCIALMENTE	4	13%
	NADA	5	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #7: Misión



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

El 57% de los socios encuestados conoce totalmente la misión de la compañía, el 17% manifiesta que no poseen misión institucional, el 13% estima que en su mayor parte, mientras que un 13% asevera que parcialmente saben de qué se trata la misión. De la misma manera que los objetivos, ésta no está plasmada en un documento que se pueda socializar y que pueda ser repartido entre los socios de la compañía.

## 5. VISIÓN INSTITUCIONAL

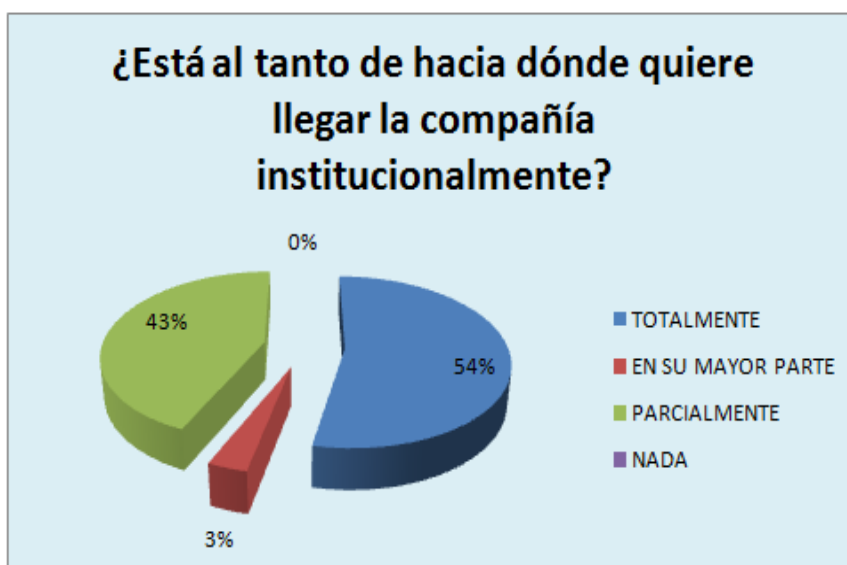
CUADRO #9: Visión

5. ¿Está al tanto de hacia dónde quiere llegar la compañía institucionalmente?

ITEMS	VALORACIÓN	f	%
<b>5</b>	TOTALMENTE	16	54%
	EN SU MAYOR PARTE	1	3%
	PARCIALMENTE	13	43%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #8: Visión



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
Elaborado por: María José Baquerizo

Los resultados obtenidos señalan que los encuestados conocen totalmente a dónde quiere llegar la compañía en un 54%, un 43% considera que parcialmente conoce este aspecto, y 3% la estableció que sabe parcialmente la visión institucional. Esto es un punto negativo para los involucrados, puesto que al no estar documentada la visión, puede caer en la ambigüedad.

## 6. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE CIAPUERTOL

CUADRO #10: Objetivos Organizacionales

6. ¿Posee la compañía objetivos organizacionales?			
ITEMS	VALORACIÓN	f	%
6	TOTALMENTE	8	27%
	EN SU MAYOR PARTE	6	20%
	PARCIALMENTE	16	53%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #9: Objetivos Organizacionales



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Como se puede apreciar en el gráfico, el 53% de los encuestados manifestaron que parcialmente conocen los objetivos de la compañía, pero estos objetivos no son organizacionales, sino objetivos que cada encuestado desearía para la Compañía. El 27% señala que la compañía posee objetivos totalmente y un 20% expuso que en su mayor parte los poseen.

## 7. CAPACITACIONES PARA LOS SOCIOS

CUADRO #11: Capacitaciones

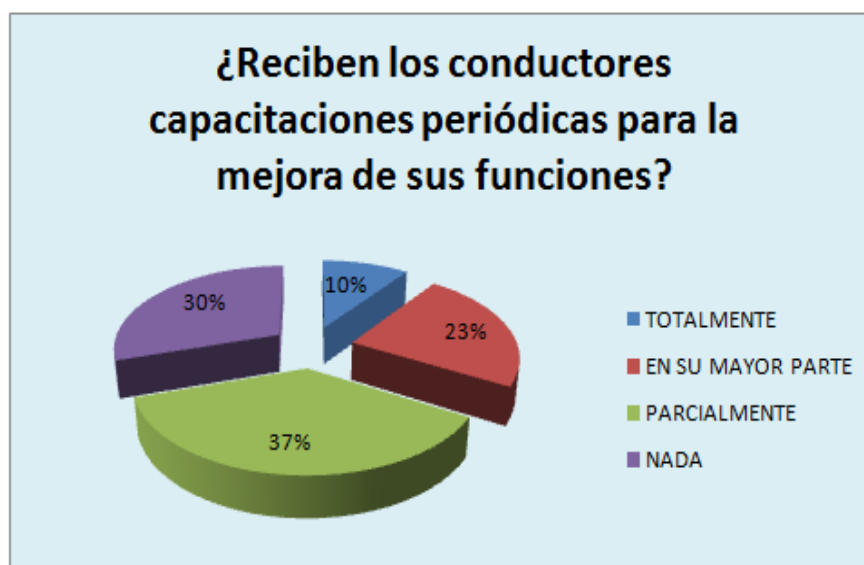
7. ¿Reciben los conductores capacitaciones periódicas para la mejora de sus funciones?

ITEMS	VALORACIÓN	f	%
<b>7</b>	TOTALMENTE	3	10%
	EN SU MAYOR PARTE	7	23%
	PARCIALMENTE	11	37%
	NADA	9	30%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #10: Capacitaciones



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Una de las mayores desventajas que señalaron los socios con un 30% es que no reciben capacitaciones para la mejora de sus funciones, y esto se convierte en una desventaja para la compañía frente a la competencia. Un 37% estima que parcialmente se brinda capacitaciones, un 23% en su mayor parte y sólo un 10% que reciben periódicamente capacitaciones para su mejor desenvolvimiento.

## 8. MOTIVACIÓN DEL GERENTE HACIA LOS CONDUCTORES

CUADRO #12: Gerente y desempeño de conductores

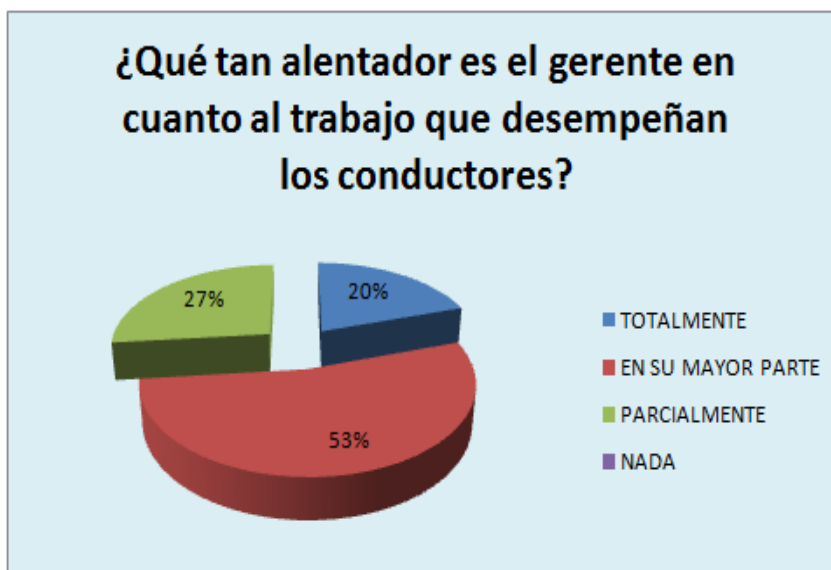
8. ¿Qué tan alentador es el gerente en cuanto al trabajo que desempeñan los conductores?

ITEMS	VALORACIÓN	f	%
8	TOTALMENTE	6	20%
	EN SU MAYOR PARTE	16	53%
	PARCIALMENTE	8	27%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #11: Gerente y desempeño de conductores



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Un 20% de los encuestados se consideran motivados por el gerente de la compañía de forma total, mientras un 53% establece que en su mayor parte los motivan y un 27% se sienten motivados parcialmente. Se debería trabajar con todos los colaboradores para que los involucrados sientan la motivación en un 100% y den lo mejor de ellos para que esto se vea reflejado en el servicio que brindan y se proyecten así de una mejor manera.

## 9. SATISFACCIÓN DE LOS SOCIOS Y DEMÁS INVOLUCRADOS INTERNOS.

CUADRO #13: Satisfacción de Involucrados Internos

9. ¿Las personas involucradas en este proceso se sienten satisfechas con sus dirigentes?

ITEMS	VALORACIÓN	f	%
9	TOTALMENTE	17	57%
	EN SU MAYOR PARTE	1	3%
	PARCIALMENTE	12	40%
	NADA	0	0%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #12: Satisfacción de Involucrados Internos



Fuente: encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

La mayor parte de los encuestados están satisfechos con el trabajo que realizan sus dirigentes, manifestándose en un 57% de los resultados obtenidos, el 3% de las personas involucradas establece que en su mayor parte se sienten satisfechos. Sin embargo un 40% espera que los dirigentes sean más proactivos. Las personas encuestadas consideran que los dirigentes pueden trabajar más por la compañía y de esa manera crecer institucionalmente.

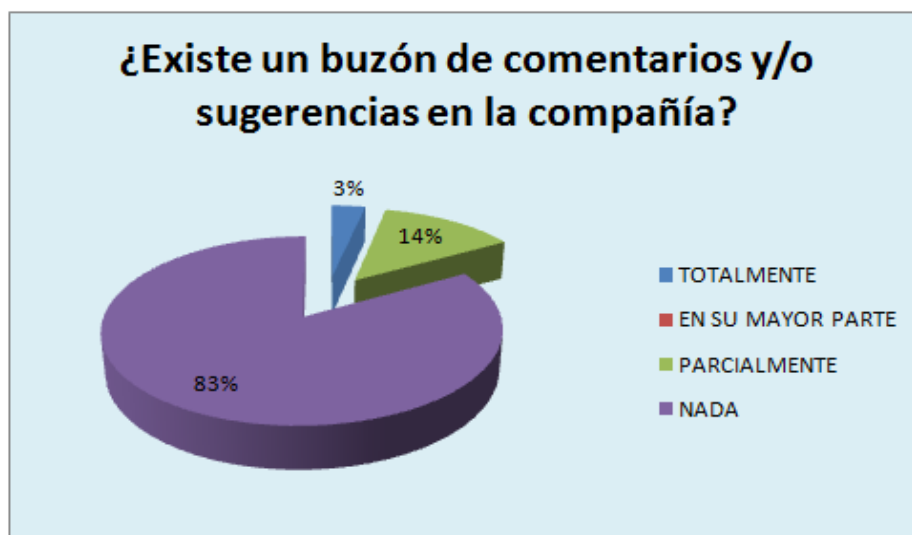
## 10. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

CUADRO #14: Buzón de comentarios y/o sugerencias dentro de la Compañía

10. ¿Existe un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía?			
ITEMS	VALORACIÓN	f	%
10	TOTALMENTE	1	3%
	EN SU MAYOR PARTE	0	0%
	PARCIALMENTE	4	14%
	NADA	25	83%
	<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #13: Buzón de comentarios y/o sugerencias dentro de la Compañía



**Fuente:** encuesta aplicada a los socios de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

En la compañía no existe un buzón de comentarios y/o sugerencias donde los socios puedan exponer sus inquietudes, manifestándose en un 83% de los resultados. Esto beneficiaría a la Compañía, ya que se expondrían de forma clara los comentarios de los involucrados internos, sin temor a ser juzgados por sus opiniones.

