



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA
HERNÁNDEZ JR 2, PARROQUIA CHANDUY
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ODALIS YANELLA FLORES ASENCIO

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA
HERNÁNDEZ JR 2, PARROQUIA CHANDUY
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: ODALIS YANELLA FLORES ASENCIO

TUTOR: ING. MARGARITA PALMA SAMANIEGO, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 04 de Noviembre de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2, PARROQUIA CHANDUY- CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por la Srta. Odalis Yanella Flores Asencio, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, 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

Dedico este trabajo a mi hijo Andrés y a mi madre, quienes con su amor incondicional, esfuerzos constantes y sacrificios, se ha mantenido siempre junto a mí, como un ejemplo de vida para ser una persona de bien, y sobre todo por la gran fortaleza y energía que me brindó en toda mi formación profesional; a mis amigos y amigas que siempre confiaron y me supieron dar fuerza para seguir adelante, y a todos mis seres queridos que me ayudaron de alguna manera.

Odalis

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por compartir y vivir esta gran experiencia, y a todos los que me rodean, a los docentes que conforman la Universidad Estatal Península de Santa Elena, por haberme brindado la oportunidad de prepararme para lograr ser una de las mejores profesionales.

De la misma manera quiero agradecer a la Ing. Margarita Palma por sus sabios conocimientos y enseñanzas, por el apoyo brindado y principalmente por la gran amistad que me brindó.

¡Gracias de todo corazón!

Odalís

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.
PROFESOR – TUTOR

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ
JR. 2, PARROQUIA CHANDUY- CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Odalis Flores Asencio

Tutor: Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo general “Elaborar una estructura organizacional considerando los fundamentos metodológicos y el estudio sistemático que permita la administración efectiva en el logro de objetivos de la Gasolinera Hernández Jr. 2”; mediante el estudio realizado, se considera necesaria la aplicación de un diseño organizacional para la Gasolinera Hernández Jr. 2, parroquia Chanduy-cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013. El fin del presente trabajo es otorgar a la empresa de una herramienta útil, que permita fortalecer la estructura de la organización y el empleo adecuado de los procesos. Es necesario realizar un diseño organizacional, puesto a que los clientes se encuentran pocos satisfechos por el servicio al cliente que brinda la estación de Servicios, ya que se espera que un empleado sea todo un profesional en función al despacho de combustible, y él mismo debe tener actitud positiva, que disfrute del trabajo y que el cliente se sienta satisfecho con dicho trabajo para no sólo ganar clientes internos sino externo y dar a conocer a la empresa a nivel nacional e internacional. La tesis se desarrolló a través del análisis situacional que me permitió conocer las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas. Las técnicas de investigación fueron empleadas a directivos, clientes internos y externos, cuya muestra fue de 270 personas. Se realizó el respectivo análisis de cada uno de los ítems desarrollados en las encuestas y entrevistas. El desarrollo del diseño organizacional consiste en brindar un análisis situacional tanto interno como externo; este direccionamiento estratégico está basado en la elaboración de misión, visión, valores, objetivos y estrategias; considerando su forma estructural, sistemas de control, políticas, cultura organizacional, vínculos interorganizacionales y resultados de efectividad, fundamentados en la eficiencia, eficacia y logros de los objetivos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|------------------------------------------------------|------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR..... | ii |
| DEDICATORIA | iii |
| AGRADECIMIENTO | iv |
| TRIBUNAL DE GRADO..... | v |
| RESUMEN | vi |
| ÍNDICE DE CUADROS..... | xiii |
| ÍNDICE DE ANEXO..... | xiv |
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| MARCO CONTEXTUAL | 3 |
| 1. TEMA..... | 3 |
| 2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 2.1 Planteamiento del problema..... | 3 |
| 2.2 Formulación del problema | 5 |
| 2.3 Sistematización del problema | 5 |
| 2.4 Evaluación del problema..... | 5 |
| 2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA..... | 7 |
| 3 OBJETIVOS:..... | 8 |
| 4.1 OBJETIVO GENERAL | 8 |
| 4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 5 HIPÓTESIS | 8 |
| 6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES..... | 9 |
| CAPÍTULO I | 11 |
| 1. MARCO TEÓRICO | 11 |
| 1.1 ANTECEDENTES | 11 |
| 1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 12 |
| 1.2.1 Definición del diseño organizacional | 12 |
| 1.2.2 Importancia del diseño organizacional | 13 |
| 1.2.3 Características del diseño organizacional..... | 13 |
| 1.2.4 Ventajas del diseño organizacional | 14 |
| 1.2.5 Modelos de diseño organizacional | 14 |
| 1.2.6 Componentes del diseño organizacional | 19 |

| | |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2 | 32 |
| 1.3.1 Aspectos constitutivos | 32 |
| 1.3.2 Recursos | 33 |
| 1.3.3 Proceso administrativo..... | 33 |
| 1.3.4 Productos | 34 |
| 1.3.5 Financiamiento | 37 |
| 1.4 MARCO SITUACIONAL | 38 |
| 1.5 MARCO LEGAL..... | 39 |
| CAPÍTULO II..... | 49 |
| 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 49 |
| 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN | 49 |
| 2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN | 49 |
| 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN | 49 |
| 2.3.1 Documental – bibliográfica | 50 |
| 2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN..... | 50 |
| 2.4.1 Deductivo..... | 50 |
| 2.4.2 Inductivo..... | 51 |
| 2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 51 |
| 2.5.1 Observación | 51 |
| 2.5.2 Encuesta..... | 51 |
| 2.5.3 Entrevistas..... | 53 |
| 2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 54 |
| 2.6.1 Registro de observación | 54 |
| 2.6.2 Guía de entrevista..... | 54 |
| 2.6.3 El cuestionario | 54 |
| 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA..... | 55 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN | 57 |
| CAPÍTULO III..... | 58 |
| 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 58 |
| 3.1 Análisis de los resultados de la observación..... | 58 |
| 3.2 Análisis de los resultados de la entrevista a directivos | 59 |
| 3.3 Análisis de los resultados de la encuesta a clientes internos..... | 63 |
| 3.5 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS | 83 |
| 3.6 CONCLUSIONES..... | 84 |
| 3.7 RECOMENDACIONES | 85 |
| CAPÍTULO IV..... | 86 |
| 4.1 PRESENTACIÓN | 86 |
| 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN | 87 |
| 4.3 JUSTIFICACIÓN..... | 88 |
| 4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNANDEZ JR2. | 89 |
| 4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL..... | 90 |
| 4.5.1 Análisis situacional..... | 90 |
| 4.5.2 Direccionamiento estratégico..... | 95 |
| 4.5.2.1 Misión | 95 |
| 4.5.2.2 Visión..... | 95 |
| 4.5.2.3 Objetivos | 95 |
| 4.5.2.4 Estrategias y curso de acción | 96 |
| 4.5.3 Proyección de diseño organizacional..... | 97 |
| 4.5.3.1 Forma estructural | 97 |
| 4.5.3.1.1 Objetivo de la estructura organizacional..... | 98 |
| 4.5.3.1.2 Estructura orgánica | 98 |
| 4.5.3.1.3 Funciones | 99 |
| 4.5.3.1.5 Procedimientos | 100 |

| | |
|----------------------------------------------|-----|
| 4.5.3.4 Cultura organizacional | 104 |
| 4.5.3.5 Vínculos interorganizacionales | 105 |
| 4.5.4 Resultados de la efectividad..... | 106 |
| 4.5.4.1 Eficiencia | 106 |
| 4.5.4.2 Eficacia | 106 |
| 4.5.4.3 Logro de objetivos | 107 |
| 4.5 PRESUPUESTO | 110 |
| 4.6 RECOMENDACIONES | 111 |
| 4.7 CONCLUSIONES | 112 |
| 4.8 ANEXOS | 116 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | Pág. |
|-------------|-------------------------------------|------|
| GRÁFICO 1. | Modelo de Richard Daft | 15 |
| GRÁFICO 2. | Modelo de Labrada Sosa | 16 |
| GRÁFICO 3. | Modelo de Mintzberg | 17 |
| GRÁFICO 4. | Modelo de las 7-s | 18 |
| GRÁFICO 5. | Estrategias de Porter | 26 |
| GRÁFICO 6. | Estructura organizacional | 28 |
| GRÁFICO 7. | Gasolina Súper | 34 |
| GRÁFICO 8. | Gasolina Extra | 35 |
| GRÁFICO 9. | Gasolina Diesel | 35 |
| GRÁFICO 10. | Aceite Gulf Max | 36 |
| GRÁFICO 11. | Aceite Gulf Superfleet | 36 |
| GRÁFICO 12. | Aceite líquido de freno | 37 |
| GRÁFICO 13. | Grado de autoridad | 63 |
| GRÁFICO 14. | Conocimiento de funciones | 64 |
| GRÁFICO 15. | Trabajo no correspondido | 65 |
| GRÁFICO 16. | Indicaciones erróneas | 66 |
| GRÁFICO 17. | Forma de despacho | 67 |
| GRÁFICO 18. | Existencia de políticas y objetivos | 68 |
| GRÁFICO 19. | Procesos adecuados | 69 |
| GRÁFICO 20. | Existencia de manuales | 70 |
| GRÁFICO 21. | Conocimiento de la estructura | 71 |
| GRÁFICO 22. | Aceptación del diseño | 72 |
| GRÁFICO 23. | Percepción del producto | 73 |
| GRÁFICO 24. | Servicio al cliente | 74 |
| GRÁFICO 25. | Seguridad a la clientela | 75 |
| GRÁFICO 26. | Atención al cliente | 76 |

| | | |
|-------------|---------------------------------|----|
| GRÁFICO 27. | Servicio adicional | 77 |
| GRÁFICO 28. | Preocupación del cliente | 78 |
| GRÁFICO 29. | Imagen de la empresa | 79 |
| GRÁFICO 30. | Ambiente de la empresa | 80 |
| GRÁFICO 31. | Mejora en la empresa | 81 |
| GRÁFICO 32. | Programa de atención al cliente | 82 |
| GRÁFICO 33. | Logotipo de la empresa | 87 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | | Pág. |
|------------|---------------------------------------|------|
| CUADRO 1. | Cuadro de Variable Independiente | 9 |
| CUADRO 2 | Cuadro de Variable Independiente | 10 |
| CUADRO 3. | Habitantes de parroquia Chanduy | 39 |
| CUADRO 4. | Población | 55 |
| CUADRO 5. | Muestra | 56 |
| CUADRO 6. | Guía de observación | 58 |
| CUADRO 7. | Grado de autoridad y responsabilidad. | 63 |
| CUADRO 8. | Conocimiento de funciones | 64 |
| CUADRO 9. | Trabajo no correspondido | 65 |
| CUADRO 10. | Indicaciones erróneas | 66 |
| CUADRO 11. | Forma de despacho | 67 |
| CUADRO 12. | Existencia de políticas y objetivos | 68 |
| CUADRO 13. | Procesos adecuados | 69 |
| CUADRO 14. | Existencia de manuales | 70 |
| CUADRO 15. | Conocimiento de la estructura | 71 |
| CUADRO 16. | Aceptación del diseño | 72 |
| CUADRO 17. | Percepción del producto | 73 |
| CUADRO 18. | Servicio al cliente | 74 |
| CUADRO 19. | Seguridad a la clientela | 75 |
| CUADRO 20. | Atención al cliente | 76 |
| CUADRO 21. | Servicio adicional | 77 |
| CUADRO 22. | Preocupación del cliente | 78 |
| CUADRO 23. | Imagen de la empresa | 79 |
| CUADRO 24. | Ambiente de la empresa | 80 |
| CUADRO 25. | Mejora en la empresa | 81 |
| CUADRO 26. | Programa de atención al cliente | 82 |
| CUADRO 27. | Mafi | 91 |
| CUADRO 28. | Mafe | 92 |
| CUADRO 29. | Foda | 93 |
| CUADRO 30. | Matriz Foda | 94 |

ÍNDICE DE ANEXO

| | Pág. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| ANEXO 1. Matriz de consistencia | 114 |
| ANEXO 2. Plan de acción | 115 |
| ANEXO 3. Cuestionario para clientes internos | 116-117 |
| ANEXO 4. Cuestionario para clientes externos | 118-119 |
| ANEXO 5. Cuestionario para entrevista | 120-121 |
| ANEXO 6. Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación | 122 |
| ANEXO 7. Acta de sesión de trabajo con el personal de la organización para determinar la situación | 123 |
| ANEXO 8. Acta aprobando la misión, visión, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la empresa | 124 |
| ANEXO 9. Foto de Gasolinera Hernández Jr2. | 127 |
| ANEXO 10. Foto de Señalización | 127 |
| ANEXO 11. Foto de Área de Despacho | 128 |
| ANEXO 12. Foto de Oficina, market y bodega | 128 |
| ANEXO 13. Foto de área restringida –desechos sólidos | 129 |
| ANEXO 14. Foto de área de desechos Hidrocarburíferas | 129 |
| ANEXO 15. Foto realizando entrevista a Empleados | 130 |
| ANEXO 16. Foto realizando encuesta a clientes. | 130 |

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de Diseño Organizacional es para la Gasolinera Hernández Jr.2, ubicada en el cruce de Chanduy-cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, donde se ha evidenciado que la organización carece de una estructura definida, tiene inconvenientes debido a la poca comunicación y desinformación que existe en cada área funcional, además no se encuentran definidas las actividades o tareas a realizar conllevando de esta manera a un trabajo desorganizado en los empleados.

La importancia de este proyecto radica en elaborar un diseño organizacional, considerando los fundamentos metodológicos que permitirá la integración de las tareas de los miembros de la organización con el fin de optimizar los y el estudio sistemático que permita la eficacia, eficiencia y efectividad en el logro de objetivos de la Gasolinera Hernández Jr. 2.

En dicho establecimiento, los clientes demandan servicios de calidad que cumplan con sus expectativas, esta no es una labor sencilla, para esto es necesario estar a la vanguardia un paso adelante de la competencia, es por ello que se desarrollará el diseño organizacional donde los gerentes tomarán decisiones y pondrán en práctica aquellas estrategias que se diseñarán en beneficio de la empresa, es necesario contar con procesos bien estructurados que permitan mejorar el desempeño general de la organización, los cuales pueden ayudar a reducir costos y optimizar los recursos.

Es desde este punto de donde se deberá partir, pues no se puede ofrecer un servicio de calidad, si la empresa tiene problemas internos en sus procesos, en este caso el resultado sería un mal servicio.

El presente estudio está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco teórico, es una de las partes más importante en un trabajo de investigación, pues consiste en desarrollar la teoría que se va a fundamentar en el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

La investigación tendrá su sustento en las bases teóricas de los diseños organizacionales, que proporciona el marco analítico adecuado para contextualizar el diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr.2.

Capítulo II: Es imprescindible utilizar la metodología y herramientas adecuadas que permitirán sistematizar la información, es por ello que emplearemos las técnicas necesarias que nos sirvan para la recolección de datos con el fin de relacionar variables, en la cual se encuestará a las 23 personas que laboran en la institución. Además se realizará una encuesta dirigida a los clientes fijos de la Gasolinera Hernández Jr. 2.