### 3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LOS INVOLUCRADOS EXTERNOS DE LA CÍA. “CIAPUERTOL”

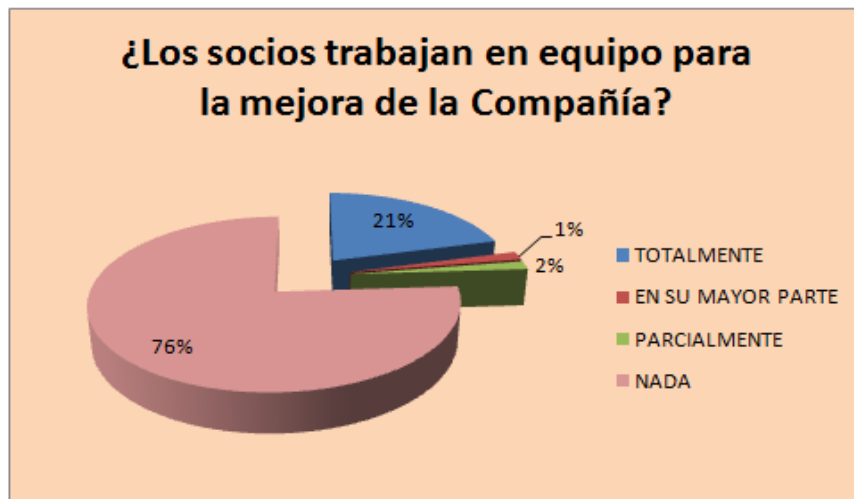
#### 1. EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA COMPAÑÍA

CUADRO # 15: Trabajo en Equipo

1.- ¿LOS SOCIOS TRABAJAN EN EQUIPO PARA LA MEJORA DE LA COMPAÑÍA?			
ITEMS	VALORACION	f	%
1	TOTALMENTE	78	21%
	EN SU MAYOR PARTE	6	1%
	PARCIALMENTE	6	2%
	NADA	285	76%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO # 14 Trabajo en Equipo.



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

Los clientes de la compañía estiman en un 76% que los socios no trabajan en sinergia, frente a 21% que señalaron que totalmente si ven un trabajo en equipo, el 1% que nota este aspecto en su mayor parte y un 2% parcialmente. Para mejorar estos resultados, los socios deben ser más colaboradores entre ellos, pues el trabajo en equipo les serviría para impulsar su desarrollo.



## 2. REPRESENTANTE DE LA COMPAÑÍA

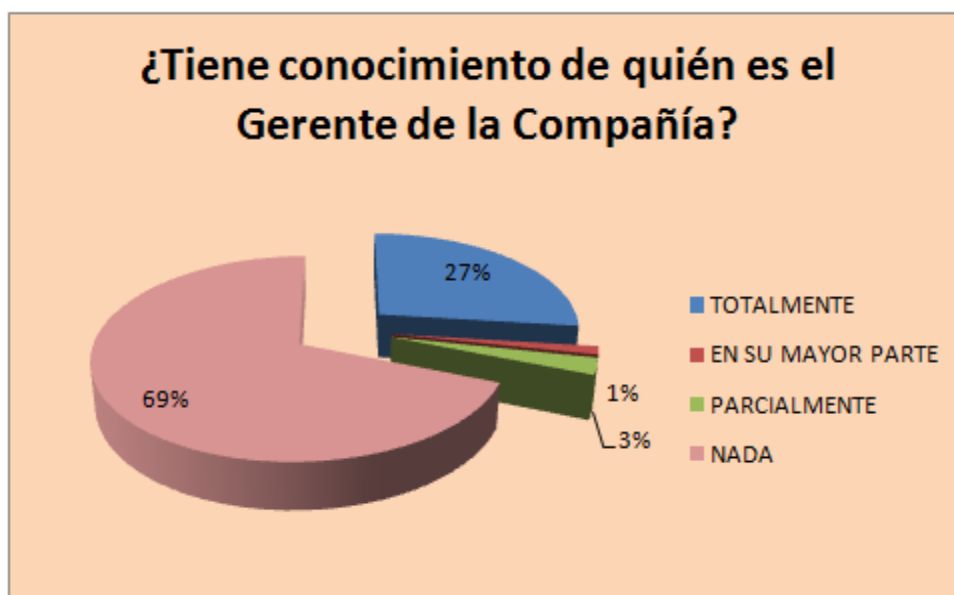
CUADRO #16: Representante de la Compañía

### 2. ¿TIENE CONOCIMIENTO DE QUIÉN ES EL GERENTE DE LA COMPAÑÍA?

ITEMS	VALORACION	<i>f</i>	%
2	TOTALMENTE	101	27%
	EN SU MAYOR PARTE	5	1%
	PARCIALMENTE	10	3%
	NADA	259	69%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #15: Representante de la Compañía



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

El 69% de los encuestados desconoce quién es el Gerente de la Compañía, frente a un 27% que si está al tanto de quién es el representante. Los clientes manifestaron que es importante conocer a su representante, pues así ellos sabrán a quién deben pedirle información en el momento que requieran.

CUADRO #17: Servicio al Cliente

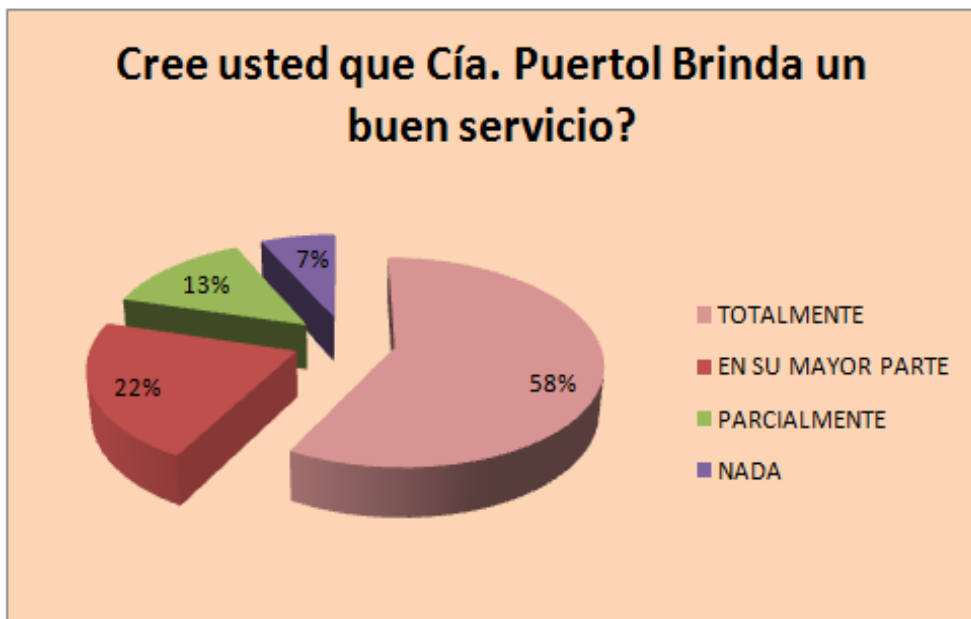
**3. ¿CREE USTED QUE CÍA. PUERTOL BRINDA UN BUEN SERVICIO?**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>3</b>	TOTALMENTE	217	58%
	EN SU MAYOR PARTE	81	22%
	PARCIALMENTE	51	13%
	NADA	26	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #16: Servicio al Cliente



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

Los resultados obtenidos manifiestan que un 58% los clientes se sienten satisfechos con el servicio que brinda la Compañía, el 22% en su mayor parte, el 13% parcialmente y un 7% considera un mal servicio. Esto es un referente para que los involucrados internos mejoren sus procesos, sus estrategias y cultura organizacional y así proyectarse de una mejor manera.

#### 4. CUMPLIMIENTO DE RUTAS

CUADRO #18: Rutas

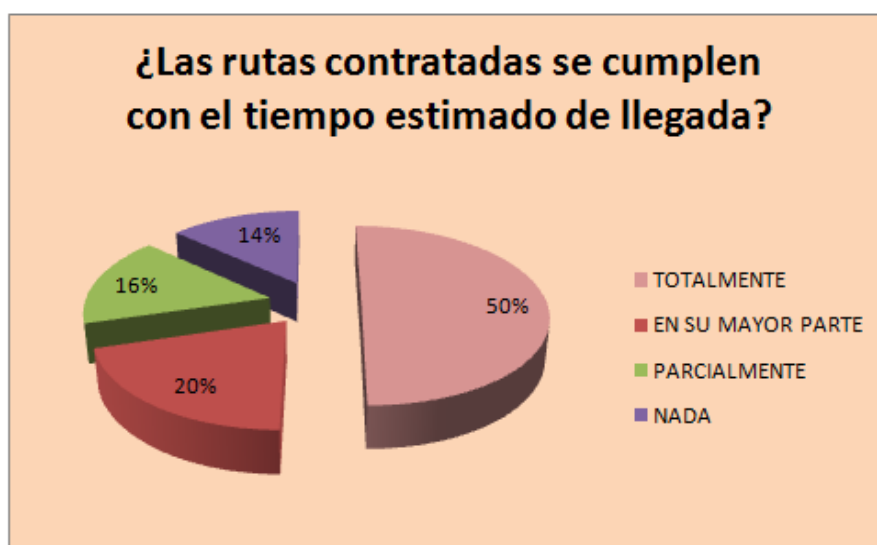
4. ¿Las rutas contratadas se cumplen con el tiempo estimado de llegada?

ITEMS	VALORACION	f	%
4	TOTALMENTE	188	50%
	EN SU MAYOR PARTE	76	20%
	PARCIALMENTE	61	16%
	NADA	50	14%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #17: Rutas



Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Lo que manifestó el 50% de las personas encuestadas es que el 50% de las rutas contratadas son cumplidas totalmente. El 20% considera que son cumplidas en su mayor parte, el 16% parcialmente y el 14% considera que las rutas no cumplen con el tiempo estimado. La optimización de los recursos es un factor clave en las organizaciones, y CIAPUERTOL debería trabajar en la optimización del tiempo, sin ser necesario el incumplimiento de los límites de velocidad establecidos por la Agencia Nacional de Tránsito.

## 5. INFRAESTRUCTURA DE CIAPUERTOL

CUADRO #19: Infraestructura

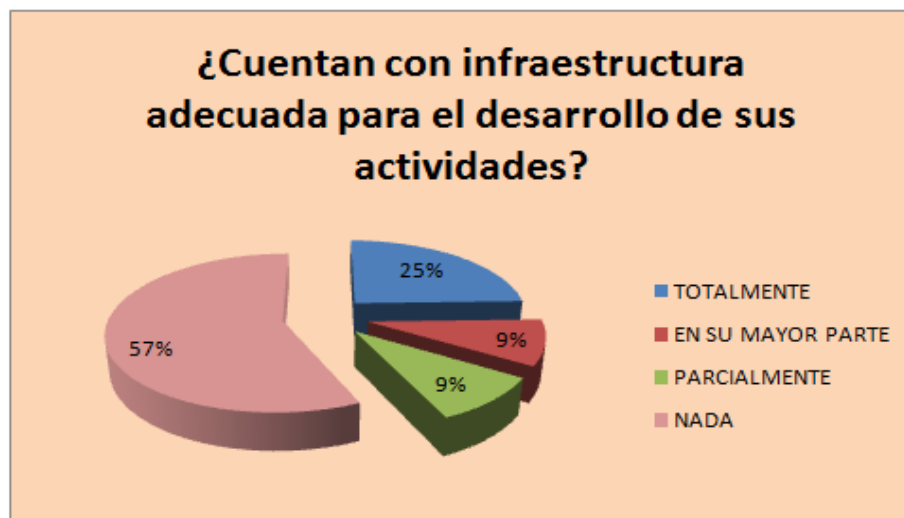
5. ¿Cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>5</b>	TOTALMENTE	92	25%
	EN SU MAYOR PARTE	35	9%
	PARCIALMENTE	35	9%
	NADA	213	57%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #18: Infraestructura



Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

La falta de infraestructura para el desarrollo de las actividades de la compañía es una necesidad visible, pues el 57% de los resultados obtenidos manifiestan que carecen de un espacio físico. El 9% señaló que parcialmente poseen infraestructura, otro 9% en su mayor parte y un 25% considera que si poseen. La confusión en esta pregunta es porque algunos de los encuestados creen que la operadora turística de uno de los socios es propiedad de CIAPUERTOL.

## 6. COMUNICACIÓN ENTRE LOS CONDUCTORES Y CLIENTES

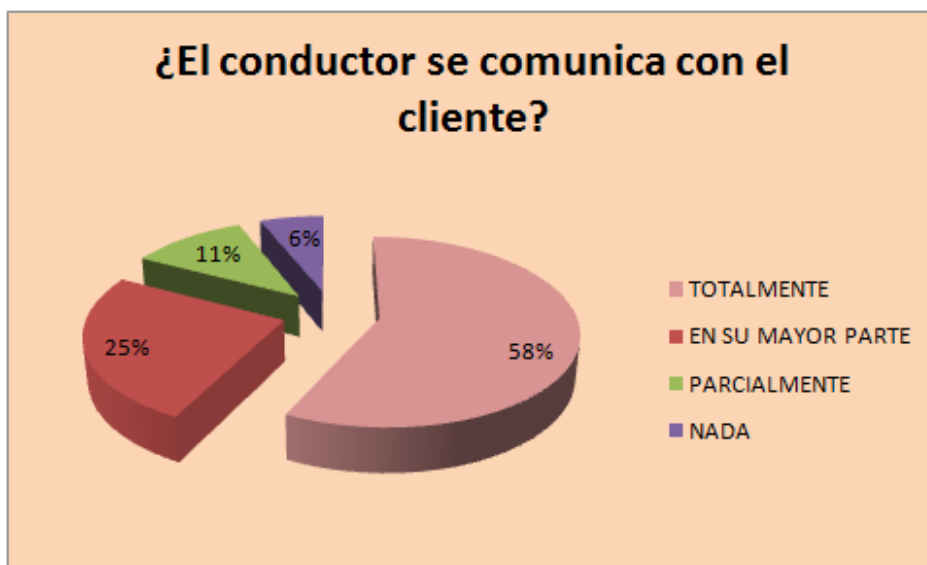
CUADRO #20: Comunicación

6. ¿El conductor se comunica con el cliente?			
ITEMS	VALORACION	f	%
6	TOTALMENTE	215	57%
	EN SU MAYOR PARTE	95	25%
	PARCIALMENTE	42	11%
	NADA	23	6%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #19: Comunicación



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

El 58% de los resultados manifestaron que totalmente los conductores han tenido una buena comunicación con los clientes, el 25% en su mayor parte, el 11% parcialmente y un 6% expresaron que les gustaría una mejor comunicación. Esta información será compartida con los dirigentes de la compañía para tomen los correctivos que sean necesarios.

## 7. HORARIOS DE SALIDA DE LOS CONDUCTORES

CUADRO #21: Turnos de salida de conductores

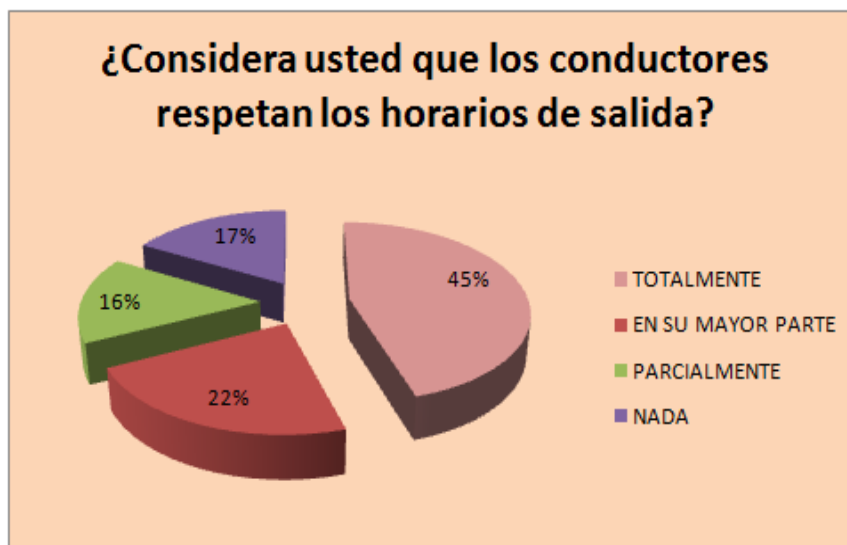
7. ¿Considera usted que los conductores respetan los horarios de salida?

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>7</b>	TOTALMENTE	170	45%
	EN SU MAYOR PARTE	84	22%
	PARCIALMENTE	58	15%
	NADA	63	17%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #20: Turnos de salida de conductores



Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Los gráficos señalan que un 45% de los conductores respetan los horarios de salidas, un 22% en su mayor parte, parcialmente el 16% y el 17% que estima que no se cumplen las rutas. Con respecto a los horarios de salidas, los conductores o socios que poseen contactos de sus clientes potenciales se ubican poco en la avenida con las demás unidades, pero quienes no poseen esta ventaja, deben permanecer a la intemperie a esperar clientes.

## 8. INFORMACIÓN SOBRE LA COMPAÑÍA

CUADRO #22: Información sobre la Compañía

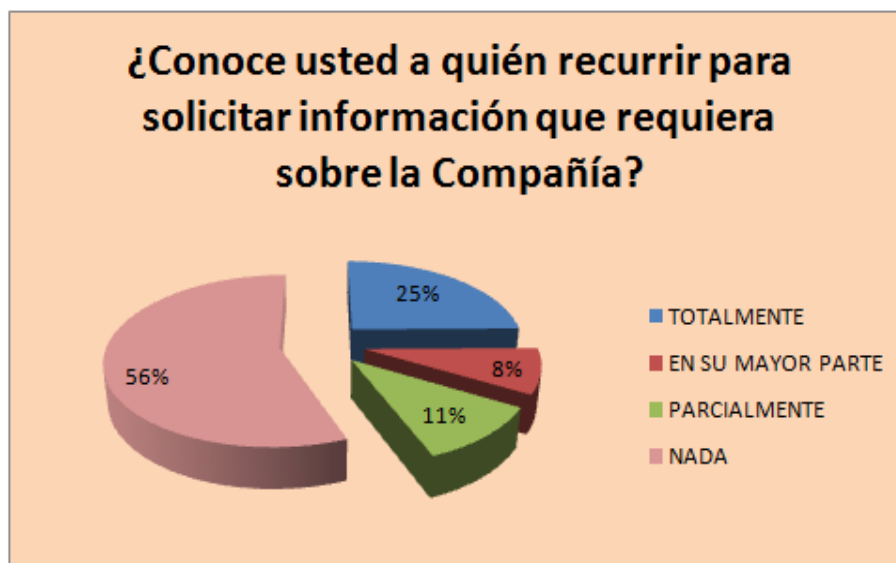
**8. ¿Conoce usted a quien recurrir para solicitar información que requiera sobre la compañía?**

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>8</b>	TOTALMENTE	93	25%
	EN SU MAYOR PARTE	32	8%
	PARCIALMENTE	40	11%
	NADA	210	56%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #21: Información sobre la Compañía



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

La información que un cliente necesite sobre CIAPUERTOL es un punto positivo para la proyección institucional, pues se estará dando a conocer la compañía en todas y cada una de sus partes. El 56% de los clientes desconocen a quien recurrir para obtener información de la compañía. Es por ello que se debe trabajar mucho en este aspecto.

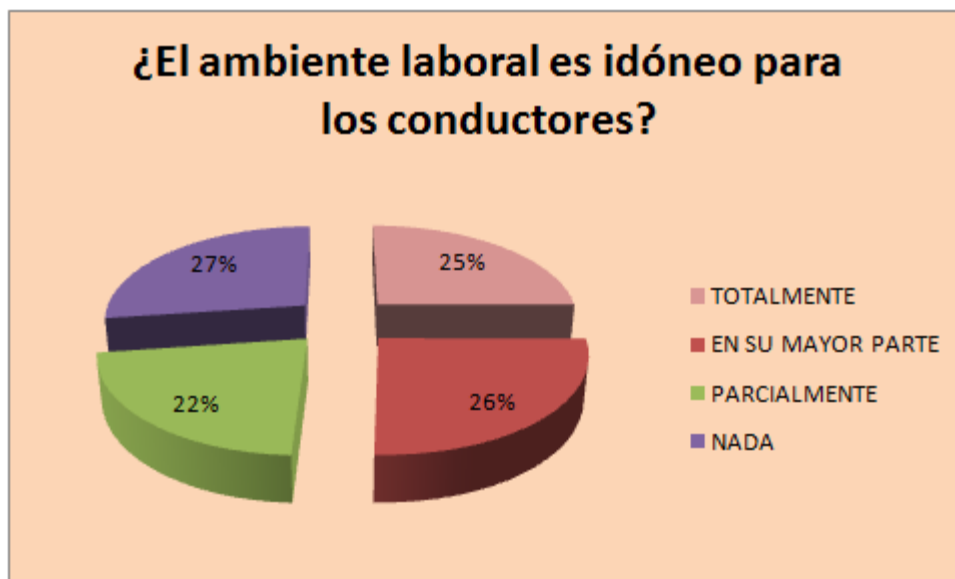
## 9. AMBIENTE LABORAL

CUADRO #23: Ambiente Laboral

9. ¿El ambiente laboral es idóneo para los conductores?			
ITEMS	VALORACION	<i>f</i>	%
9	TOTALMENTE	94	25%
	EN SU MAYOR PARTE	96	26%
	PARCIALMENTE	83	22%
	NADA	102	27%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #22: Ambiente Laboral



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.  
**Elaborado por:** María José Baquerizo

El 27% de los datos obtenidos reflejan que el ambiente laboral no es idóneo para el óptimo desenvolvimiento y bienestar de los conductores, el 22% considera que de forma parcial el ambiente es el adecuado, el 26% estima parcialmente y un 25% que si es el correcto. De cómo se sientan los colaboradores, depende su estado anímico y actitud frente a lo concerniente a la empresa.



## 10. TRABAJO EN EQUIPO DE CONDUCTORES

CUADRO #24: Trabajo en equipo de conductores

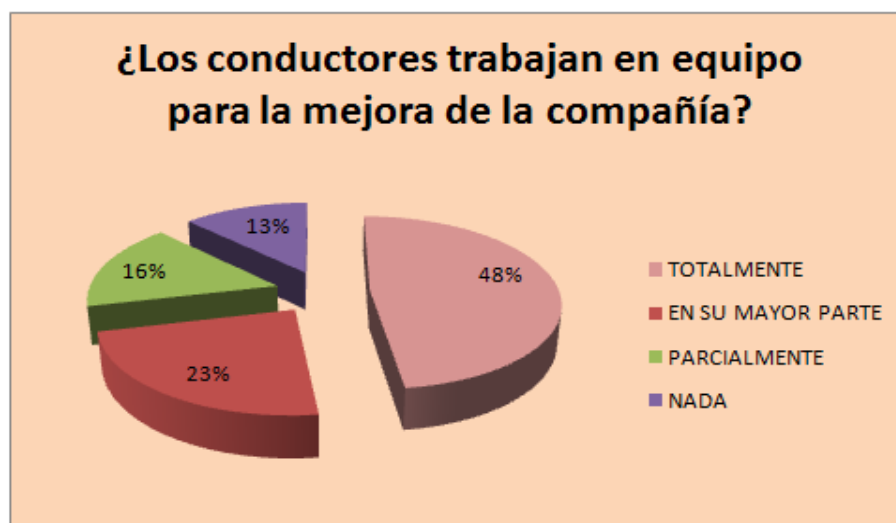
**10.** ¿Los conductores trabajan en equipo para la mejora de la compañía?

ITEMS	VALORACION	<i>f</i>	%
<b>10</b>	TOTALMENTE	180	48%
	EN SU MAYOR PARTE	87	23%
	PARCIALMENTE	61	16%
	NADA	47	13%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #23: Trabajo en equipo de conductores



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

El trabajo en equipo se ve reflejado en un 48% de los datos obtenidos, el 23% de los mismos establece que los conductores trabajan en equipo en su mayor parte, el 16% parcialmente y un 13% no percibe un trabajo en equipo para el bienestar de la compañía. Los conductores son los que están en contacto directo con los clientes y deberían trabajar en conjunto para conseguir una mejor apreciación de los clientes.