Capítulo III: En este capítulo hablaremos del gran reto que tiene la estructura organizacional, que es la elaboración de un organigrama y la definición de funciones acordes a la organización con el objetivo de obtener resultados efectivos mediante una adecuada distribución de las actividades en cada área de trabajo; así como también reflejan la sistematización de las encuestas tanto para clientes internos como externos y las entrevistas a los directivos de la empresa que permitirán identificar las falencias para el análisis situacional de la organización para encontrar las posibles soluciones.

Capítulo IV: La finalidad de este trabajo es la elaboración de un Diseño Organizacional para la Gasolinera Hernández Jr.2, considerando el análisis situacional, el direccionamiento estratégico, el diseño organizacional y los resultados de efectividad, los cuales se formarán de acuerdo a las necesidades que requiera la empresa; también permitirá el desempeño semestral o anual para conocer como ha sido el rendimiento, comportamiento y resultados de sus colaboradores para capacitarlos habitualmente.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

“INFLUENCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2, PARROQUIA CHANDUY- CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2, PARROQUIA CHANDUY- CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

2.1 Planteamiento del Problema

La Gasolinera Hernández Jr. 2, ubicada en el cruce de Chanduy – vía a Guayaquil, cantón Santa Elena, actualmente se encuentra en proceso de reestructuración, la misma que cuenta con 4 personas en área administrativa (Un gerente, un administrador y dos secretarías); 1 jefe de ventas y 8 despachadores, 5 market (tienda que se encarga de compra y venta de productos masivos para el alcance del consumidor, en este caso es necesario que hubiera un market porque como se trata de servicio al cliente), 4 guardias, 4 choferes y dos personas que se encargan de la limpieza.

Se ha evidenciado que la empresa no fomenta la especialización, los directivos y jefe de área se encuentran saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a sus labores directivas, sino, simplemente de operación.

En la Gasolinera Hernández Jr. 2 no existen promociones de ventas, puesto que son escasas las estrategias para hacer que existan más clientes y por ende causa molestias, porque no hay el trato adecuado ni otras opciones que salgan de lo

rutinario, ocasionando posiblemente la pérdida de clientela que equivale a que haya un bajo margen de utilidad.

Con los cambios económicos y políticos que ha sufrido el país, incluido el escaso o nulo apoyo del gobierno central hacia los negocios existentes, la tecnología, política y el proceso de globalización, dieron lugar a que la mayoría de éstas empresas hayan tenido que enfrentar una serie de problemas y dificultades para poder subsistir en un mercado altamente competitivo, que presenta constantemente cambios en su entorno.

Esta dinámica competitiva de los actuales escenarios, presenta características sumamente relevantes para la Gasolinera Hernández Jr. 2, por no poseer una gerencia capaz de interpretarla y poner en práctica acciones estratégicas que contrarresten sus efectos, capital suficiente de trabajo, accesibilidad al financiamiento, lo que ha traído como consecuencia la ausencia de un gran número de éstas en el mercado, y las que hoy en día existen se caracterizan por la falta de crecimiento.

Gasolinera Hernández Jr. 2 no está exenta de la problemática expuesta anteriormente, lo que ha generado a que la parte directiva se incline en buscar alternativas que permitan permanecer en el mercado que se encuentran actualmente, es decir, que no cuentan con descripción de cargos y una estructura organizativa bien definida, lo que incide en la efectividad de las operaciones que se realizan, impidiendo de ésta forma alcanzar un crecimiento óptimo a la empresa.

Por todo lo anteriormente expuesto, es necesario realizar el trabajo de titulación propuesto que accederá a la elaboración de un diseño organizacional que permitirá corregir el proceso administrativo que existe en los actuales momentos en la empresa.

2.2 Formulación del Problema

¿De qué manera, incide la estructura organizacional para la administración efectiva de la Gasolinera Hernández Jr. 2, en la parroquia Chanduy- cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013?

2.3 Sistematización del Problema

¿Cuál es el marco teórico en el que se fundamenta el modelo organizacional para la Gasolinera Hernández Jr. 2?

¿Las técnicas que se emplean en el estudio responden a las necesidades del trabajo de investigación?

¿Cuál es la estructura organizacional que presenta la Gasolinera Hernández Jr. 2?

¿Los resultados del estudio suministran la información acertada para dar solución al problema identificado en la Gasolinera Hernández Jr. 2?

¿Un diseño organizacional acorde a la situación actual de la Gasolinera Hernández Jr. 2, es la medida más viable en la solución de los problemas identificados en esta organización?

2.4 Evaluación del Problema

DELIMITADO.- El modelo organizacional que se seleccione para la Gasolinera Hernández Jr2, debe propiciar ese adecuado flujo del trabajo; delegar responsabilidad como la obligación de cumplir con el papel y las tareas asignadas.

CLARO.-Tener una clara definición de los deberes, derechos y actividad de cada colaborador, identificación y de las actividades que se tienen que realizar en la organización, para que vayan siguiendo las instrucciones al momento de laborar y los trabajos se hagan más eficientes.

EVIDENTE.-Debe existir una real correspondencia entre autoridad y responsabilidad. La propuesta tiende a mejorar la estructura organizacional de la Gasolinera Hernández Jr2. con una estructura acorde a las exigencias de la administración actual.

CONCRETO.- Para alcanzar las metas, es necesario un diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr. 2 para la división del trabajo, coordinación y control.

RELEVANTE.- Esta área es una de las más importantes de las organizaciones ya que aquí se disponen las actividades a realizar de cada una de las áreas.

ORIGINAL.-El desarrollo de un diseño organizacional permitirá que las empresas puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mejorando a la competencia y de esta manera alcanzar sus metas.

CONTEXTUAL.-El desarrollo organizacional es un proceso continuo y sistemático para aplicar un cambio efectivo en una organización.

FACTIBLE.- El personal de la Gasolinera Hernández Jr. 2, aprenderá nuevas formas de trabajo con respecto a la ejecución de la misma como organización y de hacer frente a algunos de sus problemas o situaciones difíciles que se presentaran.

VARIABLES.- V. Independiente: Estructura organizacional

V. Dependiente: Administración Efectiva

Se analizan las variables independientemente, para luego llegar a conclusiones e identificar la solución al problema planteado en la Gasolinera Hernández Jr.2.

2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

La parte teórica del diseño organizacional se basa en tomar como referencia definiciones y modelos acordes a las necesidades de la empresa con el fin de distribuir las funciones y tareas de cada uno de los integrantes de la empresa así como también sus responsabilidades y obligaciones.

De esta manera la empresa obtendrá la optimización de recursos existente empleándolos de manera que cumplan con el proceso de efectividad en cada uno de los procedimientos. La perspectiva del modelo organizacional a utilizar reflejará la situación actual de la empresa y el diseño organizacional a emplearse con las respectivas normativas que permitan contrarrestar las falencias detectadas en la empresa Hernández Jr. 2.

En esta investigación se utilizará la metodología acorde a la investigación presentada que permitirá realizar la sistematización de la información para el respectivo análisis que coadyuvarán para detectar las falencias en cada uno de los procesos que dieron como resultado en el proceso de investigación basado en la recopilación de clientes internos, externos en las encuestas y de la parte directiva en las entrevistas.

La justificación práctica, es el resultado del estudio que permite encontrar soluciones concretas a los problemas, clima organizacional, y estructura que tiene la Gasolinera Hernández Jr2., que inciden negativamente en la misma, de esta manera se proponen estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo.

Porque las falencias existentes en la empresa como la falta de un direccionamiento estratégico adecuado, procedimientos acorde a las actividades, registro de funciones de los trabajadores, falta de organización, constituyen un impedimento hacia una administración eficiente y procesos adecuados dentro de la empresa.

3 OBJETIVOS:

4.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una estructura organizacional considerando los fundamentos metodológicos y el estudio sistemático que permita la administración efectiva para el logro de objetivos de la Gasolinera Hernández Jr. 2

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente los aspectos y criterios del diseño organizacional considerando los diferentes autores que faciliten el desarrollo del objeto de la investigación.
- Determinar el procedimiento metodológico en función de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación que guíen la recopilación de información primaria y secundaria del objeto de estudio.
- Analizar los resultados obtenidos de la investigación primaria que permita el diagnóstico de la Gasolinera Hernández Jr. 2.
- Elaborar un diseño organizacional considerando los factores internos y externos que guíen el establecimiento de la estructura organizacional de la Gasolinera Hernández Jr. 2.
- Interpretar los resultados en base a tablas y gráficos elaborados para el análisis de la información que facilite la formulación de conclusiones sobre el tema estudiado, para lograr una relación eficiente entre los recursos disponibles y funciones, responsabilidades.

5 HIPÓTESIS

¿La elaboración de la estructura organizacional mejorará la administración, efectiva de la Gasolinera Hernández Jr. 2?

1 **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

2

3

Cuadro# 1 Variable Independiente

| HIPOTESIS | VARIABLES | DEFINICIÓN | DIMENSIÓN | INDICADORES | ÍTEMS | Instrumen- -tos |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Estructura organizacional para la gasolinera Hernández Jr. 2 parroquia Chanduy- cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013 | Variable Independiente Estructura Organizacional | Proceso organizacional basado en el análisis situacional determinando el direccionamiento estratégico para determinar el diseño organizacional acorde a las necesidades de la empresa para un resultado efectivo. | Análisis situacional Dirección Estratégica Proyección del Diseño Organizacional Resultados de Efectividad | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis Interno ▪ Análisis Externo ▪ Matriz FODA ▪ Visión ▪ Misión ▪ Objetivos ▪ Estrategias ▪ Forma estructural ▪ Orgánico funcional ▪ Sistemas de control ▪ Políticas ▪ Cultura Organizacional ▪ Vínculos interorganizacionales ▪ Eficacia ▪ Eficiencia ▪ Logro de objetivos | <p>¿Cuál es la imagen que Ud. tiene de Gasolinera Hernández Jr2</p> <p>¿La empresa cuenta con misión y visión?</p> <p>¿Cómo es el trato que usted recibe del personal de servicio al cliente?</p> <p>¿Conoce la estructura de la empresa?</p> <p>¿Cree usted que la empresa mejorará su eficacia y eficiencia después de rediseñar su organización y diseño</p> | |

4

Fuente: Gasolinera Hernández Jr2.

5

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

6
7
8

Cuadro# 2 Cuadro de Variable Dependiente

| | | | | | | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| | <p>Variable Dependiente</p> <p>Administración Efectiva de la Gasolinera Hernández Jr2.</p> | <p>Empresa constituida por socios bajo una administración en la que se emplea la coordinación de recursos humanos, financieros y materiales.</p> | <p>Análisis Constitutivos</p> <p>Recursos</p> <p>Gestión Administrativa</p> <p>Productos y servicios</p> <p>Financiamiento</p> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Datos Históricos ▪ Constitución ▪ Permiso ▪ Humano ▪ Financieros ▪ Materiales ▪ Planificación ▪ Dirección ▪ Control ▪ Gasolinas ▪ Lubricantes ▪ Presupuesto ▪ Autogestión | <p>¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?</p> <p>¿Cómo es el producto que usted recibe?</p> <p>¿Cree usted que es necesario implementar un programa de atención al cliente?</p> <p>¿Cree usted que está determinado el grado de responsabilidad y autoridad de las tareas que realiza la parte operativa en la empresa?</p> | <p>Entrevistas</p> <p>Encuestas</p> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|

9 **Elaborado por:** Odalis Flores Asencio
10 **Fuente:** Gasolinera Hernández Jr2.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

La Gasolinera Hernández fue constituida hace 10 años, con el fin principal de proporcionar al usuario en general de un servicio diferencial de las estaciones de servicio llamadas gasolineras. En años recientes hemos sido testigos de que este grupo de empresas ha tenido un gran crecimiento en el mercado en base a los requerimientos, demanda y necesidades de los consumidores; se ha podido evidenciar que los clientes tienen diferentes alternativas para cargar su combustible , ya que ellos basta sólo con ir a una sola estación para cumplir con lo que necesita, razón por la cual se ha descuidado la visión del servicio al cliente, por lo que su servicio se limitaba y no entraban a un servicio personalizado.

Más adelante entraron en competencia los servicios adicionales como revisión de llantas, limpieza de parabrisas que en primera instancia solo pocas estaciones lo tenían, pero hoy en día, casi todas las gasolineras las tienen; es por ellos que también se incorporaron otros factores como tiendas, restaurantes, entre otros.

Los mencionados valores agregados o servicios plus, han surgido por la dura competencia que existe en la actualidad, tomando como referencia lo mencionado, es por ello que se necesita tener un enfoque en la atención al servicio al cliente, así como también contar con procesos y estructuras adecuadas que permitan mejorar el desempeño de sus colaboradores, pues si la empresa no rinde ni satisface a sus clientes, es porque han contado con un servicio mal diseñado y de baja calidad, el mismo que se reflejará en una mala imagen y pésima reputación perjudicando así, a la organización.

1.2 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1.2.1 Definición del Diseño Organizacional

Chiavenato (2007): “Es una secuencia planificada de alteraciones estructurales y culturales, que orienta la institucionalización de un conjunto de tecnologías sociales, de tal manera que la empresa quede facultada para analizar, planificar y efectuar esas variaciones con asistencia de un especialista en la materia” (Pág., #87).

El diseño organizacional es un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

De tal manera que las tareas realizadas de cada uno de los trabajadores refleje un trabajo organizado, definido que con los perfiles y funciones de los trabajadores, permitiendo de esta forma el cumplimiento y el direccionamiento hacia las metas planteadas.

Las partes de la estructura organizacional se vinculan una a la otra generando cambios en el caso de existir variaciones en sus partes, repercutiendo de tal forma al desenvolvimiento dentro de la empresa y las relaciones existentes en las áreas de trabajo.

Por medio del diseño organizacional se obtendrá esfuerzos compartidos para alcanzar un fin común empleando actividades con total efectividad.

Dentro de la empresa se debe fomentar un buen clima laboral y un ambiente agradable que permita obtener una muy buena imagen hacia los clientes demostrando una excelente cultura corporativa.

1.2.2 Importancia del Diseño Organizacional

Marín D. (2009), considera importante “la elaboración de diseño acordes a las áreas de trabajo con adecuadas estrategias y procesos que conllevan hacia el fiel cumplimiento de los principios rectores” (Pág. #20).

Resulta imprescindible el empleo de nuevos enfoques estructurales y de una correcta organización tomando como referencia la integración de los recursos y esfuerzos de los trabajadores, la delimitación de las actividades con respecto a su trabajo, los rangos jerárquicos dentro de la empresa y la división del trabajo. Estableciendo las líneas de comunicación en cada departamento y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa.

1.2.3 Características del Diseño Organizacional

Daft, R. (2007), menciona: El diseño organizacional debe reunir cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización. (Pág. #34).

DIFERENCIACIÓN: Se refiere a la división del trabajo en áreas y niveles jerárquicos mediante la creación de escalones de autoridad.

FORMALIZACIÓN: Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que permiten la ejecución de las actividades las cuales definen el comportamiento en la empresa.

CENTRALIZACIÓN: Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones las cuales deben ser llevadas hacia la cúpula para su aprobación de acuerdo a los niveles de delegación.