## 11. BUZÓN DE COMENTARIOS

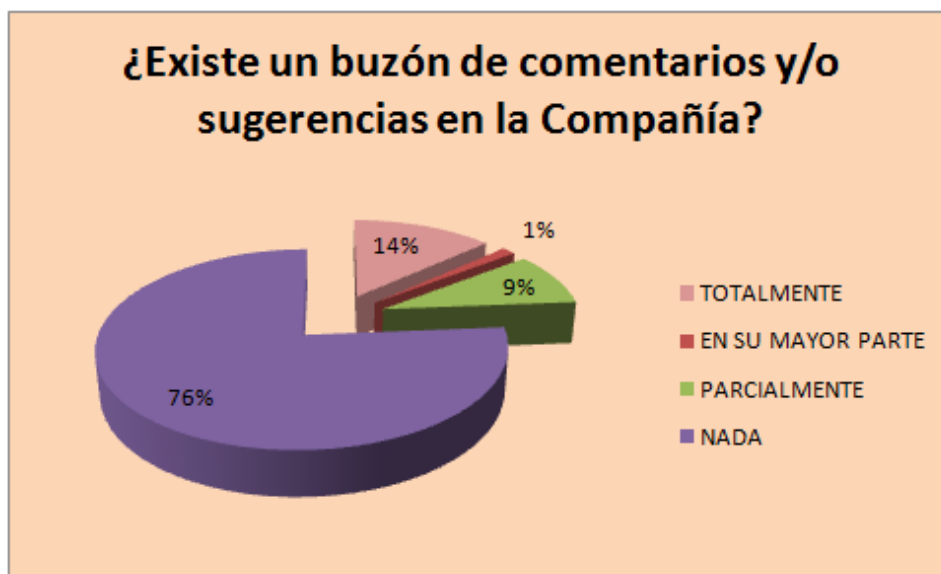
CUADRO #25: Buzón de comentario y/o sugerencias

11. ¿Existe un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía?			
ITEMS	VALORACION	f	%
<b>11</b>	TOTALMENTE	50	14%
	EN SU MAYOR PARTE	5	1%
	PARCIALMENTE	34	9%
	NADA	286	76%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

GRÁFICO #24 Buzón de comentario y/o sugerencias



Fuente: encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

Elaborado por: María José Baquerizo

Es evidente la falta de un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía, ya que el 76% manifestó que no existe esta herramienta para poder manifestarse sobre sus inquietudes. La implementación de esta herramienta habilitaría un canal de comunicación entre los involucrados.

## 12. RECOMENDACIÓN DE NUESTRO SERVICIO

CUADRO #26: Recomendación de nuestro servicio

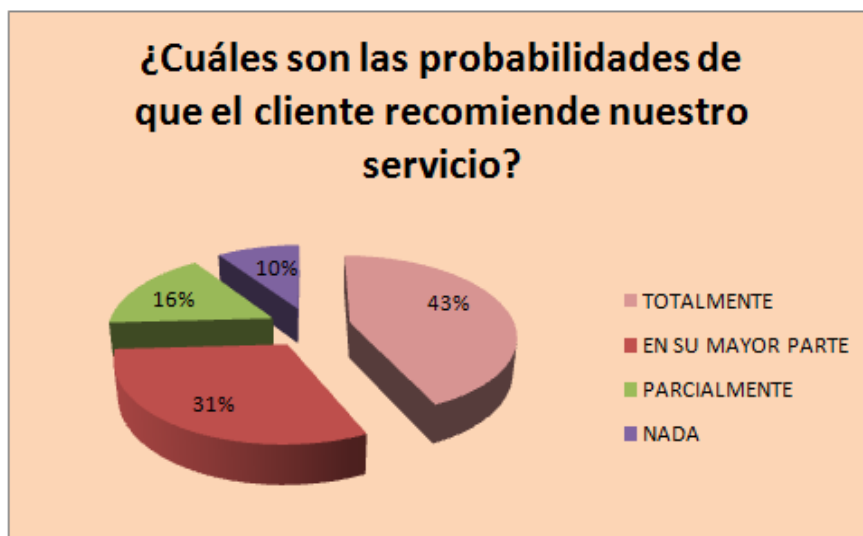
**12.** ¿Cuáles son las probabilidades de que el cliente recomiende nuestro servicio a otras personas?

ITEMS	VALORACION	f	%
<b>12</b>	TOTALMENTE	162	43%
	EN SU MAYOR PARTE	116	31%
	PARCIALMENTE	61	16%
	NADA	36	10%
	<b>TOTAL</b>	<b>375</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

GRÁFICO #25 Recomendación de nuestro servicio



**Fuente:** encuesta aplicada a los clientes de la Compañía CIAPUERTOL.

**Elaborado por:** María José Baquerizo

Un 43% de los resultados obtenidos, señala que el 43% recomendaría el servicio a sus conocidos en un 43%, el 31% en su mayor parte, el 16% parcialmente y el 10% no recomendaría el servicio. Siendo este un incentivo a seguir trabajando para la mejora de sus actividades. Sin embargo, es responsabilidad de cada conductor el seguir con un buen servicio para obtener un buen prestigio y reconocimiento de los clientes.

## **3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.4.1 Conclusiones**

1. Analizando la información recolectada por los instrumentos antes expuestos, se puede apreciar que CIAPUERTOL por ser una Compañía formalmente nueva carece de una estructura organizacional, lo que perjudica en el correcto desenvolvimiento de sus involucrados y a su vez limita el crecimiento organizacional.
2. El ambiente laboral de la compañía es incorrecto para los conductores, puesto que se exponen a los diferentes cambios climáticos sin ninguna protección, lo que desmotiva a los mismos. Esta desmotivación hace que su estado de ánimo decaiga, y que sin desearlo, ofrezcan una calidad de servicio limitada a sus clientes.
3. La carencia de un documento formal que plasme la misión, visión, objetivos, valores institucionales, da lugar a que exista confusión entre los involucrados internos, ya que divagarían en lo que institucionalmente desean conseguir y trabajar en conjunto para lograrlo.
4. Los socios desean poder expresar sus inquietudes y comentarios sin temor a represalias por parte de los dirigentes o demás socios, pero esto se dificulta debido a que carecen de una herramienta que lo permita. Ellos expresaron que existen falencias entre socios y directivos, pero que quisieran manifestarlas positivamente, sin que la contraparte se sienta afectada.
5. Los resultados del trabajo realizado a los informantes expresan la necesidad de implementar un diseño organizacional en pro de la compañía. Además la ausencia de directrices que los rijan y guíen en el desenvolvimiento de sus funciones es un punto negativo. La inexistencia de capacitaciones a los conductores también es un punto vital a considerar.

### **3.4.2 Recomendaciones**

1. La implementación de un diseño organizacional sería una solución viable para la Compañía CIAPUERTOL, pues de esa manera contarían con una estructura organizacional que les permita delinear funciones, crear estrategias organizacionales y demás herramientas que les permita enfrentar de manera oportuna las amenazas del entorno.
2. Mejorar el ambiente laboral de los conductores, pues en la actualidad se encuentran a la intemperie. Eso los motivaría, debido a que estarían cómodos esperando las rutas de salida y además se mejoraría la calidad del servicio que se le ofrece al cliente, consiguiendo de esa manera su fidelidad. Una posible solución sería el alquiler de un espacio físico donde funcione la oficina de la compañía y a su vez colocar carpas y sillas en la avenida donde se encuentran las camionetas para que los conductores esperen a los clientes en un mejor ambiente.
3. Establecer la misión, visión, objetivos y estrategias de la compañía CIAPUERTOL y plasmarla en un documento, para luego socializarlos con los miembros de la misma. Esto acercaría más a los involucrados y les brindaría un camino a seguir y de la misma manera se los motivaría para lograr en conjunto los objetivos organizacionales.
4. Crear un buzón de comentarios y/o sugerencias tanto para clientes como para involucrados internos en puntos estratégicos de la Compañía, para luego ser leídos y socializados periódicamente por los socios y así tomar correctivos oportunos en falencias que se presenten.
5. Se sugiere la implementación de un diseño organizacional que mejore la forma estructural de la compañía y la de su actual administración, brindando capacitaciones periódicas a los socios y a los conductores sobre atención al cliente, imagen corporativa, y demás temas que sean relevantes para mejoramiento de la institución.

## **CAPÍTULO IV**

### **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL S.A.” DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE MANABÍ, AÑO 2013”.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

El Diseño Organizacional para la Compañía CIAPUERTOL. será un instrumento de vital importancia, ya que de esa manera se brindará una estructura organizacional que les permita realizar de mejor manera sus actividades. Al ser una Compañía formalmente nueva, la carencia de un diseño organizacional ha limitado el crecimiento de la misma, puesto que sus involucrados desconocen del tema y no cuentan con una dirección idónea que los rija. Además será de fácil aplicación para la Compañía.

Lo que se espera con esta investigación es que los involucrados internos se desenvuelvan de manera excelente, conociendo detalladamente sus funciones y que de la misma manera estén al tanto de su Compañía, y así puedan darla a conocer de una mejor forma.

Con la aplicación del diseño organizacional se podrán elaborar planes que permitan conseguir objetivos concretos entre los miembros de la Compañía para posteriormente ponerlos en marcha y lograr así un cambio en la gestión administrativa de la Compañía CIAPUERTOL. Además se brindarán herramientas necesarias para la correcta atención al cliente, por ejemplo: las capacitaciones periódicas que permitirán una comunicación efectiva, la adecuación del ambiente laboral de los conductores y el progreso de otras falencias que poseen, para posteriormente convertirlas en ventajas competitivas que permitan a la compañía enfrentarse con la competencia.

## **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**RAZÓN SOCIAL:** COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL”

**NOMBRE COMERCIAL:** COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO

**Nº DE SOCIOS:** 25 Socios.

**RUC:** 1391788835001

**FECHA DE CONSTITUCIÓN:** 25 de Octubre de 2011

**INICIO DE ACTIVIDADES:** 26 de Octubre de 2011

**FECHA DE INSCRIPCIÓN:** 09 de Noviembre de 2011

**UBICACIÓN:** Provincia de Manabí, Cantón Puerto López, Calle: General Córdova, Número: S/N, Intersección: Malecón, Referencia: Frente al Cuerpo de Bomberos.

### **ACTIVIDADES ECONÓMICAS:**

Transporte no regular de pasajeros por vía terrestre

Transporte regular o no regular de carga por carretera.

**TELÉFONO:** 052300011

**PRESIDENTE:** Juan Navarrete

**GERENTE GENERAL:** Aníbal Ponce

**CONTADOR:** Francisco Tubay

## **4.2 LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.2.1 Objetivo General**

Elaborar el diseño organizacional para la Compañía de Transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” a través de la aplicación de un proceso de forma estructural, cuya estrategia mejore su gestión administrativa e impulse el crecimiento empresarial.

### **4.2.2 Objetivos Específicos**

Los objetivos específicos son los que ayudarán a la Compañía de transporte mixto en camioneta doble cabina S.A. CIAPUERTOL a conseguir su objetivo general.

Los objetivos planteados son los siguientes:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía a través del análisis del ambiente interno y externo, para el mejoramiento de las deficiencias que posea.
2. Elaborar la estructura organizacional mediante el uso de herramientas de investigación que permita el mejoramiento de la gestión administrativa.
3. Implantar la estructura mediante un orgánico funcional que delimite las actividades dentro de la Compañía.
4. Fomentar la identidad de la Compañía a través de la difusión de los valores y políticas empresariales que permita a los clientes y colaboradores sentirse identificados con la misma.



### **4.3 JUSTIFICACIÓN**

La proyección de un diseño organizacional para la Compañía “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López es necesario porque le ofrecerá múltiples beneficios. Entre ellos está el análisis del ambiente interno y externo que permitirá convertir a la institución en vanguardista, dispuesta al cambio y a las mejoras continuas. Así mismo ofrecerá el mejoramiento de la forma de administración actual y de sus procesos, detallando lo que debe realizar cada área de trabajo para la optimización de los recursos.

Por otra parte le permitirá mejorar su forma estructural, establecer vínculos interorganizacionales, conseguir sus objetivos y estrategias establecidas y trabajar por realizar los proyectos a futuro. La estructura organizativa y reglamento interno estarían formalmente establecidos para evitar los conflictos dentro de la institución y que sus colaboradores trabajen en sinergia por el bien de la compañía.

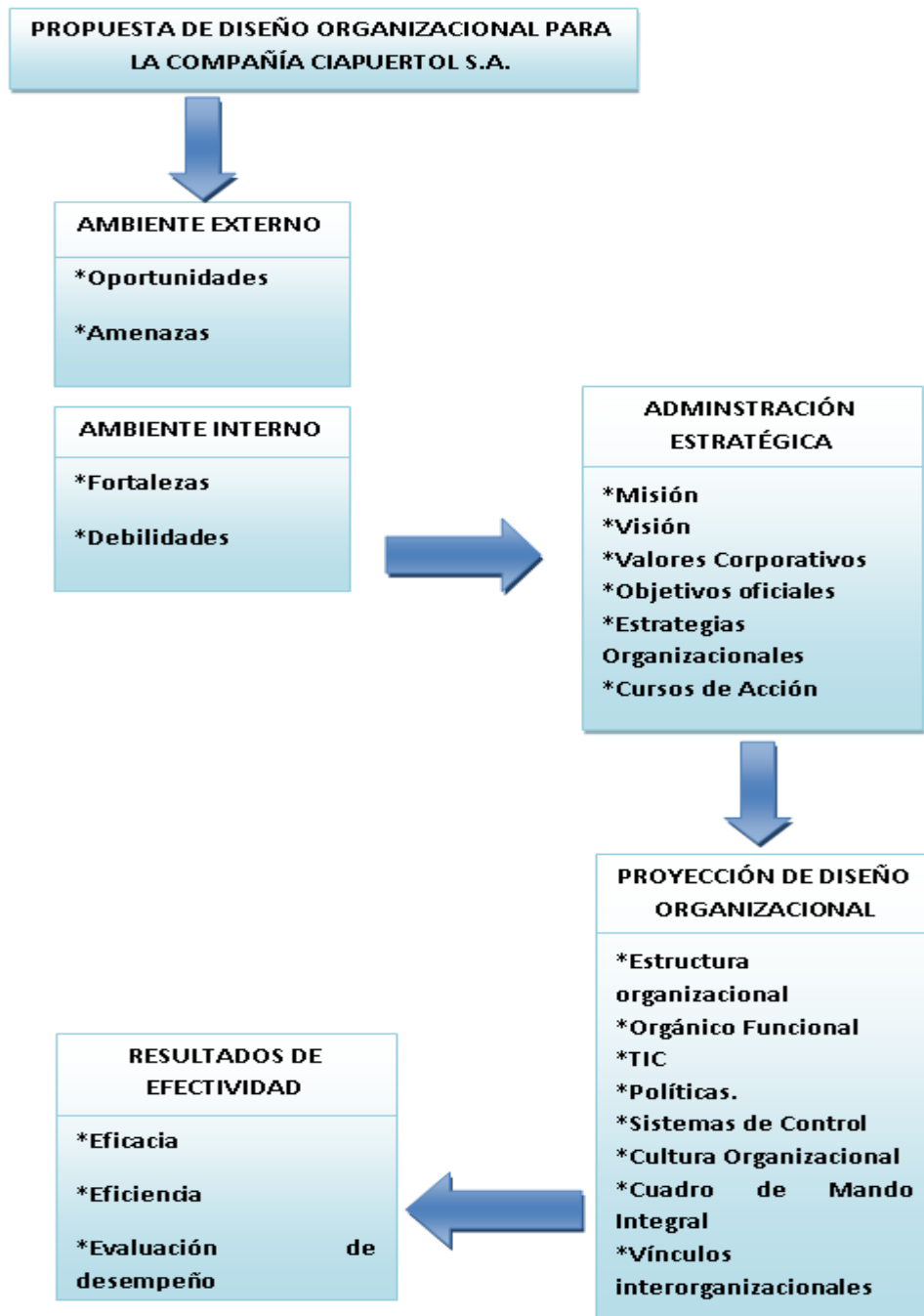
El beneficio que brinda la proyección del diseño organizacional no sólo será para CIAPUERTOL, sino para orientar otros trabajos de investigación en la misma área o competencia y de la misma manera para las organizaciones que deseen una reestructuración en sus procesos o de ser el caso de la creación de aquello que necesitan para convertirse en motores de desarrollo para la economía local.

La toma de decisiones será la más adecuada para la compañía, ya que cada involucrado conocerá a fondo las diversas actividades que se realizan y la forma en las que se desea llegar al éxito.

Recordemos que vivimos en un mundo cambiante y globalizado, en el que el conocimiento es la mejor herramienta que poseen los directivos para enfrentarse a los retos de la compañía, dónde en el mercado permanecer las organizaciones capaces de innovar constantemente y las que puedan servir como referente a las que se deseen formar.

**MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETAS DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL”**

**GRÁFICO #26: PROYECCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL**



Elaborado por: María José Baquerizo

## **4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.4.1 Análisis Situacional**

#### **1.- ANÁLISIS EXTERNO**

##### **OPORTUNIDADES:**

1. Jóvenes profesionales del Cantón.
2. Excelentes relaciones con los clientes.
3. Excelentes Vínculos Interorganizacionales.
4. Crecimiento institucional.

##### **AMENAZAS**

1. Inconformidad de los clientes.
2. Empresas con diseños bien definidos.
3. Poco interés de los socios para la toma de decisiones.

#### **2.- ANÁLISIS INTERNO**

##### **FORTALEZAS**

1. Trabajo en equipo.
2. Liderazgo de la gerencia general.
3. Experiencia de los conductores.
4. Comunicación entre los socios.
5. Documentación y permisos al día.
6. Reuniones periódicas.

##### **DEBILIDADES**

1. Ambiente laboral deficiente
2. No cuentan con misión, visión y valores organizacionales.
3. No poseen estructura organizacional.
4. No cuentan con un Manual de funciones.
5. Falta de equipos informáticos.
6. Carencia de infraestructura.

### 3.- MATRIZ FODA

La construcción de la matriz F.O.D.A. se realizó con la intervención del Presidente de la Compañía CIAPUERTOL Sr. Juan Navarrete y con la colaboración del Gerente General Sr. Aníbal Ponce, para analizar de manera conjunta las oportunidades que ofrece el mercado y que deben ser aprovechadas al máximo como el turismo local, las amenazas que deberán ser visualizadas oportunamente, las debilidades que presentan como compañía para reducirlas o en el mejor de los casos eliminarlas y por último las fortalezas que se convertirán en nuestra mejor herramienta para poder enfrentar los aspectos negativos que se presenten.

En este punto se busca desechar lo negativo, lo pasado de moda, lo resistente al cambio que de una u otra manera perjudica a la productividad. Se deben eliminar las barreras y estimular los riesgos. Los conductores de la Compañía CIAPUERTOL son profesionales avalados por el sindicato de choferes y dueños de las unidades, eso se convierte en una ventaja, ya que se involucran de manera directa con la organización y con los clientes. Además las unidades se mantienen en perfecto estado para brindarles seguridad y comodidad a los clientes y si contarán con una infraestructura y buen ambiente laboral, estarían abiertos a la innovación.

GRÁFICO #27 FORMATO DEL F.O.D.A.

		<b>F</b>	<b>D</b>	INTERNAS
EXTERNAS	<b>O</b>	E.F.O.	E.D.O.	
	<b>A</b>	E.F.A.	E.D.A.	

Elaborador por: María José Baquerizo

CUADRO # 28: MATRIZ FODA COMPAÑÍA CIAPUERTOL

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ F.O.D.A.</b>	1.-Trabajo en equipo. 2.-Liderazgo de la gerencia general. 3.-Experiencia de los conductores 4.-Comunicación entre los socios. 5.-Documentación y permisos al día 6.- Reuniones periódicas	1.- Ambiente laboral deficiente 2.- No cuentan con misión, visión y valores organizacionales. 3.- No poseen estructura organizacional 4.- No cuentan con manual de funciones 5.- Falta de equipos informáticos 6.- Carencia de infraestructura
OPORTUNIDADES	Estrategias Funcionales Ofensivas (E.F.O.)	Estrategias funcionales Defensivas (E.D.O.)
1.- Jovenes profesionales del Cantón. 2.- Excelentes relaciones con los clientes 3.- Excelentes Vinculos interorganizacionales 4.- Crecimiento institucional.	Aprovechar las reuniones periódicas de los socios para capacitarlos y ponerlos al tanto de los cambios que se generen en su actividad	Diseñar la estructura organizacional para la compañía y determinar su orgánico funcional de acuerdo con la realidad de la empresa.  Aumento de dos puestos de trabajo para mejora de los proceso
AMENAZAS	Estrategias de Adaptación (E.F.A.)	Estrategias de Supervivencia (E.D.A.)
1.- Inconformidad de los clientes. 2.- Empresas con diseños bien definidos 3.- Poco interes de los socios para tomar decisiones	Adaptarse a las necesidades que tiene la Compañía frente a los cambios del entorno a través de la ejecución de planes.	Crear una cultura organizacional para la Compañía.

Elaborador por: María José Baquerizo

Fuente: Compañía CIAPUERTOL

#### **4.4.2 Administración Estratégica**

##### **1.- MISIÓN**

“Ofrecer un servicio de transporte confiable, seguro y oportuno a nuestros clientes con profesionales altamente capacitados, poniendo a su disposición nuestras nuevas unidades sometidas a mantenimientos continuos”

##### **2.- VISIÓN**

“Ser reconocidos por los habitantes del Cantón Puerto López y sus turistas, convirtiéndonos en los líderes del servicio de transporte, manteniendo la calidez de nuestro servicio en los próximos 3 años”

##### **3.- PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS**

CIAPUERTOL tendrá los siguientes principios:

##### **PRINCIPIOS**

1. Responsabilidad
2. Proactividad
3. Compañerismo

##### **Responsabilidad**

Desempeñar sus funciones de manera disciplinada para que se cumpla con lo establecido organizacionalmente, trabajando en sinergia. Cada colaborador es responsable de su desempeño dentro y fuera de la institución.

## **Proactividad**

Estar a la vanguardia del entorno y dispuestos al cambio, visualizando las oportunidades que se presenten para poderlas aprovechar al máximo, trabajando siempre para la mejora de la empresa.

## **Compañerismo**

Lograr que todos los involucrados internos mantengan una buena relación laboral, apoyándose de manera conjunta para conseguir el logro de los objetivos propuestos de la compañía.

## **VALORES**

1. Seguridad
2. Lealtad
3. Ética
4. Eficiencia
5. Eficacia
6. Integración
7. Calidad en el servicio
8. Trabajo en equipo

## **Seguridad**

Asegurar el buen funcionamiento de las unidades para precautelar por la integridad del conductor y de los clientes. Para ello se verifica constantemente el estado de las unidades de transporte.

## **Lealtad**

Los colaboradores cumplirán lo que exigen las normas de la Compañía. Poseer fidelidad para la compañía.

## **Ética**

Acatamiento de la moral que rige la conducta humana por parte de los involucrados internos, para dar una buena imagen de la Compañía.

## **Eficiencia**

Lograr la consecución de los objetivos y metas de CIAPUERTOL con la optimización de los recursos en el menor tiempo posible.

## **Eficacia**

Capacidad de lograr los objetivos organizacionales propuestos a mediano y largo plazo.

## **Integración**

Los involucrados internos se integrarán de manera conjunta a la Compañía para trabajar en sinergia por el bien de la misma.

## **Calidad en el servicio**

Brindar un plus que nos diferencie de otras Compañías de transporte en el servicio ofrecido a los clientes, logrando que este sea de calidad y calidez.



## **Trabajo en equipo**

El aporte de cada miembro de la compañía tiene la misión establecida, y es el camino correcto para lograr el compromiso que debe imperar en cada una de las tareas a ellos asignados, es una forma de fortalecer la identidad de la empresa en la percepción de los clientes de nuestra empresa.

Este trabajo integrador tendrá sus frutos cuando todos puedan interactuar sin perjuicio del otro, es valedero indicar que existe igualdad de condiciones para cumplir la misión y visión de la empresa.

### **4. OBJETIVOS OFICIALES**

1. Ser la compañía líder en el Cantón en los próximos 2 años.
2. Brindar un servicio profesional y seguro a nuestros clientes.
3. Poseer la fidelidad de nuestros clientes.
4. Trabajar para el bien común de los socios.
5. Motivar a los colaboradores de la compañía para su satisfacción institucional.
6. Capacitar constantemente a los socios y conductores para la mejora continua.
7. Atender las necesidades de nuestros clientes de manera oportuna.
8. Retroalimentar cada proceso de la compañía para el crecimiento institucional.

## **5.- ESTRATEGIAS GENERALES**

Al realizar el cuadro de la matriz FODA de la organización, se procedió a interactuar con cada elemento que se obtuvo en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para de esa manera establecer las estrategias más viables para CIAPUERTOL.