1.2.4 Ventajas del Diseño Organizacional

Hintze J. (2008), indica que mediante la aplicación del diseño organizacional se obtiene las siguientes ventajas: (Pág. # 70).

- Mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos y actividades.
- Incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos controlados.
- Focaliza la empresa en su estrategia de negocio.
- Utiliza el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

1.2.5 Modelos de diseño organizacional

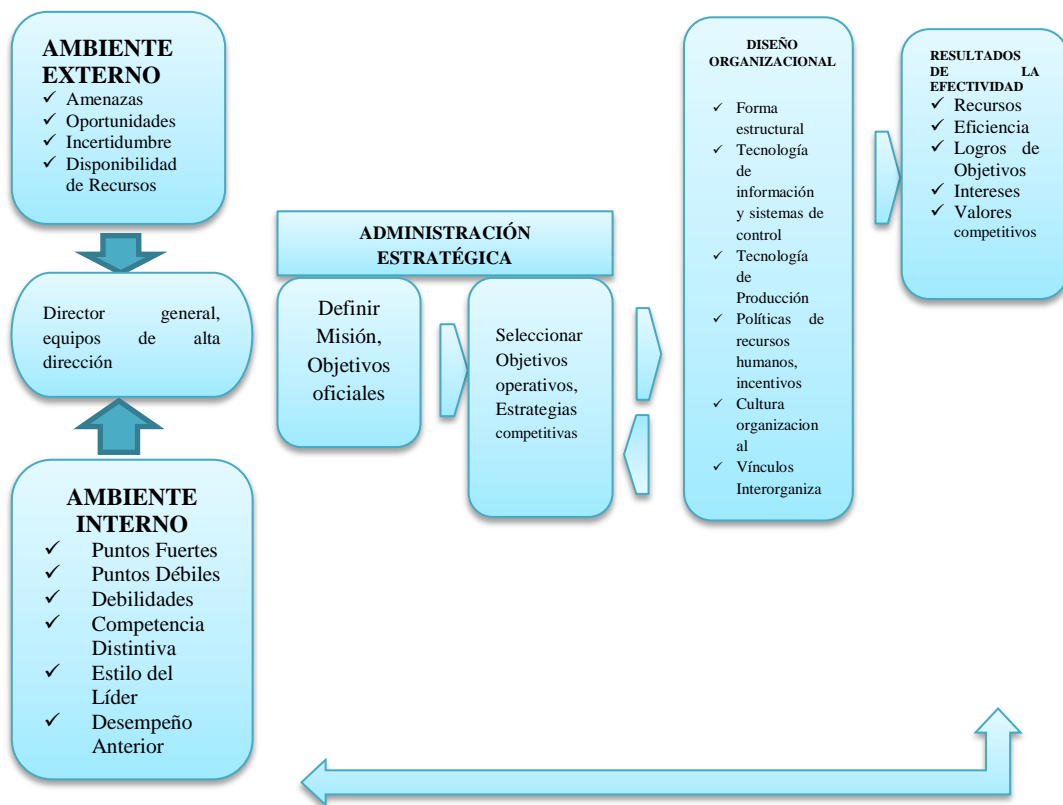
1.2.5.1 Modelo de Richard I. Daft

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

Se requiere de un análisis previo tanto del ambiente externo (oportunidades y amenazas) como interno (debilidades y fortalezas). En su direccionamiento estratégico se involucra la misión, visión, objetivos y estrategias En el diseño organizacional se encuentra elementos bases como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales. Dentro de los

resultados de efectividad, se mencionan los logros de objetivos, recursos, eficacia y eficiencia.

Gráfico# 1 Modelo de Diseño Organizacional de Richard Daft



Fuente: Richard Daft. Teoría y diseño organizacional
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

1.2.5.2 Modelo elaborado por Ailed sosa

Se evidencia cuatro fases para su aplicación que implica un proceso complejo pero satisfactorio tales como:

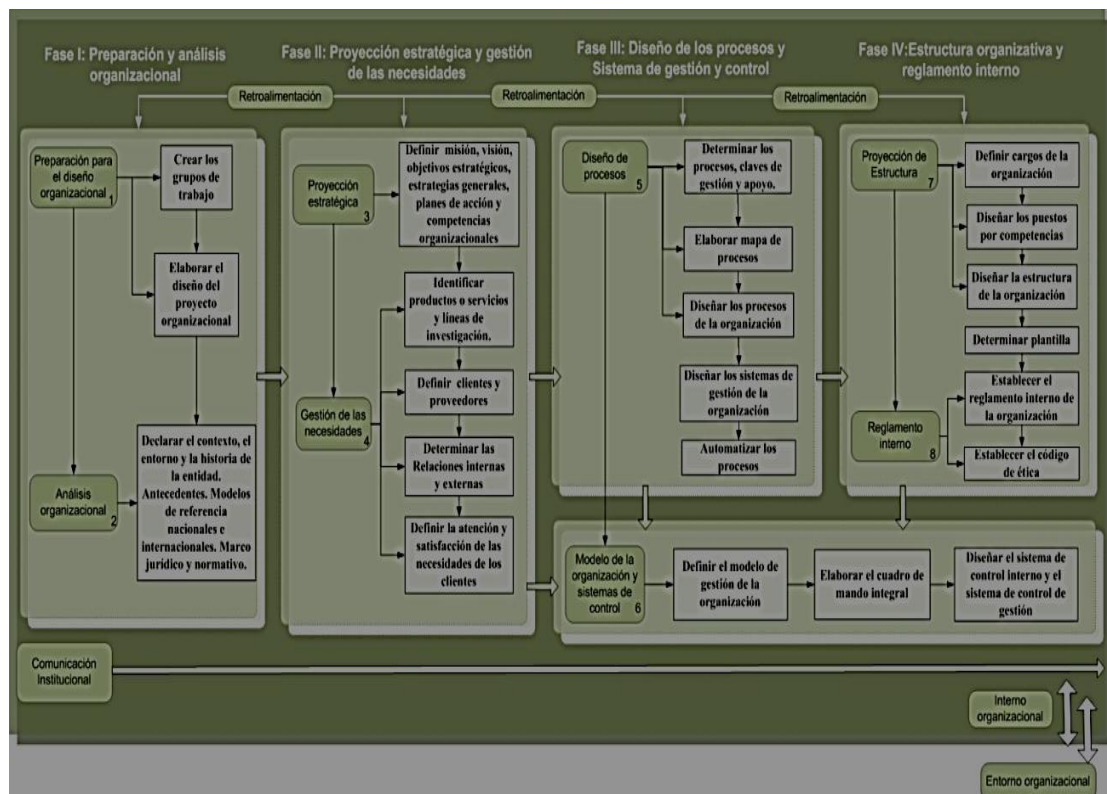
En primera instancia se realiza el análisis situacional que conlleva a las etapas e información tales como la constitución de la empresa, la formación de los puestos de trabajo, modelos de referencia, el marco jurídico y normativo.

La siguiente fase se sitúa en la concepción del direccionamiento estratégico y la gestión de las necesidades, se realiza el análisis y los principios rectores. Además se delimitan las líneas de investigación, proveedores y clientes,

La tercera fase permite obtener el diseño de procesos y sistemas de gestión y control. En la que se definen y diseñan los procesos claves y de apoyo. Hay que recalcar que deben definirse y diseñarse los sistemas de gestión de la organización.

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

Gráfico# 2 Modelo por Ailed Labrada Sosa



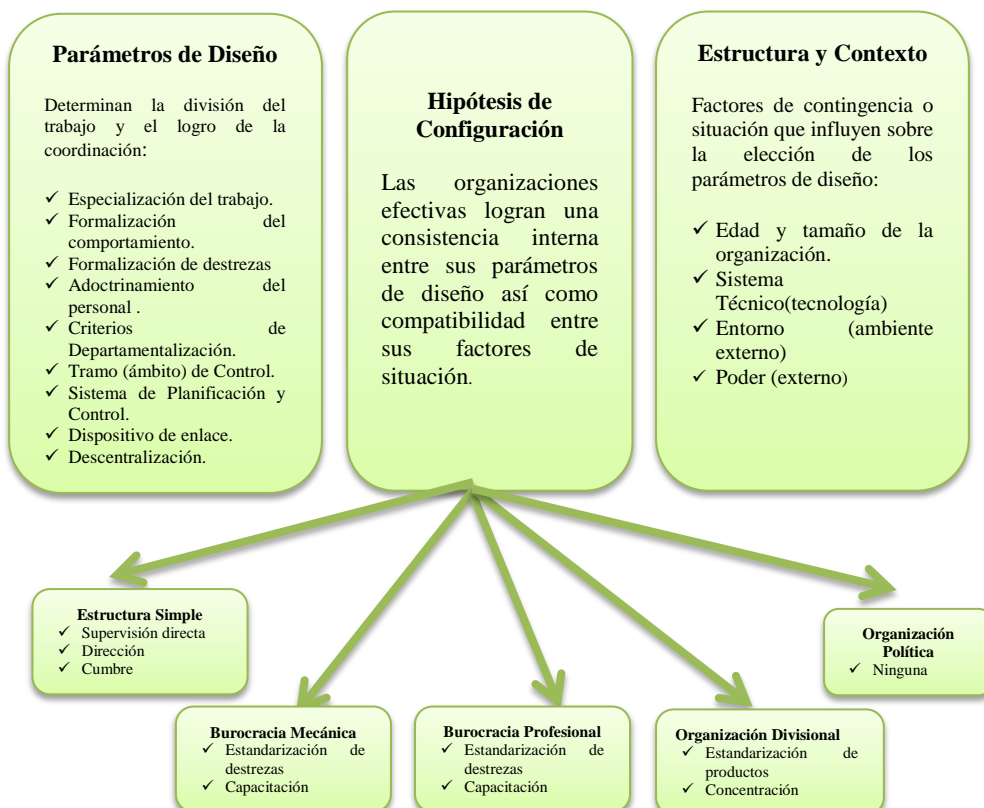
Fuente: Ingeniera industrial, Magister Gestión de Recursos Humanos Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Universidad de Bérnago, Italia.

1.2.5.3 Modelo basado en las teorías de Henry Mintzberg

Mintzberg sostiene como tesis fundamental que “los elementos de la estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización. Mintzberg diferencia varias formas de interacción entre las personas que conforman la empresa a los cuales conceptualiza como los elementos básicos de la estructura, el aglutinante que mantiene unida a las organizaciones, y son:

- Adaptación o compromiso mutuo
- Control directo.
- Normalización de las actividades de trabajo.
- Normalización de las destrezas.

Gráfico# 3 Modelo de las Configuraciones de MINTZBERG



Fuente: Carlos Ramírez Guerra Docente en la Universidad de Chile Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional.

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

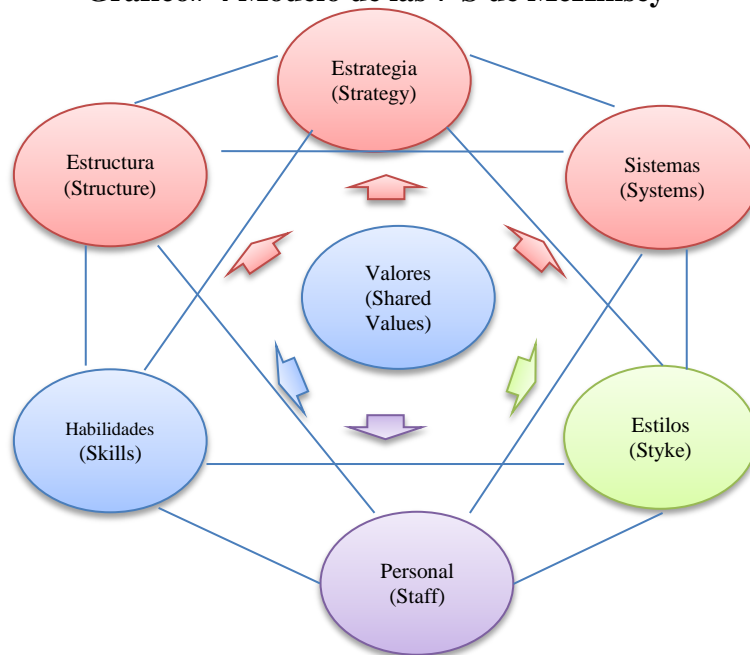
1.2.5.4 Modelo de las siete s, por McKinsey

El modelo de las Siete-S fue uno de los primeros modelos de evaluación organizacional que se evidenció alrededor de veinte años. Era uno de los primeros modelos que servía como referencia que incorporó una perspectiva holística o de sistemas en la cual las interrelaciones de los elementos son vistas como factores del desempeño del sistema en su conjunto.

Fue uno de los primeros modelos mejores conocidos por la atención sostenida al “software” empresarial, como elementos del comportamiento humano, como parte de un acercamiento sistemático para la evaluación institucional.

Por otra parte, se enfatiza más en actividades internas de la empresa más que hacia su exterior, prestando poca atención a otras dos “eses”, es un método más útil para detallar que para prescribir; no brinda una guía sobre el “cómo” del cambio empresarial.

Gráfico# 4 Modelo de las 7-S de McKinsey



Fuente: Carlos Ramírez Guerra Docente en la Universidad de Chile Magister en Desarrollo y Comportamiento Organizacional

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

- 1.-Estructura:** la designación formal e informal de tareas y responsabilidades.
- 2.-Estrategia:** la construcción de la misión organizacional y su nicho de mercado
- 3.-Habilidades:** las destrezas individuales y organizacionales.
- 4.-Estilo:** la cultura y el comportamiento de la empresa.
- 5.-Personal:** la naturaleza de la gente en la empresa
- 6.-Valores compartidos:** el sistema de creencias abrazadas y reales.
- 7.-Sistemas:** los procesos al interior de la empresa.

Luego del análisis de los modelos presentados se toma en consideración y se pondrá en práctica el Modelo de **Richard L. Daft**, ya que va acorde a las exigencias y necesidades de la empresa. Este modelo permite direccionar a la institución sobre la filosofía empresarial, a la vez que nos ayuda a cumplir con los objetivos para llevar a cabo un adecuado Diseño Organizacional que refleje un óptimo resultado de acuerdo a la eficiencia y eficacia que la empresa ha planteado.

1.2.6 Componentes del diseño organizacional

1.2.6.1 Análisis situacional

Leiva Juan C, (2008) define al análisis situacional como “el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno”. (Pág., #30).

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas, las orientaciones necesarias, su visión empresarial.

- Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- Conformar un cuadro del análisis situacional de la empresa, reflejando el estudio interno y externo en cada una de las áreas que permitirán tomar una decisión oportuna para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la compañía.
- Establece la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

1.2.6.1.1 Análisis Externo

Refleja la incidencia e impacto sobre la gestión de la empresa con relación a las variables externas como:

- Escenario tecnológico.
- Escenario Ecológico.
- Escenario Político – Legal.
- Escenario Cultural.
- Escenario Social.
- Escenario Económico.
- Escenario Demográfico.

Oportunidades:

Leiva Juan C., (2008), define a las oportunidades como “aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas”. (Pág., #34).