1. Aprovechar las reuniones periódicas de los socios para capacitarlos y ponerlos al tanto de los cambios que se generen en su actividad.
2. Diseñar la estructura organizacional para la compañía y determinar su orgánico funcional de acuerdo con la realidad de la empresa. Aquí se definirán las funciones de cada puesto para que los colaboradores tengan claro cuáles son sus obligaciones.
3. Aumento de dos puestos de trabajo para mejora de los proceso. Esto ayudará a optimizar el tiempo en las actividades que se realizan y estos puestos son: una secretaria y un auxiliar.
4. Adaptarse a las necesidades que tiene la Compañía frente a los cambios del entorno a través de la ejecución de planes.
5. Crear una cultura organizacional participativa a nivel de todos los colaboradores para la Compañía. En esta estrategia se creará la misión, visión y valores organizacionales.

## **6.- CURSOS DE ACCIÓN**

Los cursos de acción son las actividades que se van a realizar para la consecución de las estrategias y de los objetivos. Todo esto va de la mano para crear una alineación entre ellas.

Además debe responder al problema principal de la propuesta a realizar.

Las actividades serán las siguientes:

1. Elaborar e identificar programas de capacitación conforme a las necesidades de la Compañía.
2. Certificar que la capacitación obtenga los resultados esperados.
3. Fomentar los vínculos interorganizacionales para estar actualizado con los cambios que afecten a la compañía.
4. Elaborar el organigrama de la Compañía.
5. Descripción de los niveles jerárquicos.
6. Adquisición de nuevos equipos informáticos que permitan la fluidez de los trámites internos de la cía.
7. Definir las funciones de la empresa.
8. Contratar el personal adicional.
9. Coordinar las actividades del personal.
10. Crear: Misión, Visión y Valores organizacionales.
11. Ubicar en espacios estratégicos la misión visión y valores organizacionales para darlos a conocer a los trabajadores y clientes.

A continuación se presentará el cuadro de resumen dónde se ubican los objetivos de la propuesta a realizar, las estrategias que se emplearán para poder llegar a conseguir los objetivos y las actividades que serán necesarias para su consecución.

Además debe ir en la parte superior el problema principal, la propuesta a realizar y el propósito de la propuesta.

CUADRO #29: Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN		
<p><b>Problema Principal: ¿Cómo incide la Estructura Organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí. Año 2013?</b></p>		
<p><b>Fin de la Propuesta: DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO EN CAMIONETA DOBLE CABINA S.A. “CIAPUERTOL” DEL CANTÓN PUERTO LÓPEZ, PROVINCIA DE MANABÍ, AÑO 2013.</b></p>		
<p><b>Propósito de la Propuesta: Elaborar la nueva estructura organizacional que permita mejorar la gestión administrativa de la Compañía de transporte Mixto en Camioneta Doble Cabina S.A. “CIAPUERTOL” del Cantón Puerto López, Provincia de Manabí. Año 2013</b></p>		
Objetivos	Estrategias	Actividades
<p>Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Compañía a través del análisis del ambiente interno y externo, para el mejoramiento de las deficiencias que posea.</p>	<p>Aprovechar las reuniones periódicas de los socios para capacitarlos y ponerlos al tanto de los cambios que se generen en su actividad.</p> <p>Adaptarse a las necesidades que tiene la Compañía frente a los cambios del entorno a través de la ejecución de planes.</p>	<p>*Elaborar e identificar programas de capacitación conforme a las necesidades de la Compañía.</p> <p>*Certificar que la capacitación obtenga los resultados esperados.</p> <p>*Fomentar los vínculos interorganizacionales para estar actualizado con los cambios que afecten a la compañía.</p>
<p>Elaborar la estructura organizacional mediante el uso de herramientas de investigación que permita el mejoramiento de la gestión administrativa.</p>	<p>Diseñar la estructura organizacional para la compañía.</p>	<p>*Elaborar el organigrama de la Compañía.</p> <p>*Descripción de los niveles jerárquicos.</p> <p>*Adquisición de nuevos equipos informáticos que permitan la fluidez de los trámites internos de la cía.</p>
<p>Implantar la estructura mediante un orgánico funcional que delimite las actividades dentro de la Compañía.</p>	<p>Determinar su orgánico funcional de acuerdo con la realidad de la empresa.</p> <p>Aumento de dos puestos de trabajo para mejora de los proceso</p>	<p>*Definir las funciones de la empresa.</p> <p>*Contratar el personal adicional.</p> <p>*Coordinar las actividades del personal.</p>
<p>Fomentar la identidad de la Compañía a través de la difusión de los valores y políticas empresariales que permita a los clientes y colaboradores sentirse identificados con la misma.</p>	<p>Crear una cultura organizacional para la Compañía.</p>	<p>*Crear: Misión Visión Valores organizacionales.</p> <p>*Ubicar en espacios estratégicos la misión visión y valores organizacionales para darlos a conocer a los trabajadores y clientes.</p>

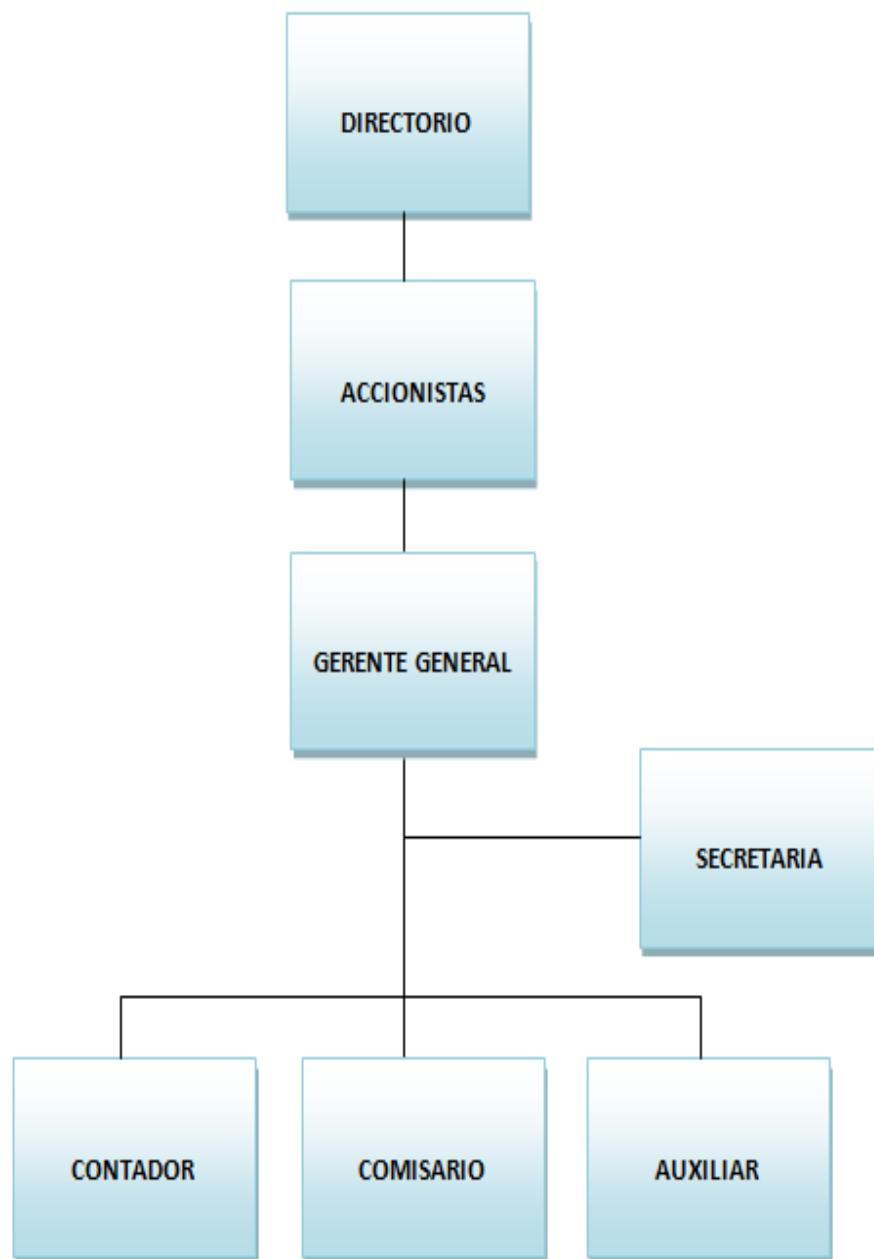
Elaborado por: María José Baquerizo.

#### 4.4.3 Proyección de Diseño Organizacional

##### 1.- FORMA ESTRUCTURAL

Se ha establecido la siguiente estructura organizacional para la Compañía:

GRÁFICO #28: Estructura Organizacional



**Elaborador por:** María José Baquerizo  
**Fuente:** Compañía CIAPUERTOL.

## **2.- ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA COMPAÑÍA “CIAPUERTOL”.**

Se ha considerado en aumento de dos puestos de trabajo, siendo estos el de una secretaria y un auxiliar para que se puedan realizar actividades que a los socios se les dificulta debido a las actividades que realizan y a la poca disponibilidad de tiempo que poseen. La cabeza principal de la organización será el directorio, seguido de los accionistas. Ellos establecerán al Gerente General responsable de CIAPUERTOL, seguido de un contador, un comisario y una secretaria.

### **ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS**

#### **Perfil de Asamblea General de socios:**

Los socios de la compañía son la suprema autoridad de la misma y podrán aumentar o disminuir el capital social y a su vez tendrán la capacidad de elegir por votación un representante para el ejercicio de los derechos que les competen.

#### **Funciones de la asamblea general de accionistas:**

1. Participar en la distribución de los ingresos de la Compañía
2. Derecho a la compra de nuevas acciones emitidas por la empresa.
3. Estar al tanto de los ingresos y salidas de los socios.
4. Creación del reglamento interno de la Compañía.
5. Determinar las cuotas de ingreso.
6. Nombrar o elegir al Presidente y al Gerente General.
7. Elegir un comisario principal y otro suplente
8. Aprobar o rechazar los balances de las operaciones sociales y las cuentas que se presenten, previo al informe del comisario.
9. Conocer y resolver sobre cualquier informe que fuere presentado por los administradores y comisarios de la compañía.
10. Fijar remuneraciones de los funcionarios de la compañía.
11. Designa al contador general de la Cía.

## **PRESIDENTE**

El presidente de la Compañía CIAPUERTOL será elegido por los socios de la misma y será uno de los responsables que estén al frente de las situaciones que lo requieran.

### **Perfil del puesto:**

1. Ser líder
2. No será necesario que tenga la calidad de accionista de la compañía
3. Poseer conocimientos básicos en administración y contabilidad
4. Poseer seguridad para la toma de decisiones
5. Conocer el entorno de la compañía
6. Deberá ser comunicativo
7. Poseer disponibilidad de tiempo

### **Funciones del puesto:**

1. Presidir las sesiones de Junta general de accionistas, velando para que su realización sea efectuada conforme a la ley y los estatutos, debiendo además firmar conjuntamente con el Secretario las actas de las reuniones.
2. Deberá trabajar con responsabilidad para la mejora de la Compañía y por el bienestar de los socios.
3. Deberá mantener una actitud positiva frente a los problemas que se generen, tomando las medidas necesarias para solucionarlos y poder así transmitir confianza a los socios.

## **GERENTE**

El Presidente de la Compañía deberá poseer el siguiente perfil.

### **Perfil del puesto:**

1. Ser proactivo
2. Poseer conocimientos sobre administración y contabilidad
3. Estar al tanto con los cambios a la ley de tránsito para luego socializar con los demás involucrados.
4. Normativas del S.R.I.
5. Ser comunicativo.
6. Ser líder.

### **Funciones del puesto:**

1. Representante legal, judicial y extrajudicial de la compañía, con todas las facultades que para los mandatarios determinen las leyes.
2. Cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos que dicte la Junta General de accionistas.
3. Organizar y ejercer la administración de la Compañía.
4. Orientar los negocios de la compañía
5. Presentar ante la Junta General los informes que dispone la ley
6. Firmar los documentos comerciales de la compañía



## **COMISARIO**

El comisario de la compañía CIAPUERTOL deberá tener lo siguiente:

### **Perfil del puesto:**

1. Los Comisarios principales y suplentes pueden tener o no la calidad de accionistas, durarán un año en el ejercicio de sus cargos y podrán ser reelegidos indefinidamente.
2. Deberá estar en las resoluciones de la Junta general, caso contrario ésta pierde su valor.
3. Deberá poseer el conocimiento necesario para el cumplimiento de sus funciones.
4. Deberá ser comunicativo.

### **Funciones del puesto:**

1. Fiscalizar la administración de la compañía.
2. Examinar los libros de contabilidad.
3. Revisar el balance y la cuenta pérdidas y ganancias.
4. Presentar a la junta de accionistas un informe sobre los balances.
5. Convocar a reunión a la junta de accionistas en el caso de urgencia.
6. Vigilar las operaciones de la compañía.

## **SECRETARIA**

La secretaria cumplirá con los siguientes requisitos:

### **Perfil del puesto:**

1. Poseer conocimientos de contabilidad.
2. Buena presencia
3. Ser proactiva
4. Ser comunicativa
5. Poder de convocatoria
6. Expresión oral fluida
7. Conocimientos de ortografía.
8. Capacidad para trabajar en equipo.
9. Conocimientos básicos de computación.

### **Funciones del puesto:**

1. Contestar los teléfonos y anotar los recados.
2. Atención al público.
3. Poder de interacción con los directivos de la empresa.
4. Convocar a los socios las reuniones ordinarias y extraordinarias.
5. Redactar las actas de las sesiones.
6. Tener al día el registro de los socios.
7. Llevar un control sobre lo relevante de la compañía para luego socializarlo con los directivos de la compañía.

## **CONTADOR**

El perfil del puesto y funciones del Contador de la Compañía serán:

### **Perfil del puesto:**

1. Conocimiento de Contabilidad.
2. Ser Contador Público Autorizado.
3. Manejo avanzado del sistema operativo Windows.
4. Experiencia profesional
5. Toma de decisiones.
6. Facilidad para elaboración de estados financieros.
7. Capacidad de realizar trámites en el SRI
8. Estar a la vanguardia de los cambios en la contabilidad

### **Funciones del puesto:**

1. Elaborar estados financieros al final de cada período.
2. Estar al tanto de los ingresos y gastos de la compañía.
3. Revisar facturas.
4. Revisar y comparar estados financieros.
5. Planificación, organización y coordinación del área contable.

## **AUXILIAR**

El auxiliar de la Compañía poseerá las siguientes competencias:

### **Perfil del puesto:**

1. Ser analítico y competente.
2. Trabajar en equipo.
3. Habilidades sociales.
4. Paciencia.
5. Relaciones laborales
6. Grado de responsabilidad muy alto.
7. Comunicador

### **Funciones del puesto:**

1. Funciones de apoyo al resto de los miembros de la organización.
2. Trabajo en equipo
3. Proactivo
4. Archivo, registro y similares
5. Manejo del sistema operativo de Windows.
6. Atención al cliente
7. Otras funciones específicas.

### **3.- POLÍTICAS**

1. Todos los accionistas deberán cumplir con sus obligaciones de acuerdo al reglamento interno de la empresa.
2. Todos los conductores profesionales deberán realizar en forma constante la bitácora de las actividades o novedades que hayan existido dentro del desarrollo de sus actividades.
3. Realizar la asistencia técnica o de emergencia cuando la unidad sufrida algún percance.
4. Registrar la frecuencia de radio de cada unidad en servicio.
5. Establecer rutas de salida para las unidades de transporte y lograr así un trabajo equitativo para todos.

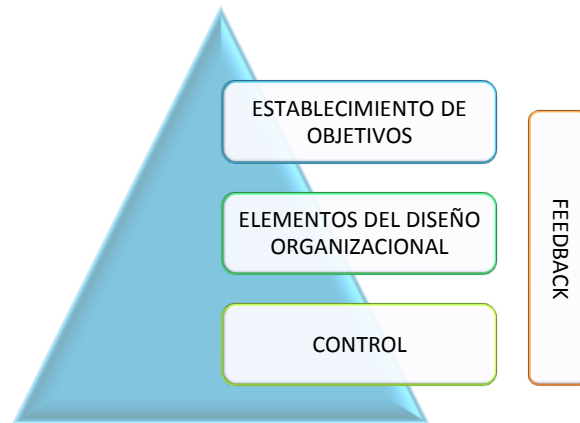
### **4.- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN**

Al ser una compañía formalmente nueva, CIAPUERTOL no posee herramientas como el internet para poder enviar información o la creación de un software que le permita compilar sus actividades. Para ello se sugiere lo siguiente:

1. La adquisición de un computador portátil para realizar trámites fuera de las oficinas.
2. La compra de un computador de escritorio para uso de la secretaria y del auxiliar en la oficina.
3. La creación de un software donde puedan controlar indicadores de la compañía.
4. La adquisición de una frecuencia de radio con la que puedan comunicarse constantemente los conductores.
5. Contratación de un paquete de internet para poder enviar información al IESS o al SRI y demás trámites necesarios.

## 5.- SISTEMAS DE CONTROL

GRÁFICO #29: Sistemas de Control



Elaborador por: María José Baquerizo

Se propone el siguiente esquema de sistema de control, dónde en primer lugar se realiza la definición de los objetivos de la organización, luego el establecimiento de cada elemento del diseño organizacional, y por último la evaluación y control. Es importante mencionar que de existir algún error en el proceso o insatisfacción, los involucrados pueden recurrir a la retroalimentación para mejorar cada aspecto desfavorable.

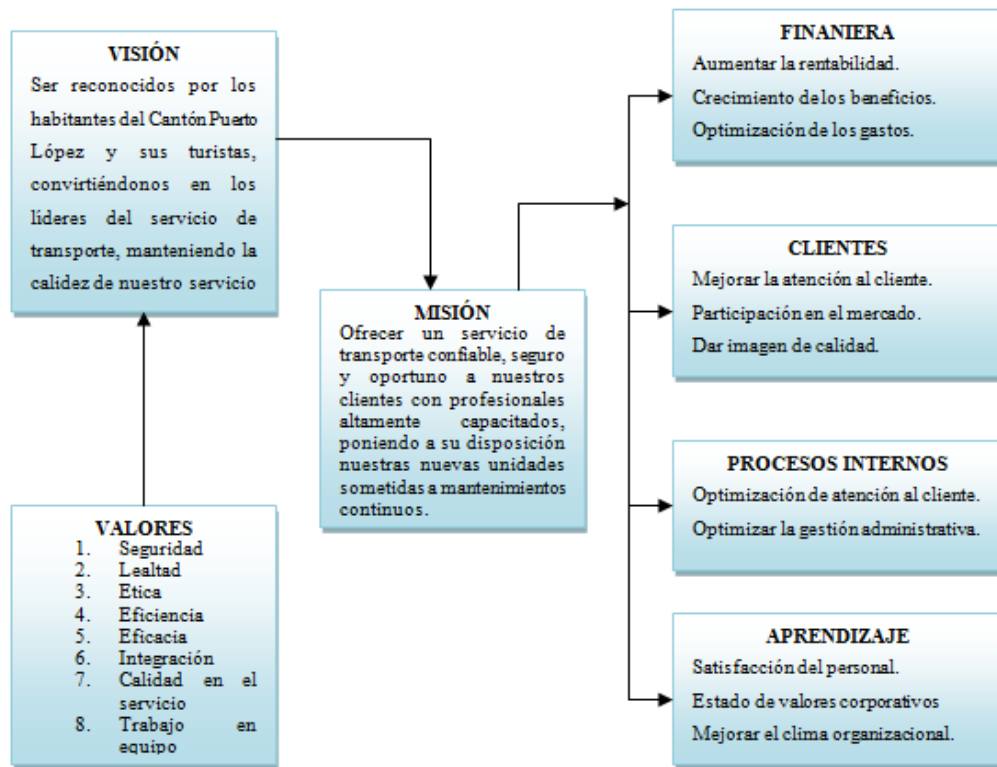
## 6.-CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura organizacional es un conjunto de valores, políticas normas, ética, comportamientos, entre otros, que se convierten en todo lo que se hace y piensa de una organización. Para ello, la Compañía CIAPUERTOL, se enmarcará en una cultura flexible y dispuesta al cambio, pues de esa manera se estarán eliminando barreras en la gestión administrativa y se podrá crear una identidad de los involucrados internos para la organización.

Los valores organizacionales, misión y visión, lograrán convertirse en una fuerza intrínseca de la organización, ya que los involucrados directa e indirectamente se sentirán identificados y motivados para trabajar en equipo y así lograr la consecución de los objetivos. Lo mencionado anteriormente deberá estar documentado y deberá ser socializado con los involucrados.

## 7.- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

GRÁFICO #30: Cuadro de Mando Integral



Elaborador por: María José Baquerizo

El cuadro de mando integral que se plantea, muestra la relación que existe entre la misión, visión y valores corporativos con cada indicador de las áreas a considerar. Estas áreas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

## 8.- VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES

Los vínculos interorganizacionales que podrá establecer la compañía CIAPUERTOL serán los siguientes:

1. Compañías o Cooperativas de transporte del Cantón.
2. Agencia Nacional de Tránsito
3. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
4. Servicio de Rentas Internas.
5. Superintendencia de Compañías.

#### **4.4.4 Resultados de Efectividad**

##### **1.- EFICIENCIA**

Los miembros de la Compañía realizarán sus actividades con las unidades de transporte en perfecto estado, siendo de vital importancia el monitoreo mecánico de los mismos. De esa manera se optimizarán los recursos y el tiempo.

##### **2.- EFICACIA**

Para medir la eficacia de la compañía se tendrán en consideración los siguientes indicadores que establece Fleitman

1. Realizar correctamente su trabajo
2. Resolver problemas de la Cooperativa
3. Cumplir con las tareas y obligaciones
4. Capacitar a los socios
5. Cumplir los objetivos trazados
6. Alcanzar buenos resultados

##### **3.- EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Para realizar la respectiva evaluación de desempeño, los responsables de la administración de la compañía deberán realizar una ficha con las actividades que se realizan a diario para de forma mensual o trimestral evaluarlas y establecer los correctivos que sean necesarios.



A continuación se presenta el cuadro con los indicadores para realizar la evaluación del desempeño para la compañía “CIAPUERTOL”.

CUADRO #30: Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	
COMPETENCIAS	CARACTERÍSTICAS Y CONOCIMIENTOS
Comunicación	Proporcionar y obtener información, con oportunidad en el tiempo
	Habilidad para escuchar y recibir mensajes
	Expresar de forma clara, precisa y oportuna las ideas
	Demostar interés y respeto por lo que dicen otras personas
Orientación a resultados	Tener deseo de realización
	Estar motivado permanentemente
	Establecer, enfrentar y superar retos
	Eliminar el trabajo innecesario
	Tomar decisiones oportunas
Liderazgo	Ser visionario, organizador y motivador
	Reconocer y fortalecer a los demás
	Dirigir positivamente a un grupo
	Crear un ambiente positivo
Orientación global y estratégica	Conocer las estrategias de la empresa
	Proponer estrategias de negocio
	Articular las metas y actividades
Trabajo en equipo	Mantener unidos a los integrantes del equipo
	Establecer redes de trabajo
	Generar nuevas ideas
	Planear y optimizar el recurso
	Establecer relaciones duraderas con los clientes

Elaborador por: **María José Baquerizo**

De la misma manera se han incluido fórmulas mediante las cuales se obtienen los porcentajes a ser analizados.

CUADRO #31: Indicadores Cuantitativos

INDICADOR	FÓRMULA
<b>Misión y Visión</b>	
Porcentaje de conocimiento de la misión y visión	$= \frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$
<b>Objetivos y Metas</b>	
Porcentaje de objetivos alcanzados	$= \frac{\text{Total de objetivos alcanzados}}{\text{Total de objetivos establecidos}}$
Porcentaje de metas alcanzadas	$= \frac{\text{Total de metas alcanzadas}}{\text{Total de metas establecidas}}$
<b>Personal</b>	
Rotación de personal	$= \frac{\text{Renuncias de personal}}{\text{Total de personal}}$
Grado de capacitación	$= \frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total de personal}}$
Asistencia de trabajo	$= \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborables}}$
Relación entre tipos de trabajadores	$= \frac{\# \text{ de socios}}{\# \text{ de conductores}}$
Nivel académico	$= \frac{\text{Nivel de estudios}}{\text{Total de empleados}}$

Elaborador por: **María José Baquerizo**

## 5. PRESUPUESTO

Para realizar la propuesta es necesario establecer un presupuesto que permita la realización de la misma, considerando cada aspecto mencionado anteriormente. A continuación se mostrarán las tablas que reflejen los valores aproximados en el mercado para ser considerados por los directivos de la compañía.