Amenazas:

Leiva Juan C., (2008), define a las amenazas como “aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización”. (Pág., #34).

1.2.6.1.2 Análisis Interno

Denota la situación real de la empresa en su estructura interna tanto en el análisis del direccionamiento estratégico, estructura organizacional, organigrama, manuales, manejo adecuado de cada uno de los departamentos, entre otros.

Fortalezas:

Leiva Juan C., (2008), define a las fortalezas como “las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente”. (Pág., #34).

Debilidades:

Leiva Juan C., (2008), define a las debilidades como “aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente”. (Pág., #34).

1.2.6.1.3 MEFI (Análisis Interno de la Organización)

Sainz (2010) define a MEFI “como una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en cada una de las áreas funcionales de la empresa para el análisis respectivo en los procesos internos. (Pág., #40).

Luego del análisis previsto se muestra las expectativas de las herramientas en cuyo cuadro se enfatiza el análisis interno con sus respectivas ponderaciones para un correcto desarrollo.

La secuencia para desarrollar una MEFI de una manera adecuada es:

1. Realizar una lista en la que se detalle las debilidades y fortalezas de una empresa detallando los procesos acordes al análisis realizado en la empresa.
2. Asignar un valor desde cero hasta uno en cada ítem. La asignación indica la clase relativa de cada tema dentro de la empresa en estudio. Sin importar los temas prioritarios como las debilidades y fortalezas internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0
3. Clasificar los ítem de 1 a 4 para ver si se encuentra con:
Una debilidad prioritaria (1)
Una debilidad secundaria (2)
Una fortaleza secundaria (3)
Una fortaleza prioritaria (4)
4. Se procede a multiplicar el valor obtenido en cada ítem por su clasificación para dar como resultado ponderado para cada variable:
5. Luego se procede a la suma de los resultados ponderados en cada una de las variables con el fin de establecer el resultado ponderado para una empresa.

1.2.6.1.4 MEFE (Análisis de los Factores Externos de la Organización)

Sainz (2010) define a MEFE como “El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas, culturales, demográficas, entre otras.” (Pág., #42).

Para realizar la MEFE se utiliza el juicio crítico utilizando como herramienta el empleo de estrategias adecuadas sin tomar en cuenta criterios personales y favoritismo. Los pasos para realización de la herramienta de la MEFE son:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. La cantidad empleada de amenazas y oportunidades prioritarias varía de 5 a 20. Para la realización de la MEFE se debe trabajar con una secuencia base que permita la realización de la matriz
2. Determinar un valor a cada factor que oscila entre cero (sin importancia) uno (muy importante). La asignación prevista a cada factor indica la importancia determinada en cada ítem de dicho factor en el desarrollo de El total de todas las ponderaciones en cada factor determinado deberá ser de uno.
3. Clasificar de uno a cuatro indica si la variable contiene:
Una amenaza prioritaria (1), Una amenaza leve (2), Una oportunidad leve (3), Una oportunidad prioritaria (4)

A la organización: en el ejemplo, la firma de 2 oportunidades importantes. El desplazamiento de la población, hacia el oeste y el sistema de información computarizado. Esta empresa afronta una amenaza importante: las crecientes tasas de interés.

4. Se multiplica la ponderación de cada ítem por su clasificación, para dar como efecto para cada variable:
5. Se realiza el total de los resultados ponderados para cada variable con el objetivo de establecer el resultado ponderado para la empresa.

1.2.6.1.5 MATRIZ FODA

Gan F. (2008) define a la matriz FODA como “una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo”. (Pág., #59).

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

FODA es un instrumento que permite determinar la situación real del estudio propuesto (personas, organización, entre otros.) dando como resultado el diagnóstico para la toma de decisiones adecuada que orienten hacia los objetivos propuestos.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando. En términos del proceso de Marketing en particular, y de fundamentos administrativos empresariales, manifiesta que la matriz FODA es el vínculo del análisis interno y externo de la organización, que permitan la consecución de estrategias acordes al mercado.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

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

1.2.6.2 Direccionamiento Estratégico

1.2.6.2.1 Misión

Muñiz R., (2010), define a la misión como “la razón de ser de una organización, la formulación explícita de sus propósitos, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de sus objetivos” (Pág., #55).

1.2.6.2.2 Visión

Jack F. (2008), define a la visión como una “declaración permanente, cuya finalidad es comunicar la naturaleza de la existencia de la organización, ámbito de acción, principios orientadores y objetivos de desempeño.” (Pág., #36).

La importancia de la visión es la fuente de inspiración para que el negocio crezca.

1.2.6.2.3 Objetivo

Brenes L., (2008), define a los objetivos como “los fines o las metas que se pretenden lograr y hacia los cuales se dirige las actividades de la empresa en su conjunto o uno de sus departamentos, secciones o funciones” (Pág., #94).

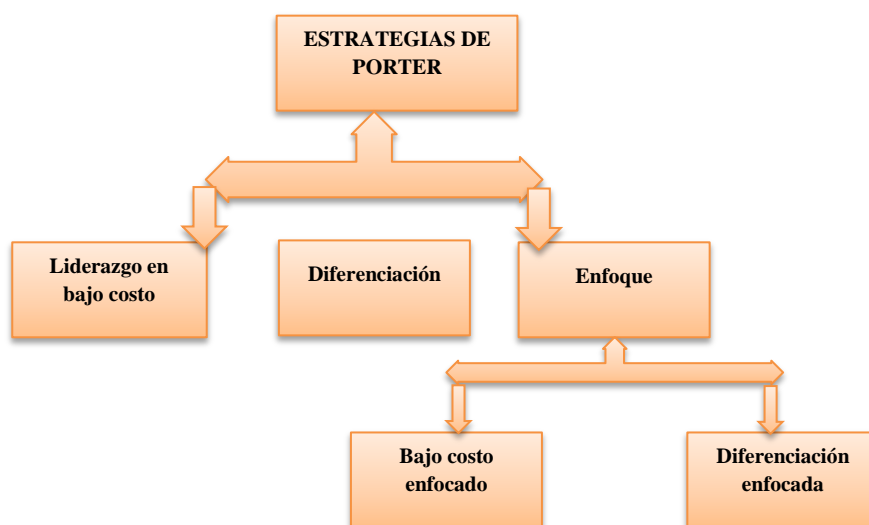
Por lo regular los objetivos de mayor jerarquía representan el fin hacia el cual se dirige la empresa, la dirección, el staff. Los objetivos son las metas que se quieren alcanzar con relación a los inversionistas, a los consumidores, al personal, entre otros.

1.2.6.2.4 Estrategias

Brenes L., (2008), define a la estrategia como “un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales, metas se define: hacia dónde quiere ir la compañía” (Pág., #126).

Michael Porter ideó un modelo para describir 3 estrategias competitivas.

Gráfico# 5 Estrategias de Porter



Fuente: Porter M. (2003). Ser Competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones.
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Estos se evalúan con dos factores: Ventaja competitiva y Ámbito competitivo.

Con respecto a la ventaja, los directivos determinan si debe competir por el costo más bajo o por la capacidad de ofrecer productos y servicios únicos o distintivos que puedan soportar un precio de producto de primera clase.

Luego los directivos determinan si la organización competirá en un ámbito amplio (al concursar en muchos segmentos de clientes) o en uno estrecho (al competir en un segmento seleccionado de clientes).

Diferenciación: Las organizaciones intentan distinguir sus productos y servicios de los demás en la industria.

Liderazgo en bajo costo: Intenta incrementar la participación de mercado al enfatizar sus bajos costos en la relación con los de la competencia.

Enfoque: La organización se concentra en un mercado regional específico o en un grupo de compradores. La compañía intentará alcanzar ya sea una ventaja de bajo costo o de diferenciación, dentro de un mercado estrictamente definido.

1.2.6.3 Diseño Organizacional

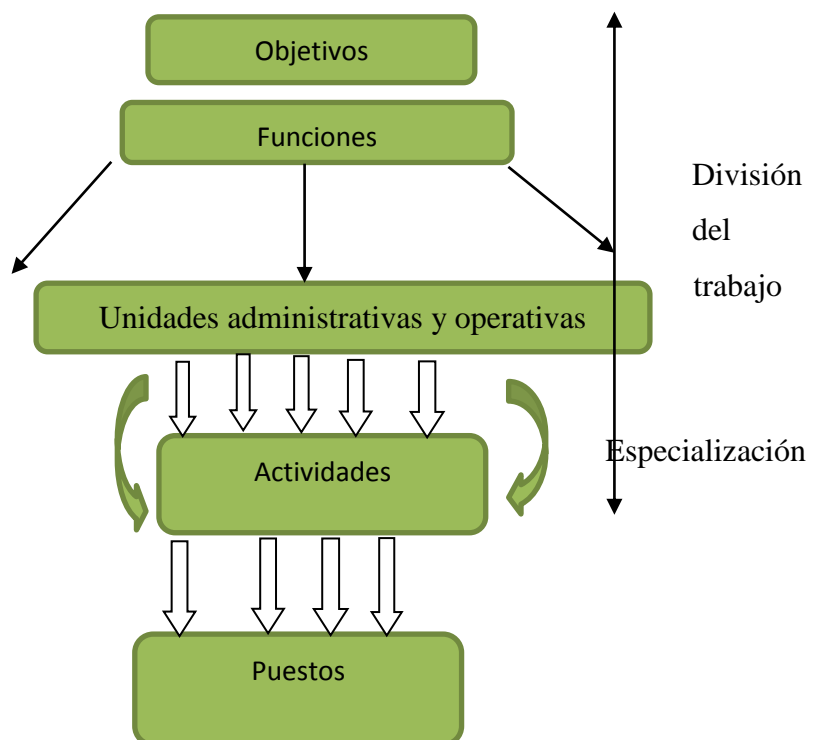
1.2.6.3.1 Forma estructural

Menguzzato y Renau, (2006) define a la estructura organizacional como “la distribución, división, agrupación y coordinación formal de las tareas en los diferentes puestos en la cadena administrativa y operativa, donde las personas influyen en las relaciones y roles para el cumplimiento de obligaciones y responsabilidades en la organización”. Por otro lado, con una estructura organizacional, una organización adquiere forma y figura, con lo cual se pretende lograr los objetivos, cumplir planes y efectuar los controles internos. (Pág., #65).

Una estructura organizacional, en su diseño debe tener en cuenta ciertos aspectos para concretar su estructura en elementos claves como los siguientes:

- **Jerarquización de puestos;** a través de la cadena de mando en las distintas unidades de la estructura, asignando responsabilidad y autoridad en el desarrollo de actividades. Ejemplo: Gerente.
- **División del trabajo;** a través de la agrupación de puestos, por divisiones operativas necesarios en una organización. Ejemplo: Departamento de comercialización.
- **Definición de puestos;** a través de la descripción adecuada de los puestos, tomando en cuenta actividades específicas en cada una de las áreas o secciones de la organización. Ejemplo: Sección ventas.
- **Asignación de tareas;** a través de la separación de funciones, de las actividades y tarea dentro de la organización, de acuerdo con el proceso administrativo establecido. Ejemplo: Autorización, registro, custodia del encargado de facturación en ventas.

Gráfico# 6 Formación de la estructura organizacional



Fuente: MENGUZZATO y RENAU (2006)
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

La estructura organizacional es la base de una empresa. Las organizaciones están vivas y respiran, por lo que requieren algo para darles forma y apoyar sus funciones vitales.

El diseño organizacional permite definir y establecer una organización funcional que coadyuve a la realización de un sin número de tareas acorde al puesto y al perfil profesional de los integrantes de la empresa, permitiendo contrarrestar de esta manera una desorganización en todos los niveles.

1.2.6.3.2 Sistema de Control

Hornigren Ch. (2008) define a los sistemas de control como “el fundamento en conseguir la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integrado de instrumentos, técnicas y capacitación del recurso humano, implicando la superación constante de los procesos de la organización” (Pág., #382).

1.2.6.3.3 Políticas

Joseph Jurán, (2007) define a las políticas como “guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual, empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo: Competir en base a precios en el mercado. (Pág., #63).

1.2.6.3.4 Cultura Organizacional

Gan F. (2008), define a la cultura organizacional como "el conjunto de normas, valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, y a la vez es una presentación de cara al exterior de la imagen de la empresa". (Pág., #72).

Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.
- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

1.2.6.3.5 Vínculos Interorganizacionales

Richard Daft (2007) define a los vínculos interorganizacionales como “establecimientos de vínculos con terceros para el control del interés de otra compañía con otros recursos que no posee en ese momento para que sea utilizado por medio de fusiones” (Pág., #157).

Las alianzas estratégicas que se pueden emplear dependen del lapso de tiempo específico y de los contratos establecidos entre ambas partes, tomando como base el beneficio mutuo. Una de las ventajas es que mejora la fortaleza y competitividad en el mercado, lo que le permitirá desplazar competidores.

La relación y contacto permanente que puede tener la empresa con terceros es una estrategia que ayuda a la organización a ganar mercado y a captar clientes potenciales, de tal manera que exista un beneficio mutuo previo a un acuerdo o un pacto establecido entre ambas partes con el propósito de vender productos de ambas empresas o de darles a conocer nuestros servicios.

1.2.6.4 Resultados de la Efectividad

1.2.6.4.1 Eficiencia

Richard Daft, (2007) define a la eficiencia como “un concepto más limitado que atañe el funcionamiento interno de la organización, es la cantidad de recursos que se utilizan para generar una unidad de producto; se puede medir como la razón de entrada con respecto a las salidas” (Pág., #58).

La optimización de recursos en la empresa es indispensable porque permite obtener altos grados de efectividad conjuntamente con las metas propuestas acordes a los niveles de producción establecidos.

1.2.6.4.2 Eficacia

Wester (2007) define a la eficacia como “el poder de producir los resultados esperados”. (Pág., #59). Cabe destacar que la eficacia permite el cumplimiento de los objetivos establecidos.

El objetivo empresarial se cumple cuando existe el trabajo en equipo entre todos los trabajadores cumpliendo con los retos propuestos en los diferentes niveles organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

1.2.6.4.3 Logro de Objetivos

Robins S., (2009) define al logro de objetivos como “el fin de toda organización que orienta los resultados deseados” (Pág., #142).

El cumplimiento de los objetivos, permite la consecución del direccionamiento estratégico, mediante la aplicación de los cursos de acción. Los resultados esperados son las mediciones realizadas con efectividad y eficiencia de las actividades efectuadas en todas las áreas de trabajo, permitiendo así, cumplir con los objetivos empresariales y con el empleo del trabajo en equipo.

1.3 LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2

1.3.1 Aspectos Constitutivos

Una empresa está conformada por dos tipos de elementos: Recursos empresariales: financieros, materiales, humanos y de comercialización Sistemas Administrativos: sistema decisional, sistemas corporativos; sistema de recursos y sistemas.

La Gasolinera Hernández Jr. 2, ubicada en el cruce de Chanduy – vía a Guayaquil, cantón Santa Elena, fue fundado hace 10 años y se constituye como una estación de servicio para el público en general. El ofrecimiento de importantes ventajas para los usuarios en cuanto a seguridad, ecología, imagen y servicio, destacando la honestidad, comodidad y rapidez al momento de adquirir los productos que en ellas se venden, tales como: Gasolina (súper, extra), diésel, lubricantes, aditivos, agua, hielo, refrescos y otros productos.