CUADRO # 32 Sueldos y Salarios

CANTIDAD	CARGO	SUELDO MENSUAL	TOTAL SUELDO MENSUAL	SUELDOS ANUALES
1	Gerente General	500	500	6000
1	Contador	340	340	4080
1	Comisario	340	340	4080
1	Secretaria	340	340	4080
1	Auxiliar	340	340	4080
<b>TOTAL PRESUPUESTO SUELDOS Y SALARIOS</b>		<b>\$ 1860</b>	<b>\$ 1860</b>	<b>\$ 22320</b>

Elaborado por: María José Baquerizo.

CUADRO #33 Recursos para la Compañía

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
AIRE ACONDICIONADO	1	600	600
COMPUTADOR PORTATIL	1	800	800
COMPUTADOR DE ESCRITORIO	1	800	800
FRECUENCIA DE RADIO	1	1500	1500
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	25	600	15000
<b>TOTAL</b>		<b>4300</b>	<b>18700</b>

Elaborado por: María José Baquerizo.

CUADRO # 34 Muebles de Oficina

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Escritorio	1	150	150
Archivadores	1	120	120
Silla giratoria	1	60	60
Silla simple	2	30	60
		360	390

Elaborado por: María José Baquerizo.

CUADRO # 35 Capacitación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Capacitación para la alta gerencia sobre Talento humano	1	200	200
Capacitación para colaboradores sobre atención al cliente	1	500	500
Capacitación para colaboradores sobre conocimiento de rutas	1	500	500
<b>TOTAL</b>		1200	1200

Elaborado por: María José Baquerizo.

CUADRO # 36 Presupuesto de la Propuesta

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL ANUAL
Sueldos y Salarios	1	\$ 22.320	\$ 22.320
Recursos para la Compañía	1	18700	\$ 18.700
Muebles de Oficina	1	390	\$ 390
Capacitaciones	1	1200	\$ 1.200
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 42.610</b>	<b>\$ 42.610</b>

Elaborado por: María José Baquerizo

CUADRO# 37: TIEMPO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

DETALLE	ESTIMADO
COSTO POR LA ELABORACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	<b>\$ 2.100</b>
TIEMPO DE ENTREGA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	<b>60 DIAS</b>
PRUEBA ERROR	<b>30 DIAS</b>
ENTREGA DEFINITIVA DEL DISEÑO	<b>90 DÍAS</b>

Elaborado por: María José Baquerizo

## CONCLUSIONES

1. El Diseño Organizacional es muy importante dentro de las organizaciones, ya que ha colaborado en la integración de los diferentes actores (accionistas, directivos y público en general) a la productividad de la compañía, siendo un elemento estratégico en las relaciones que permite su crecimiento.
2. Las estrategias planteadas en el Diseño Organizacional se dieron por el análisis del ambiente interno y externo, y por la utilización de técnicas para realizar el diagnóstico de la compañía conforme lo establecido en los objetivos y cumpliendo de esa manera con la misión y la visión organizacional.
3. Se delimitaron las funciones con el fin de ordenar todos los procedimientos que se realizan, aplicando normas, reglamentos y políticas. Esto ha permitido que la empresa de transporte tenga una dirección y un rumbo basado en objetivos claros y precisos, todo esto según el número de puestos establecidos en el organigrama.
4. Se analizó la información recabada por los diferentes instrumentos que se aplicaron, con la finalidad de obtener el diagnóstico correcto que delinea las decisiones más acertadas para la solución del problema y así poder establecer los cursos de acción a realizar.
5. El control y la evaluación son herramientas que garantizarán el éxito del diseño organizacional, determinando que este diseño tenga el proceso de retroalimentación para corregir errores y para ello se ha incluido fichas de evaluación al personal.
6. Teniendo en cuenta que es la única empresa de transporte, debe extender su radio de acción al mayor número de clientes que viven en el sector. La aplicación del Diseño Organizacional genera el aumento de los ingresos de la Compañía, mejorando el rendimiento

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. ALONSO Munguía, Ocegueda Vicente. Año 2006. Teoría de las Organizaciones. Edición 2006. Editorial s.a. de C.V.
2. ÁLVAREZ Martin. Manual de planeación estratégica. Año 2006. Panorama editorial.
3. ARTHUR James, Finch Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel. Administración. SEXTA EDICION. PEARSON E.UCACION
4. ATEHORTÚA, RAMÍREZ, ZWERG. Año 2012. Metodología de la investigación: más que una receta.
5. ÁVILA Baray Héctor. Año 2006. Introducción a la Metodología de la Investigación.
6. AZAR Gabriela. Año 2006. Metodología de la Investigación y Técnicas para la Elaboración de Tesis. Biblioteca Hispana Ilustrada.
7. BERNAL Torres Cesar Augusto Año 2000. Metodología de la Investigación, Pearson Educación de Colombia, Ltda, Santa Fe de Bogotá.
8. BERNAL Torres Cesar Augusto, Año 2003. Metodología de la Investigación, Segunda edición, Pearson Education de Colombia, Ltda, Santa Fe de Bogotá.
9. BERNAL Torres César Augusto. Año 2010. Metodología de la Investigación: Administración, Economía, Humanoides y Ciencias Sociales. Tercera Edición. Pearson Education de Colombia, Ltda, Santa Fe de Bogotá.
10. CEREZAL, FIALLO. Año 2004. Cómo Investigar en Pedagogía. Editorial Pueblo y Educación.

11. CHIAVENATO Idalberto. Año 2007. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill Interamericano de México S.A.
12. CHIAVENATO Idalberto, SAPIRO Arao. Año 2011. Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. Segunda Edición. Mc. Graw Hill.
13. Coll Vicente, Blasco Olga. Año 2006. Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos.
14. DAFT Richard. Año 2007. Teoría y Diseño Organizacional, Sexta Edición. Thompson Editores.
15. DAFT Richard, Marcic Dorothy. Introducción a la administración. Cuarta edición. Editorial Thomson
16. FARÍAS Arizpe Jorge. Año 2011. Dirección del Capital Humano: Razón de ser de la Planeación y el Desarrollo del Capital Humano. Primera Edición. Editorial Trillas.
17. Fleitman Jack, Año 2007. Evaluación integral para implementar modelos de calidad. Editorial Pax México.
18. GALLARDO Velásquez Anahí. Año 2009. El Diseño Organizacional y la Organización que Aprende.
19. HERNANDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA. Año 2006. Metodología de la Investigación. Cuarta Edición. Mc. Graw Hill.
20. HERNANDEZ, FERNÁNDEZ, BAPTISTA. Año 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. Mc Graw Hill.

21. KLAUS Heinemann. Año 2008. Introducción a la Metodología de la Investigación Empírica. Editorial Paidotribo.
22. KUHM Thomas S. La Estructura de las Revoluciones Científicas.
23. LUNA Rodríguez Raúl, Pezo Paredes Alfredo. Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos . Año 2005. Primera edición. Convenio Andrés Bello.
24. MARTIN Inmaculada, GASPAR Ana. Año 2010. Administración de los Recursos Humanos en las empresas Turísticas. 28 a. Edición. Ediciones Pirámide.
25. MARTÍNEZ Daniel, Milla Gutiérrez. Año 2012. La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
26. MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo, Año 2006, Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Tercera Edición, Mc Graw Hill.
27. MUNCH Lourdes. Año 2006. Administración y Estilos de Gestión: La clave de la competitividad. Primera Edición. Editoriales Trillas.
28. PAREDES Garcés Wilson, Año 2010. Cómo desarrollar una tesis.
29. PROJECT Management Institute. Año 2008. Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos. Cuarta Edición.
30. REYES Ponce Agustín. Año 2004. “Administración de Empresas” Teoría y Práctica. Primera Parte.



31. RICO Ramón, FERNANDEZ Ríos, RASCADO Manuel. Año 2006. Teorías Implícitas, Diseño Organizacional Y Eficacia.
32. ROBBINS Stephen P. Administración. Octava Edición. Prentice Hall.
33. ROBBINS Stephen P. y Coulter Mary. Año 2005. Administración. Octava Edición. Editorial Paerson educación México.
34. RODRÍGUEZ Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thompson.
35. RODRÍGUEZ Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, tercera edición. Editorial Thompson learning.

# ANEXOS

## ANEXO# 1 Entrevista Directivos CIAPUERTOL



Elaborado por: María José Baquerizo



Elaborado por: María José Baquerizo

## ANEXO #2 Entrevista Socios CIAPUERTOL



Elaborado por: María José Baquerizo



Elaborado por: María José Baquerizo



### **ANEXO #3 Encuesta Involucrados Internos**



**Elaborado por:** María José Baquerizo

### **ANEXO #4 Encuesta Involucrados Externos.**



**Elaborado por:** María José Baquerizo

## ANEXO # 5 Cuestionario Involucrados Internos



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



FACULTADES DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACION

Instrumento dirigido a los involucrados internos de la Compañía CIA. PUERTOL, orientada a conocer el desempeño de sus funciones.

El objetivo de la encuesta es determinar la estructura organizacional de la Compañía y el desempeño de sus involucrados.

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sírvase marcar con una x el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

- 1 TOTALMENTE
- 2 EN SU MAYOR PARTE
- 3 PARCIALMENTE
- 4 NADA

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

**I. Información General**

1. Condición del informante

Sexo: Hombre  Mujer

**II. Información Específica**



AREAS E INDICADORES	1	2	3	4
1. ¿Los socios trabajan en equipo para la mejora de la compañía?				
2. ¿Están definidas las funciones en Cia. Puertol?				
3. ¿Posee la compañía valores institucionales?				
4. ¿Conoce usted la razón de ser de la compañía?				

AREAS E INDICADORES	1	2	3	4
5. ¿Está al tanto de hacia dónde quiere llegar la compañía institucionalmente?				
6. ¿Posee la compañía objetivos organizacionales?				
7. ¿Reciben los conductores capacitaciones periódicas para la mejora de sus funciones?				
8. ¿Qué tan alentador es el gerente en cuanto al trabajo que desempeñan los conductores?				
9. ¿Las personas involucradas en este proceso se sienten satisfechas con sus dirigentes?				
10. ¿Existe un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía?				

Lugar y Fecha .....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO # 6 Cuestionario Involucrados Externos

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

---

**FACULTADES DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Instrumento dirigido a los involucrados externos de la Compañía CIA. PUERTOL, orientada a conocer el desempeño de sus funciones.

El objetivo de la encuesta es determinar la estructura organizacional de la Compañía y el desempeño de sus involucrados.

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumento sirvase marcar con una x el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

1 **TOTALMENTE**  
 2 **EN SU MAYOR PARTE**  
 3 **PARCIALMENTE**  
 4 **NADA**

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

**I. Información General**

1. Condición del informante

Sexo: Hombre  Mujer

**II. Información Específica**

AREAS E INDICADORES	1	2	3	4
1. ¿Conoce usted dónde están ubicadas las oficinas de la Cia. Puertol?				
2. ¿Tiene conocimiento de quién es el gerente de la Compañía?				
3. ¿Cree usted que Cia- Puertol brinda un buen servicio?				
4. ¿Las rutas contratadas se cumplen con el tiempo estimado de llegada?				

AREAS E INDICADORES	1	2	3	4
5. ¿Cuentan con infraestructura adecuada para el desarrollo de sus actividades?				
6. ¿El conductor se comunica con el cliente?				
7. ¿Considera usted que los conductores respetan los horarios de salida?				
8. ¿Conoce usted a quien recurrir para solicitar información que requiera sobre la compañía?				
9. ¿El ambiente laboral es idóneo para los conductores?				
10. ¿Los conductores trabajan en equipo para la mejora de la compañía?				
11. ¿Existe un buzón de comentarios y/o sugerencias en la compañía?				
12. ¿Cuáles son las probabilidades de que el cliente recomiende nuestro servicio a otras personas?				

Lugar y Fecha.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Elaborado por: María José Baquerizo