Para comenzar a trabajar de una manera adecuada se realizó un convenio con la Comercializadora de Petróleos y Servicios, donde se factura por medio de Petro-

Ecuador EP, y brindan la facilidad de pago al momento que nos reciben cheques con un período de gracia por 5 días.

Cada año se debe adquirir el permiso del Ministerio de Medio Ambiente donde les exigen por medio de la Empresa Camslog, cumplir con los requisitos necesarios para la prevención de cualquier situación a presentarse.

Así mismo se debe obtener los respectivos permisos del Cuerpo de Bomberos y de Funcionamiento donde la empresa está preparada para laborar correctamente cumpliendo con las normativas vigentes.

1.3.2 Recursos

Actualmente se encuentra en proceso de reestructuración, la misma que cuenta con 4 personas en área administrativa (Un gerente, un administrador y dos secretarias); 1 jefe de ventas y 8 despachadores, un market porque como se trata de servicio al cliente), 4 guardias, 4 choferes y dos personas que se encargan de la limpieza.

1.3.3 Proceso Administrativo

La administración de la Gasolinera Hernández Jr. 2 durante los 10 años de servicio y vida institucional se ha desarrollado con técnicas tradicionales que han permitido que la empresa se mantenga en el mercado. Cabe destacar que el empleo de buenas técnicas acordes a las exigencias de los clientes es necesario como consecuencia de la globalización.

Se recalca que en los últimos años, el proceso de capacitación para los administradores, se evidencia por Petróleos y Servicios que ha asumido el reto de

la preservación y el bienestar ambiental, tomando como base diferentes lineamientos y niveles de seguridad en la gasolinera, pero que en cierto sentido ha dejado a un lado aspectos internos como el seguimiento de las actividades de los trabajadores y el grado de satisfacción de los clientes.

1.3.4 Productos

Este establecimiento brinda el servicio de distribución de combustibles, específicamente para uso de los automotores; además de lubricantes acordes a las necesidades de los usuarios como son:

GASOLINA SÚPER:

Es utilizada en vehículos cuyos automotores tienen una relación de compresión alta, los hidrocarburos, especialmente aromáticos presentes en este tipo de gasolina, resisten altas presiones y temperaturas sin llegar al rompimiento de moléculas.

Gráfico# 7 Gasolina Súper



Fuente: Petrocomercial

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

GASOLINA EXTRA:

Esta gasolina ha sido diseñada para ser utilizada en motores de combustión interna de encendido por chispa y de compresión moderada, debido a que a mayor compresión en el pistón se eleva la temperatura de la mezcla carburante.

Gráfico# 8 Gasolina Extra



Fuente: Petrocomercial
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

GASOLINA DIÉSEL:

Por su alto poder calorífico, es utilizada como combustible de uso industrial, especialmente en la industria de la cerámica y en las áreas rurales de uso doméstico. Se utiliza como diluyente en la preparación de capa de rodadura de las carreteras. En el transporte de hidrocarburos por poliductos se utiliza como interfaces para la separación de productos.

Gráfico# 9 Gasolina Diésel



Fuente: Petrocomercial
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ACEITE GULF MAX PLUS SAE 20W-50 : Es un aceite Premium para motores de camionetas, carros familiares, deportivos, utilitarios que operan con combustible gasolina o diesel. Se encuentra formulado con bases minerales de

excelente calidad y un paquete de aditivos balanceado químicamente para proveer una excelente limpieza y control del desgaste al interior del motor.

Gráfico# 10 Aceite Gulf Max



Fuente: Gasolinera Hernández Jr.
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ACEITE GULFSAE 40 DUTY: Es un aceite de rendimiento extra para motores diesel de trabajo pesado que deben cumplir con las exigencias ambientales de bajas emisiones ambientales, incluyendo aquellos que operan con EGR (sistema de recirculación de gases de escape). Este producto reúne los requerimientos técnicos exigidos por los fabricantes de motores de Europa, América y Asia en cuanto a la protección y durabilidad del motor en operación con combustible con alto o bajo contenido de azufre en el combustible.

Gráfico# 11 Aceite Gulf Superfleet



Fuente: Gasolinera Hernández Jr.
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ACEITE LÍQUIDO DE FRENOS, PENTOSIN SUPER DOT 4: Es un fluido sintético de tipo especial para operar como medio hidráulico en los sistemas de

frenos de automóviles y vehículos en general para los cuales se recomienda un fluido con calidad DOT4, este fluido brinda un amplio margen de seguridad en su operación.

Gráfico# 12 Aceite líquido de freno



Fuente: Gasolinera Hernández Jr2.
Elaborado por: Odalis Flores Asencio

La empresa se enfoca básicamente a la venta de combustible en la estación, sin embargo con el fin de ofrecer a sus clientes una amplia variedad de productos y servicios dentro de sus instalaciones se ofrece:

- ✓ Servicios de telefonía.
- ✓ Cajeros automáticos.
- ✓ Minimarket.
- ✓ Baños públicos.
- ✓ Bomba de aire.
- ✓ Agua potable.

1.3.5 Financiamiento

La actividad comercial comprende los establecimientos o trabajadores con cuentas propias que se dedican a la compra-venta, ya sea al por mayor, o al por menor, de todo tipo de productos o artículos para consumo, o uso personal, siempre y cuando no lo fabriquen, cultiven o críen. Incluye la compra-venta de maquinaria, automotores, combustible y materias primas o insumos para la industria o la prestación de algún servicio.

La Gasolinera Hernández Jr. 2 tiene como actividad económica registrada la venta al por menor de combustibles y demás productos de uso general. Gracias a las gasolineras se transportan diariamente a todos los rincones de nuestra patria permitiendo con ello el traslado no sólo de personas hacia sus destinos o lugares de trabajo, sino también es posible desplazar millones de mercancías o bienes de consumo incluso más allá de nuestras fronteras.

El financiamiento de la empresa cuenta con un capital familiar. En el caso de la negociación con los proveedores de la empresa con Petroecuador EP, por medio del cual se obtiene los derivados del petróleo como son la gasolina diesel, súper y extra; los pagos pueden efectuarse al contado o a crédito por un periodo de gracia de 5 días, los cuales sirven como base primordial para futuras transacciones.

El presupuesto de la empresa se elabora de manera anual de acuerdo a los requerimientos que ésta exige, en base a la información contable y análisis financiero que establece dicho departamento los cuales permitirán cubrir los gastos establecidos.

1.4 MARCO SITUACIONAL

Chanduy fue creada como Parroquia el 29 de mayo de 1861, cuenta con un clima seco, su temperatura promedio es de 25 grados centígrados y posee una superficie de 865 Km² aproximadamente.

Límites: Al Norte, con la Parroquia Atahualpa, al Sur, con la Provincia del Guayas, al Este, con la Parroquia Julio Moreno y al Oeste, con el Océano Pacífico.

Latitud: 22° latitud Sur

Extensión: 865.73 Km.2

Clima: Cálido y Variado

Población: 20.000 habitantes

La población de Chanduy depende de la agricultura, ganadería y en su mayor parte de la pesca, sea esta artesanal e industrial, cuya concentración está en su mayor parte en la Comuna Puerto Pesquero de Chanduy como también en la Comuna El Real, con respecto a la agricultura y la ganadería está concentrado en las Comunas de Bajada, San Rafael, Tugaduaja y Bajada de Chanduy.

DATOS SOCIOECONÓMICOS DE LA PARROQUIA CHANDUY

La Parroquia Chanduy cuenta con 20.000 habitantes, repartidos en 13 comunas:

Cuadro # 3 Habitantes de la Parroquia Chanduy

| | |
|----------------------------------------------|-------------------------|
| CABECERA PARROQUIAL DE CHANDUY | 3.000 habitantes |
| COMUNA PECHICHE | 3.000 habitantes |
| COMUNA MANANTIAL | 1.100 habitantes |
| COMUNA EL REAL | 1.100 habitantes |
| COMUNA PUERTO DE CHANDUY | 2.000 habitantes |
| COMUNA SAN RAFAEL (1 RECINTO) | 2.300 habitantes |
| COMUNA ENGUNGA | 3.000 habitantes |
| COMUNA TUGADUAJA | 1.000 habitantes |
| COMUNA ZAPOTAL (1 RECINTO) | 1.000 habitantes |
| COMUNA SUCRE | 200 habitantes |
| COMUNAS OLMEDO | 200 habitantes |
| COMUNA VILLINGOTA | 200 habitantes |
| COMUNA CIENEGA | 150 habitantes |
| COMUNA BAJADA DE CHANDUY: 10 RECINTOS | 1.750 Habitantes |

Fuente: Datos históricos de los archivos del Gobierno Parroquial de Chanduy

1.5 MARCO LEGAL

Para el establecimiento del Marco Legal que tiene que ver con el proyecto, se ha considerado, tanto la normativa de carácter local, sectorial y nacional aplicable, esto es:

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE ECUADOR 2008

La Constitución de la República del Ecuador fue aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente y entró en vigencia el 20 de octubre del 2008, fecha en la

cual quedó derogada la Constitución de la República de 1998. El principal articulado de la Constitución aplicable al proyecto es el siguiente:

- Art. 15. El Estado promoverá, en el sector público y privado, el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas no contaminantes y de bajo impacto. La soberanía energética no se alcanzará en detrimento de la soberanía alimentaria, ni afectará el derecho al agua. Se prohíbe el desarrollo, producción, tenencia, comercialización, importación, transporte, almacenamiento y uso de armas químicas, biológicas y nucleares, de contaminantes orgánicos persistentes, agroquímicos internacionalmente prohibidos, y las tecnologías y agentes biológicos experimentales nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o que atenten contra la soberanía alimentaria o los ecosistemas, así como la introducción de residuos nucleares y desechos tóxicos al territorio nacional.
- Art. 58. Se reconocen y garantizarán a las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, de conformidad con la Constitución y con los pactos, convenios, declaraciones y demás instrumentos internacionales de derechos humanos.
- Art. 74. El Estado aplicará medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales. Se prohíbe la introducción de organismos, material orgánico e inorgánico que puedan alterar de manera definitiva el patrimonio genético nacional.
- Art. 75. Las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir. Los servicios ambientales no serán susceptibles de

apropiación; su producción, prestación, uso y aprovechamiento serán regulados por el Estado.

- Art. 100. La acción ciudadana se ejercerá en forma individual o en representación de la colectividad, cuando se produzca la violación de un derecho o la amenaza de su afectación; será presentada ante autoridad competente, de acuerdo con la ley. El ejercicio de esta acción no impedirá las demás acciones garantizadas en la Constitución y la ley.

- Art. 101. En todos los niveles de gobierno se conformarán instancias de participación integradas por autoridades electas, representantes del régimen dependiente y representantes de la sociedad del ámbito territorial de cada nivel de gobierno, que funcionarán regidas por principios democráticos. La participación en estas instancias se ejerce para:
 1. Elaborar planes y políticas nacionales, locales y sectoriales entre los gobiernos y la ciudadanía.
 2. Mejorar la calidad de la inversión pública.
 3. Elaborar presupuestos participativos de los gobiernos.
 4. Promover la formación ciudadana.

REGLAMENTO SUSTITUTIVO DEL REGLAMENTO AMBIENTAL PARA LAS OPERACIONES HIDROCARBURÍFERAS EN EL ECUADOR

Fue promulgado mediante Decreto Ejecutivo N°. 1215 y publicado en el R.O. 265 de 13 de febrero del 2001, y tiene por objeto regular las actividades Hidrocarburíferas de prospección geofísica, perforación, desarrollo y producción, almacenamiento, transporte, industrialización y comercialización de petróleo, sus derivados, gas natural y afines, susceptibles de producir impactos ambientales y

sociales en el medio ambiente y en la organización social y económica de las poblaciones asentadas en el área de influencia en todo lo que se llama territorio nacional.

Ahora, el Reglamento, mediante su Art. 3 dispone que el Ministerio del Ambiente es la dependencia técnico-administrativa que controlará, fiscalizará y auditará la gestión ambiental en las actividades Hidrocarburíferas en general; así como, realizará la evaluación, aprobación y seguimiento de los Estudios Ambientales en todo el territorio nacional.

El Art. 4 señala que se entenderá como sujetos de control a PETROECUADOR, sus filiales y sus contratistas o asociados para la exploración y explotación, refinación o industrialización, almacenamiento y transporte de hidrocarburos, y comercialización de derivados del petróleo, así como todas aquellas empresas nacionales o internacionales legalmente establecidas en el país que hayan sido debidamente autorizadas para realizar estas actividades.

Mediante el Art. 12, un propietario de una E/S a través de la Comercializadora a la cual estuviere afiliada la E/S debe realizar el monitoreo ambiental interno de las emisiones a la atmósfera, descargas líquidas y sólidas producidas, para lo cual se identificarán los puntos de monitoreo según los formatos 1 y 2 del Anexo 4 del Reglamento.

El Art. 13 dispone que un propietario de una E/S, como sujeto de control, deberá presentar, previo al inicio de las actividades de construcción y operación, el correspondiente Estudio de Impacto Ambiental al Ministerio del Ambiente para su análisis, evaluación, aprobación y seguimiento, de acuerdo con las definiciones y guías metodológicas establecidas en el articulado del Capítulo IV del Reglamento. Así mismo, las actividades de funcionamiento de la E/S deberán tomar en cuenta lo dispuesto en el Art. 22 que tiene relación con los límites permisibles para la

emisión de ruidos, los mismos que estarán sujetos con lo establecido en la Tabla N°. 1 del Anexo 1 de este Reglamento.

El Art. 23 obliga a que la E/S para su funcionamiento cuente con todos sus equipos y materiales compatibles con la protección ambiental, prohibiéndose el uso de equipos y materiales obsoletos. Si la E/S tuviere que almacenar y manejar productos químicos deberá cumplir con lo señalado en el Art. 24 referente con su manejo y sustitución de químicos convencionales, para lo cual se tomará en cuenta lo ordenado en los literales, a), b), c), d) y e) del indicado artículo. Respecto del manejo y almacenamiento de los combustibles, la E/S deberá tomar en cuenta lo dispuesto en el Art. 25, según sus literales: a), b), c), d, e), f), y g, h, l).

El Art. 26 relacionado con la Seguridad e Higiene Industrial, señala que es responsabilidad de la E/S el cumplimiento de las normas nacionales, las normas técnicas INEN, sus regulaciones internas y demás normas vigentes con relación al manejo y gestión ambiental, la seguridad e higiene industrial y la salud ocupacional, cuya inobservancia pudiera afectar al medio ambiente, la salud y seguridad de los trabajadores involucrados.

El Art. 27 establece que la E/S deberá contar con los equipos y materiales para el control de derrames así como equipos contra incendios y contar con programas de mantenimiento tanto preventivo como correctivo, que serán especificados en el Plan de Manejo Ambiental, así como documentado y reportado anualmente en forma resumida al Ministerio del Ambiente.

El Art. 28 obliga a que la E/S realice el manejo de desechos en general que pudieran ser generados, para lo cual establece, mediante el literal a) la reducción de desechos en la fuente, mediante el literal b) su clasificación, tratamiento, reciclaje, o reutilización y dispuestos finalmente de acuerdo con normas

ambientales y conforme con el Plan de Manejo Ambiental, para lo cual se tomará en cuenta la Tabla N°. 8 del Anexo 2 del Reglamento.

El Art. 29 relacionado con el manejo y tratamiento de descargas líquidas, establece que toda instalación, incluyendo centros de distribución, sean nuevos o en remodelación, deberán contar con un sistema de convenientemente segregado de drenaje, de modo que se realice un tratamiento específico por separado de aguas lluvias y de escorrentías, aguas grises y negras y efluentes residuales para garantizar su adecuada disposición, para evitar la contaminación de Medio Ambiente.

También, la operación de la E/S debe cumplir con lo señalado en el articulado del Capítulo X, para la fase de Comercialización y Venta de Derivados de Petróleo producidos en el país importados, sea que la E/S fuere a construirse o remodelarse, en lo que tiene relación con la receptación del correspondiente Estudio de Impacto Ambiental, cuya elaboración deberá ceñirse a lo establecido en la guía metodológica del Art. 41, y conforme a los Términos de Referencia aprobados por el Ministerio del Ambiente con anterioridad.

LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL

Esta Ley fue publicada en el R.O. N° 245 del 30 de julio de 1999; mediante el artículo 1, establece los principios y directrices de política ambiental, determinando además, las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia. El artículo 2 señala que la gestión ambiental se sujetará a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respeto a las culturas y prácticas tradicionales.

TEXTO UNIFICADO DE LA LEGISLACIÓN AMBIENTAL SECUNDARIA

Mediante Decreto Ejecutivo No 3399 publicado en el R.O No 725 del 13 de diciembre del 2002 se expide el Texto Unificado de la Legislación Ambiental Secundaria y mediante Decreto Ejecutivo No 3516 se dispone su publicación. El propósito de este Texto Unificado es el de contribuir a la seguridad jurídica del país en la medida en que tanto el sector público cuanto los administrados sabrán con exactitud la normatividad vigente en materia ambiental.

Mediante el Art. 2 del Texto Unificado se derogan ciertas disposiciones en materia ambiental. Este Texto contiene un Título Preliminar mediante el cual se establecen las Políticas Básicas Ambientales del Ecuador.

REGLAMENTO DE APLICACIÓN DE LOS MECANISMOS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL, ESTABLECIDOS EN LA LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL

Este Reglamento ha sido expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1040, y su ámbito es regular la aplicación de los artículos 28 y 29 de la Ley de Gestión Ambiental, por lo que, sus disposiciones serán los parámetros básicos que deben acatar todas las instituciones de estado que integren el Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, sus delegatarios y concesionarios.

El objeto del Reglamento es contribuir a garantizar el respeto al derecho colectivo de todo habitante a vivir en un ambiente sano ecológicamente equilibrado y libre de contaminación.

Los fines de este Reglamento son los siguientes:

- a) Precisar los mecanismos determinados en la Ley de Gestión Ambiental a ser utilizados en los procedimientos de participación social.

- b) Permitir a la autoridad pública conocer los criterios de la comunidad en relación a una actividad o proyecto que genere impacto ambiental,
- c) Contar con los criterios de la comunidad, como base de gobernabilidad y desarrollo de la gestión ambiental, y
- d) Transparentar las actuaciones y actividades que puedan afectar al ambiente, asegurando a la comunidad el acceso a la información disponible.

LEY DE HIDROCARBUROS

Esta Ley en su Capítulo VII.- Comercialización, Artículo 68 señala que el almacenamiento, distribución y venta al público de los derivados del petróleo se realizará por Petroecuador o por personas naturales o por empresas nacionales o extranjeras, quienes deberán sujetarse a los requisitos técnicos, normas de calidad, protección ambiental y control que fije el Ministerio del Ramo, con el fin de garantizar un óptimo y permanente servicio al consumidor.

La Ley de Hidrocarburos en su Art. 31, literales s) y t), obliga a PETROECUADOR, contratistas o asociados en exploración y explotación de hidrocarburos, refinación, transporte y comercialización, a ejecutar sus labores sin afectar negativamente a la organización económica y social de la población asentada en su área de acción, ni a los recursos naturales renovables y no renovables locales, así como conducir las operaciones petroleras de acuerdo con las leyes y reglamentos de protección del medio ambiente y de seguridad para el bien del país.

Respecto de la comercialización de los derivados del petróleo, el inciso segundo del Art. 69 de la Ley, establece que la venta al público podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas a nombre de PETROECUADOR, las cuales suscribirán los correspondientes contratos de distribución con la empresa filial respectiva, que garanticen un óptimo y permanente servicio al consumidor, de

acuerdo con las disposiciones de esta Ley y las regulaciones que impartiere el Ministerio de Energía y Minas.

REGLAMENTO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS

Este Reglamento fue promulgado en acatamiento a la Ley de Defensa Contra Incendios y su Reglamento de Aplicación, con el propósito de que los cuerpos de bomberos del país cumplan y hagan cumplir las normas Técnicas y disposiciones establecidas en la Ley.

El objetivo principal de este Reglamento es dar cabal cumplimiento a los Arts. 25, 26, 35, 45 y 53 de la Ley de Defensa Contra Incendios, mediante normas de protección para las vidas y los bienes en los centros poblados del País.

El Reglamento contiene 3 capítulos relacionados con los Aspectos Generales, las Definiciones Generales y las Precauciones Estructurales, que deben ser tomadas en cuenta para la prevención de incendios en edificaciones de cualquier naturaleza.

Los artículos del 200 al 228 contienen normas y disposiciones que deberán ser aplicadas obligatoriamente durante la construcción y funcionamiento de centros de distribución de combustibles y estaciones de servicio, a fin de disminuir los riesgos de incendios.

REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y SALUD DE LOS TRABAJADORES Y MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE DEL TRABAJO

Mediante el Art. 1, se establece que las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como

objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos de trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo.

El Art. 2 establece la existencia del Comité Interinstitucional de Seguridad e Higiene del trabajo, cuya función principal es coordinar las acciones ejecutivas de todos los organismos del sector público con atribución en materia de prevención de riesgos del trabajo, cumplir con las atribuciones que le señalan las leyes y reglamentos, y en particular, ejecutar y vigilar el cumplimiento del presente Reglamento.

El Art. 3 establece que corresponde al Ministerio del Trabajo, en materia de seguridad e higiene en el trabajo, entre otras facultades: participar por intermedio de la Jefatura del Departamento de Seguridad e Higiene del Trabajo como miembro nato del Comité Interinstitucional; recolectar datos a nivel nacional respecto a composición y número de la población laboral, horarios de trabajo y número de accidentes y enfermedades profesionales, sus causas y consecuencias; impulsar, realizar y participar en estudios e investigaciones sobre la prevención de riesgos y mejoramiento del medio ambiente laboral, y, de manera especial en el diagnóstico de enfermedades profesionales en nuestro medio; informar e instruir a las empresas y trabajadores sobre métodos y sistemas a adoptar para evitar siniestros y daños profesionales; vigilar el cumplimiento de las normas legales vigentes, relativas a la Seguridad y Salud de los trabajadores.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se desarrolló considerando la investigación cuantitativa; método en que se vale de la recolección de datos para probar una hipótesis, el mismo que se basa en la medición numérica y en el análisis de tipo estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, que nos permiten obtener información acerca de la manera que influye un diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr. 2.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de investigación que se empleó permitió que este proyecto sea factible, porque comprende la elaboración y desarrollo de un diseño organizacional dirigido para la Gasolinera Hernández Jr. 2 de la parroquia Chanduy - cantón Santa Elena, en vista que no manejan el concepto global de la administración ya que emplean técnicas tradicionales o basadas en la experiencia. En este estudio se consideró las condiciones actuales de la Gasolinera además del apoyo de investigaciones de campo que contribuyeron al aporte del diseño propuesto.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron fueron:

2.3.1 DOCUMENTAL – BIBLIOGRÁFICA: Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el diseño organizacional, la identificación de los criterios de diseños, la función del diseño de la Gasolinera Hernández Jr. 2, los mismos que nos servirán como herramienta gerencial, basándose en documentos, libros y publicaciones.

Bernal Torres 2006 plantea que la investigación documental “consiste en un análisis de información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del objeto de estudio. Pág. 110

2.3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO: Definida como uno de las clases de investigación, que facilita el estudio sistemático del problema en el lugar de los hechos. Yépez E. (2007) manifiesta que la investigación de campo: es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan permitiendo predecir su ocurrencia.

En esta clase de investigación, el facilitador, toma como referencia los sucesos científicos con los tradicionales que dan como resultado por medio de la observación.

2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos utilizados en la presente investigación fueron los siguientes:

2.4.1 DEDUCTIVO: Para el desarrollo de la primera parte del presente trabajo, fue necesario un diagnóstico del manejo administrativo; a través de la aplicación

de este método, se identificaron las falencias y fortalezas de la administración de tales negocios.

2.4.2 INDUCTIVO: de acuerdo a la situación observada en la etapa de diagnóstico, se planteó aportes y mejoras a la actual administración.

2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

El propósito de la investigación de dar respuestas a los objetivos planteados, se elaboró técnicas que permitieron recopilar información sobre la situación actual y forma de administrar la Gasolinera Hernández Jr. 2 de la parroquia Chanduy cantón Santa Elena.

2.5.1 OBSERVACIÓN

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el hecho social o los actores sociales, de los cuales se obtiene información que sintetizan la investigación.

Es un proceso cuya función primera e inmediata es recoger información sobre el objeto que se toma en consideración; consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades que se desarrollan dentro de la organización.

2.5.2 ENCUESTA

Es una técnica que a través de interrogantes se recopila datos, acerca de las variables, conocer opiniones, actitudes y conocimientos de las personas encuestadas. Los datos que se obtuvieron fueron de utilidad. La encuesta está enfocada en los clientes internos, que corresponde a la totalidad de la población por ser ésta manejable; ya que la Gasolinera Hernández Jr.2, cuenta con 23

colaboradores importantes para la emisión de un diagnóstico sobre la realidad del problema, permitiendo cuantificarlos y cualificarlos.

Las preguntas que se plantearon en la encuesta para los clientes internos fueron:

¿Cree usted que tienen determinado el grado de autoridad y responsabilidad de las tareas que realiza la parte operativas en la empresa?

¿Son de conocimiento público todas las funciones y obligaciones que deben desempeñar dentro de sus puestos?

¿En algún momento ha llegado hacer el trabajo que le corresponde a otro?

¿En algún momento usted llega a recibir indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa?

¿Está usted de acuerdo con la forma de despacho de los materiales en la empresa?

¿Se establece políticas y objetivos en la empresa?

¿Los procesos son adecuados o necesitan redefinirse?

¿Cuenta la empresa con manuales de procedimientos?

¿Conoce la estructura de la empresa?

¿Cree usted que la empresa mejorará su eficacia y eficiencia después de rediseñar su organización y diseño?

Las preguntas que se efectuaron en la encuesta para los clientes externos fueron:

¿Cómo es el producto que usted recibe?

¿Cómo es el trato que usted recibe del personal de servicio al cliente?

¿Los empleados le brindan seguridad a la hora de facilitarle el servicio que requiere?

¿Cómo le atiende el personal cuando usted requiere un servicio?

¿Si usted requiere un servicio adicional y especial, el personal cumple con ello?

¿Gasolinera Hernández Jr. 2 se preocupa de usted, incluso, luego de que la venta y entrega ha sido realizada?

¿Cuál es la imagen que usted tiene de Gasolinera Hernández Jr. 2?

¿Cuál es el ambiente que Gasolinera Hernández Jr. 2 le ofrece?

¿Qué le gustaría que se mejore en la Gasolinera Hernández Jr. 2?

¿Cree usted que es necesario implementar un programa de atención al cliente?

2.5.3 ENTREVISTAS

Los fines de la investigación reflejan y conllevan a obtener datos con respuestas orales de los jefes de áreas sobre el procedimiento laboral de la organización. Al emplear la técnica de la entrevista, se genera un vínculo de información cruzada entre el entrevistado y el entrevistador generando interés, estimulación y confidencialidad, devolviendo información personal en forma de descripción, evaluación e interpretación.

Las preguntas fueron:

¿Gasolinera Hernández Jr. 2 cuenta con misión y visión?

¿De qué manera la empresa evalúa el desempeño de sus colaboradores?

¿Se realizan inspecciones periódicas al personal para verificar que su desarrollo sea adecuado?

¿Con qué sistema de comunicación se cuenta actualmente?

¿Considera las sugerencias y opiniones de los empleados para la toma de decisiones?

¿En caso de existir problemas de qué tipo han sido?

¿Con qué frecuencia existen problemas con los clientes debido a la falta de coordinación?

¿Existen medidas ambientales para el funcionamiento y mantenimiento de la empresa?

¿Cuenta la empresa con planes de acción que permitan cumplir los objetivos?

¿Existe un presupuesto bien elaborado?

2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.6.1 REGISTRO DE OBSERVACIÓN

En la observación directa se llevarán los registros anecdóticos, recomendaciones para su construcción. Este instrumento se utilizará para observar el comportamiento de los empleados de la empresa en situaciones naturales y no para evaluar procesos y productos. Se anotarán los datos de la situación observada, así como la duración y datos del observador. Se le dará uso sólo en las áreas del comportamiento donde puedan valorarse con otros instrumentos. Los acontecimientos suscitados se acompañarán de un marco de referencia.

2.6.2 GUÍA DE ENTREVISTA

Una entrevista es simplemente una conversación con un propósito específico. Se entrevista cuando se quiere saber algo de alguien que no se puede obtener por vía cuantificable.

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

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

2.6.3 EL CUESTIONARIO

El cuestionario es una técnica de recogida de información que supone un interrogatorio en el que las preguntas establecidas de antemano se plantean siempre en el mismo orden y se formulan con los mismos términos. Los

cuestionarios ahorran tiempo, porque permiten a los individuos llenarlos sin ayuda ni intervención directa del investigador.

Las preguntas del cuestionario son establecidas de esta manera:

Preguntas cerradas biopciones y poliopciones:

Cerradas Biopciones: posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.

Cerradas Poliopciones; se propuso más de dos opciones de respuesta.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN.- Es la unión de unidades elementales unidades individuales o compuestas por personas o cosas, Hernández R. Fernández Carlos (2005), expresa que población es “el conjunto de todos los casos que concuerdan con características.” (Pág. # 304).

En el presenta trabajo se considera una población de 23 colaboradores de la organización en estudio. Dado que el universo es manejable se encuestará a las 23 personas que laboran en la Institución. Además se realizará una encuesta dirigida a los clientes fijos de la Gasolinera Hernández Jr. 2, se aplicará el método aleatorio simple por ser un universo un poco extenso.

Cuadro# 4

POBLACIÓN

| Descripción | Frecuencia |
|--------------------|-------------|
| Personal Ejecutivo | 5 |
| Personal Operativo | 18 |
| Clientes | 2470 |
| TOTAL | 2493 |

Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio

MUESTRA

Se considera como la parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. También existen autores que, consideran a la muestra desde dos puntos de vista; la una como una muestra con un enfoque cualitativo y la otra como una muestra con enfoque cuantitativa según Hernández R. Fernández C. (2005).

El enfoque cualitativo es la “unidad de análisis o conjunto de personas, contextos, eventos o sucesos sobre el (la) cual se recolecta los datos sin que necesariamente sea representativa y la muestra con enfoque cuantitativo, es el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y deben ser representativos de la población” (Pág. # 302). Se utiliza en esta investigación el enfoque cuantitativo.

La muestra consta de dos tipos como son: la muestra probabilística y la no probabilística. En la investigación se aplica la muestra no probabilística que se refiere no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

Cuadro# 5

MUESTRA

| Descripción | Frecuencia | Tabulación |
|--------------------|------------|------------|
| Personal Ejecutivo | 5 | Entrevista |
| Personal Operativo | 18 | Encuesta |
| Clientes 10% | 247 | |
| TOTAL | 270 | |

Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio

2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento de la investigación estará compuesto por los siguientes indicadores:

- Esquematización de la estrategia de investigación.
- Definición de los procedimientos implementados para el desarrollo de la estrategia.
- Definición de las variables de interés.
- Explicación del proceso mediante el cual fueron seleccionados los participantes de estudio.
- Discusión de los instrumentos utilizados para el estudio.
- Recolección de datos.

Con respecto al procesamiento de la información se realizó lo siguiente:

- Organizar los datos auscultados.
- Tabulación de datos.
- Elaboración de tablas y gráficos de los datos.
- Presentación del proceso de análisis aplicado a los datos.
- Formulación de las conclusiones.
- Finalmente la elaboración de la propuesta.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Institución: Gasolinera Hernández Jr. 2

Dirección: Cruce de Chanduy

Cuadro# 6 GUÍA DE OBSERVACIÓN

| Dimensiones | Desempeño | Si | % | No | % |
|---------------------|------------------------------------------------------------|----|-----|----|------|
| Organigrama | Existe un organigrama definido | 0 | 0% | 5 | 100% |
| Funciones | Existe un manual de funciones | 0 | 0% | 5 | 100% |
| Direccionamiento | Existe principios rectores y objetivos establecidos | 0 | 0% | 5 | 100% |
| Atención al cliente | Los clientes se sienten conformes por el servicio prestado | 2 | 40% | 3 | 60% |

Fuente: Guía de observación

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

La observación realizada fue a 5 colaboradores de la Gasolinera Hernández Jr. 2 en la que se pudo concretar que no existe un organigrama, parte esencial que guía y orienta las actividades a seguir con una estructura base, tampoco cuenta con un manual de funciones que es la pauta para realizar las diversas tareas en cada puesto, no existe un direccionamiento adecuado como son los objetivos, misión y visión que permite comprometerse y visualizar en el futuro y por último se puede notar que los clientes se encuentran insatisfechos por el servicio.

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1. ¿GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2, CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN?

Al realizar las entrevistas a los directivos sobre el empleo de principios rectores, 60% respondieron que no cuentan con misión ni visión, mientras que el 40% manifestó lo contrario. Se puede apreciar el desconocimiento de la dirección del negocio, por ende no tienen claro el direccionamiento estratégico de su establecimiento, aspectos que no permiten conocer la razón de ser de la empresa ni las ambiciones empresariales pretendidas en un futuro como es la visión empresarial, roles que van acompañados hacia los objetivos perseguidos por ende se evidencia la falta de compromiso.

2. ¿DE QUÉ MANERA LA EMPRESA EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES?

Los entrevistados manifestaron que 40% evalúan a sus trabajadores en base a las ventas, el 40% dijo que se enfocan en la atención al cliente y otro 20% de acuerdo al grado de cumplimiento a las tareas asignadas. Del análisis se concluye que no existe una evaluación de desempeño adecuada ni definida porque solo se basan en supuestos básicos que no aportan ni un grado de exactitud en la medición de resultados para determinadas áreas.

La evaluación del desempeño es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

3. ¿SE REALIZAN INSPECCIONES PERIÓDICAS AL PERSONAL PARA VERIFICAR QUE SU DESARROLLO SEA ADECUADO?

Como demuestra el gráfico el 60% de los entrevistados coincidieron que algunas veces realizan inspecciones periódicas al personal, pero así mismo el 40% de éstos señalaron que rara vez proceden a verificar el trabajo de sus colaboradores. Por tanto es preciso establecer sistemas adecuados que permitan medir el desempeño, la eficacia y eficiencia de cada uno de los trabajadores para así obtener mejores resultados.

4. ¿CON QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE CUENTA ACTUALMENTE?

De los entrevistados que conforman la parte directiva de la organización, se puede indicar que el 40% de ellos manifestaron que emplean más el teléfono como sistema de comunicación, mientras que en su misma proporción del 40% emplean la radio y otro 20% las circulares. Es así como se evidencia el poco empleo de nuevos medios de comunicación, veraz y confiable que permitan fluir la información de manera rápida y estar acorde a las nuevas exigencias de la tecnología que permitirá mantener mejores contactos con los trabajadores y empresa.

5. ¿CONSIDERA LAS SUGERENCIAS Y OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES?

La información que antecede indica que un 60% de los directivos no toma en cuenta la opinión de los trabajadores y un 40% dice lo contrario. Según la información los directivos emplean un estilo de liderazgo autoritario porque generalmente no dan la participación a terceros en temas organizacionales que de

una u otra forma impiden el grado de desarrollo del trabajador y limitan sus capacidades.

Es necesario tomar en cuenta criterios que permitan desarrollar actividades y resolver problemas; no debe prevalecer el sentido autoritario que impida el desarrollo de ideas.

6. ¿EN CASO DE EXISTIR PROBLEMAS DE QUÉ TIPO HAN SIDO?

Según las personas entrevistadas manifestaron que algunas veces los problemas con los clientes se deben a la falta de coordinación representados en un 60% y la minoría sostiene que casi siempre equivalente a un 40%. Es evidente que la mala coordinación fomenta inconvenientes con los usuarios y para ello debe existir un correcto proceso administrativo que permita emplear de buena manera dentro de la organización.

7. ¿CON QUÉ FRECUENCIA EXISTEN PROBLEMAS CON LOS CLIENTES DEBIDO A LA FALTA DE COORDINACIÓN?

Como detalla el gráfico, los entrevistados respondieron que el 60% de los problemas en la empresa se debe a la mala atención al usuario, seguido de un 40% por retraso de la entrega del producto; razones que nos reflejan que se debe mejorar las buenas relaciones humanas entre el trabajador y el cliente porque es parte fundamental ya que se refleja la buen servicio y el buen trato a los demás.

Se cree que la satisfacción de los consumidores se podría alcanzar mediante ofertas competitivas superiores, pero esto no es tan simple. Podremos darnos cuenta que no sólo el desempeño es considerado en el complejo proceso de formación de satisfacción, sino que además, variables como el esfuerzo realizado para obtener un producto o servicio, las expectativas, y los deseos de los consumidores serán fundamentales a la hora de explicar el nivel de satisfacción.

8. ¿EXISTEN MEDIDAS AMBIENTALES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA?

Como se puede reflejar en el gráfico el 100% de los entrevistados, es decir en su totalidad, indicaron que no existen dentro de la institución medidas ambientales, por ende es necesario preocuparse por elaborar planes de acción y de corresponsabilidad con la naturaleza sobre todo la responsabilidad social que debe asumir teniendo en cuenta el empleo de posibles programas de medidas preventivas, para el bien de las personas que viven alrededor y de los que consumen a diario, para que de esta manera poder ser uno de las mejores empresas que no solo se preocupa por vender sino por el bien de la comunidad y clientes.

9. ¿CUENTA LA EMPRESA CON PLANES DE ACCIÓN QUE PERMITAN CUMPLIR LOS OBJETIVOS?

En la totalidad de los entrevistados contestaron que no existen planes de acción, es así que es preocupante porque la falta y el desconocimiento de la importancia del empleo de guías incide para que en la gasolinera exista una gestión lenta por parte de los administradores y no se logre alcanzar las metas propuestas que se fije la organización y por ende incide en el desarrollo y desenvolvimiento de los trabajadores.

10. ¿EXISTE UN PRESUPUESTO BIEN ELABORADO?

Al realizar las entrevistas sobre la existencia de un presupuesto bien elaborado, 67% respondieron que no son bien realizados, lo que da a entender que no se ha estimado los gastos pertinentes, ni los rubros adecuados para los diferentes actividades e índoles necesarios para el funcionamiento de la empresa; lo que ha generado que en ocasiones exista cierto tipo de inconvenientes y desfases por no tener una correcta previsión, análisis adecuado y situaciones posibles, mientras que en un 33% respondieron que si son elaborados en base a los requerimientos establecidos.

3.3ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS.

1. ¿CREE USTED QUE TIENEN DEFINIDO EL GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA?

DEFINICIÓN DEL GRADO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

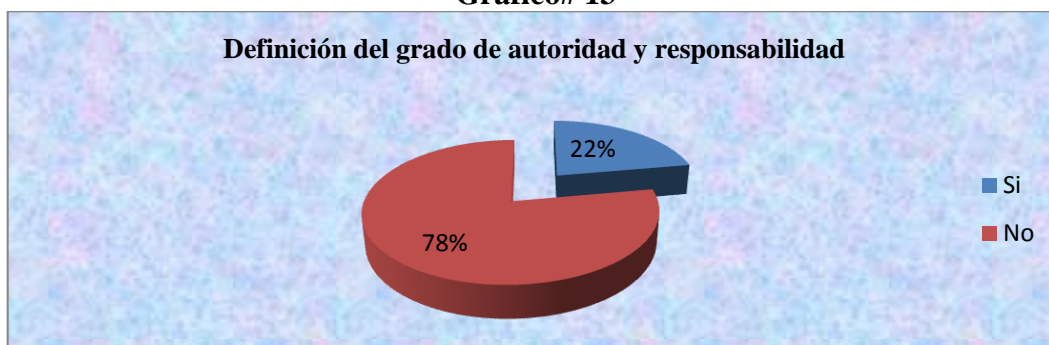
Cuadro# 7

| Definición del grado de autoridad y responsabilidad | | | |
|-----------------------------------------------------|--------------|----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 1 | Si | 4 | 22% |
| | No | 14 | 78% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 13



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Mediante la encuesta realizada a los clientes internos de la Gasolinera Hernández Jr. 2, se puede indicar que el 78% manifestaron que no tienen definido el grado de responsabilidad y autoridad, lo que es preocupante porque los trabajadores no pueden emplear sus funciones en su totalidad ya que se encuentran en cierto grado de incertidumbre al momento de ejercer alguna actividad o tomar una decisión, y en un 22% manifestó que si tiene claro en todo lo referente a su trabajo.

2. ¿SON DE CONOCIMIENTO PÚBLICO TODAS LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES QUE DEBEN DESEMPEÑAR DENTRO DE SUS PUESTOS?

CONOCIMIENTO PÚBLICO DE LAS FUNCIONES

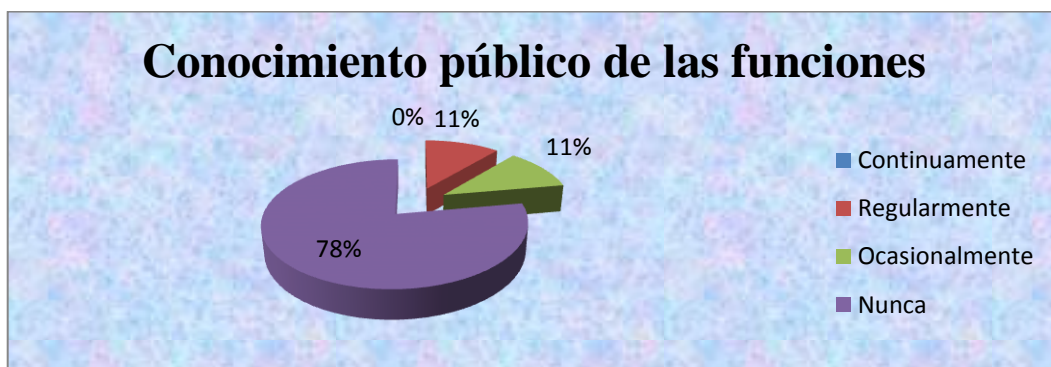
Cuadro# 8

| Conocimiento público de las funciones | | | |
|----------------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 2 | Continuamente | 0 | 0 |
| | Regularmente | 2 | 11% |
| | Ocasionalmente | 2 | 11% |
| | Nunca | 14 | 78% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Gráfico# 14



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

El 78% de los encuestados opina que las funciones y obligaciones de los trabajadores no son de conocimiento público, por ende no existe un documento que permita visualizar y despejar cualquier inquietud en un manual de funciones en la que nos permita guiar y orientar sobre las tareas y responsabilidades de cada uno de las personas que se encuentran en la organización, el 11% manifiesta que se lo hace ocasionalmente y en 11% regularmente.

3. ¿EN ALGÚN MOMENTO HA LLEGADO HACER EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE A OTRO?

TRABAJO NO CORRESPONDIDO

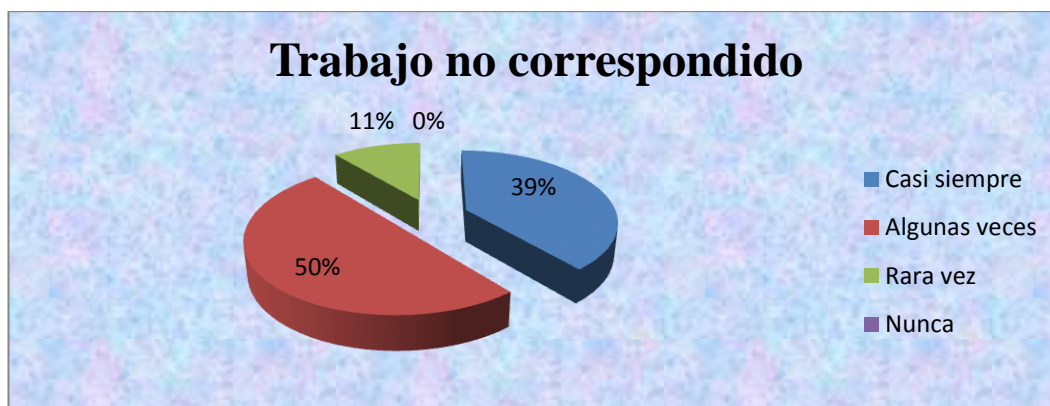
Cuadro# 9

| Trabajo no correspondido | | | |
|---------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 3 | Casi siempre | 7 | 39% |
| | Algunas veces | 9 | 50% |
| | Rara vez | 2 | 11% |
| | Nunca | 0 | 0% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 15



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

El personal que labora en la empresa algunas veces realiza trabajo que no le corresponde equivalente a un 50% lo que indica que no están definidas las funciones de los trabajadores lo que impide confusión y cierto sentido de incertidumbre, el 39% manifiesta que casi siempre y en un 11% rara vez; es imprescindible fijar los parámetros adecuados para que el personal pueda desarrollarse con eficiencia y eficacia.

4. ¿EN ALGÚN MOMENTO USTED LLEGA A RECIBIR INDICACIONES ERRÓNEAS POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA?

INDICACIONES ERRÓNEAS

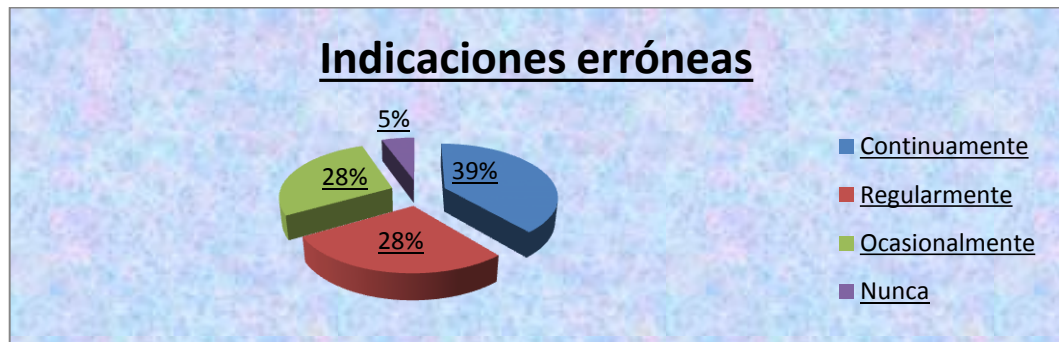
Cuadro# 10

| Indicaciones erróneas | | | |
|------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 4 | Continuamente | 7 | 39% |
| | Regularmente | 5 | 28% |
| | Ocasionalmente | 5 | 28% |
| | Nunca | 1 | 6% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Gráfico# 16



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

La gráfica indica que el 39% de los encuestados continuamente reciben indicaciones erróneas por el personal que labora en la empresa, ocasionado confusiones y el bajo rendimiento en las actividades que realmente debe desempeñar, el 28% regularmente reciben instrucciones equivocadas, el otro 28% ocasionalmente y el 6% restante manifiesta que nunca ha recibido indicaciones erróneas.

5. ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA FORMA DE DESPACHO DE LOS MATERIALES EN LA EMPRESA?

ACEPTACIÓN EN LA FORMA DE DESPACHO

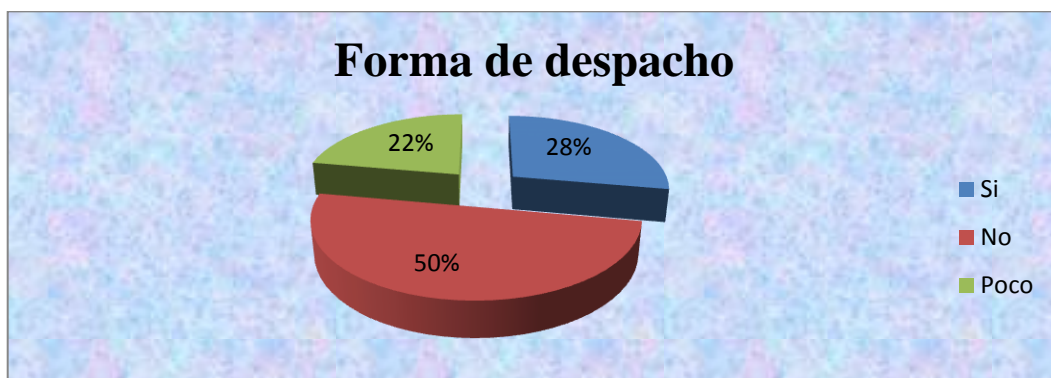
Cuadro# 11

| Aceptación en la forma de despacho | | | |
|-------------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 5 | Si | 5 | 28% |
| | No | 9 | 50% |
| | Poco | 4 | 22% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 17



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Según las personas encuestadas expresaron que el 50% de ellos no estaban de acuerdo con la forma de despacho de los materiales de la empresa, mientras que en un 28% muy poco y el otro 22% está conforme con los procedimientos de la distribución de los implementos y requerimientos; esto nos indica inconformidad con los procesos empleados porque no optimizan el tiempo y recursos.

6. ¿SE ESTABLECE POLÍTICAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA?

EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y OBJETIVOS

Cuadro# 12

| Existencia de políticas y objetivos | | | |
|-------------------------------------|--------------|----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 6 | Si | 4 | 22% |
| | No | 14 | 78% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 18



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

El 78% de las personas encuestadas expresaron que no se establece políticas ni objetivos en la empresa, mientras que en un 22% indicó que si existen. Se puede estimar el desconocimiento de la dirección del negocio por parte de los trabajadores, quizás porque la falta de difusión o por la inexistencia, razón por la cual es preciso que la Gasolinera Hernández Jr. 2 cuente con orientaciones establecidas que le permitirán proyectarse en el tiempo y así tener nociones precisas de lo que le puede esperar en un futuro determinado.

7. ¿LOS PROCESOS SON ADECUADOS O NECESITAN REDEFINIRSE?

PROCESOS ADECUADOS

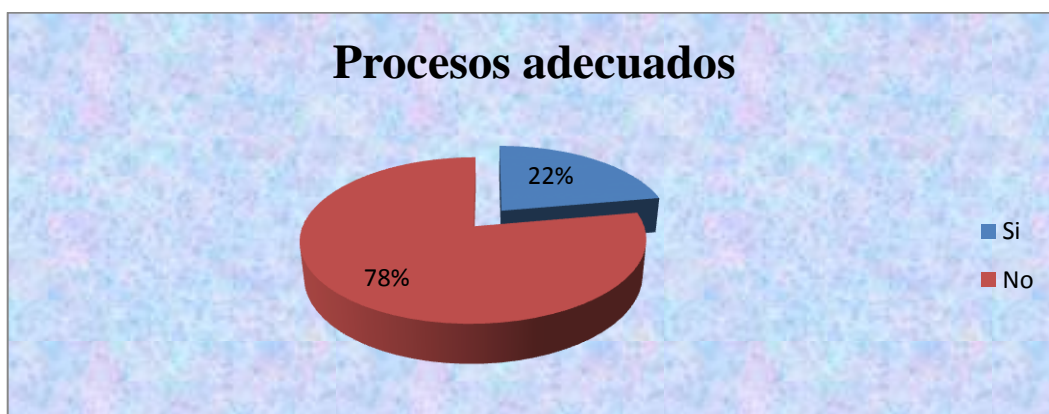
Cuadro# 13

| Procesos adecuados | | | |
|--------------------|--------------|----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 7 | Si | 4 | 22% |
| | No | 14 | 78% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 19



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Los encuestados consideran que los procesos no son adecuados representados en un 78% indicando mediante este resultado que deben agilizar los procesos a fin de cumplir con las tareas cotidianas y se refleje de muy buena manera la atención al usuario y la eficiencia en sus labores que realizan y en un 22% manifiesta que si son adecuados y que cumplen con sus requerimientos.

**8. ¿CUENTA LA EMPRESA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS?
EXISTENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

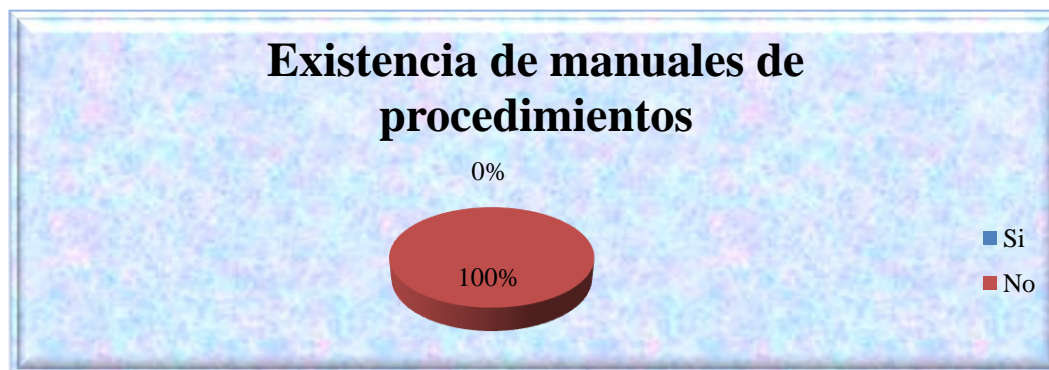
Cuadro# 14

| Existencia de manuales de procedimientos | | | |
|-------------------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 8 | Si | 0 | 0% |
| | No | 18 | 100% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 20



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

En la totalidad de las personas encuestadas representadas en un 100% opinan que no existen manuales de procedimientos indicando a la vez porque no existe ningún documento físico que garantice ni visualice las secuencias o procesos en cada una de las áreas de la empresa, por lo que es indispensable para la mejora de la misma y para que las actividades funcionen normalmente sin ningún contratiempo.

9. ¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

CONOCIMIENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Cuadro# 15

| Conocimiento de la estructura de la empresa | | | |
|---------------------------------------------|--------------|----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 9 | Si | 0 | 0% |
| | No | 18 | 100% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 21



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Como demuestra el gráfico se puede manifestar que el 100% de los encuestados no tienen conocimiento de la estructura de la organización, por ende existe problemas en el direccionamiento del accionar diario de los empleados en el sentido de responsabilidad y de obligaciones asumidas sobre todo a quién se debe reportar y qué límites pueden sobrellevar las cuales pueden llegar a ser impedimentos en los flujos de información.

10. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA MEJORARÁ SU EFICACIA Y EFICIENCIA DESPUÉS DE REDISEÑAR SU ORGANIZACIÓN Y DISEÑO?

ACEPTACIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuadro# 16

| Aceptación del diseño organizacional | | | |
|---------------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 10 | Si | 18 | 100% |
| | No | 0 | 0% |
| | Total | 18 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 22



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

De los encuestados el 100% de ellos indicaron que es necesario implementar un diseño organizacional en la empresa porque existen ciertos tipos de carencias administrativas que obstaculizan y conllevan a una gestión lenta por parte de los administradores, ocasionando que no se logre alcanzar los objetivos previstos en la organización y así poder brindar un excelente servicio.

3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES EXTERNOS.

1. ¿CÓMO ES EL PRODUCTO QUE USTED RECIBE?

PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO

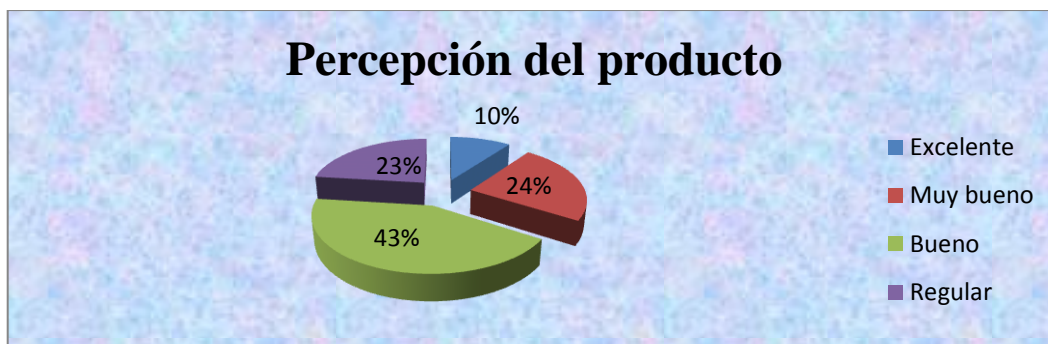
Cuadro# 17

| Percepción del producto | | | |
|-------------------------|--------------|-----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 1 | Excelente | 25 | 10% |
| | Muy bueno | 59 | 24% |
| | Bueno | 106 | 43% |
| | Regular | 57 | 23% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 23



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

El 43% de los encuestados opinaron que los productos que reciben son buenos, un 24% dicen que son regulares mientras que en un 23% manifiesta que son muy buenos y en un 10% que son excelentes; aquello nos indica que la percepción del cliente con los productos que adquiere en la empresa no es muy buena por lo que hay que cambiar la mentalidad de la clientela.

2. ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE?

SERVICIO AL CLIENTE

Cuadro# 18

| Servicio al cliente | | | |
|---------------------|--------------|-----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 2 | Muy bueno | 23 | 9% |
| | Bueno | 48 | 19% |
| | Regular | 118 | 48% |
| | Deficiente | 58 | 23% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 24



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Los indicadores muestran que el 48% de los clientes consideran la atención a ellos es regular, el 23% la consideran deficiente, el 19% buena y en un 9% como muy buena; se concluye que los colaboradores de la empresa no están realizando su labor de una manera efectiva y no están aplicando buenas relaciones humanas con los usuarios en general.

3. ¿LOS EMPLEADOS LE BRINDAN SEGURIDAD A LA HORA DE FACILITARLE EL SERVICIO QUE REQUIERE?

SEGURIDAD A LA CLIENTELA

Cuadro# 19

| Seguridad a la clientela | | | |
|---------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 3 | Si | 91 | 37% |
| | No | 156 | 63% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 25



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Como revela el gráfico se puede explicar que el 63% de los encuestados no se sienten seguros al momento que se le brinda el servicio porque los colaboradores no manifiestan seguridad en sí mismo, no se sienten identificados con la empresa y no tienen carisma al momento de atenderlos factores que inciden al momento de efectuarse y cerrar una venta, mientras que el 37% opinaron que si le transmiten seguridad.

4. ¿CÓMO LE ATIENDE EL PERSONAL CUANDO USTED REQUIERE UN SERVICIO?

ATENCIÓN AL CLIENTE

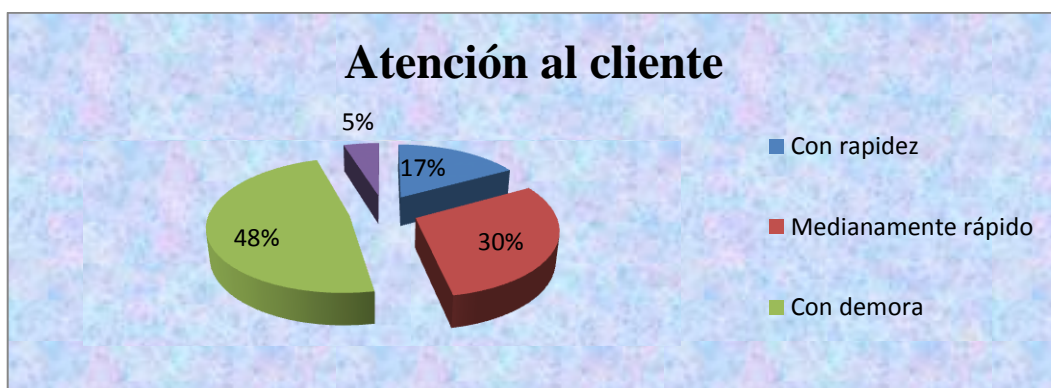
Cuadro# 20

| Atención al cliente | | | |
|---------------------|-----------------------------|-----|------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 4 | Con rapidez | 42 | 17% |
| | Medianamente rápido | 74 | 30% |
| | Con demora | 119 | 48% |
| | Debe volver en otro momento | 12 | 5% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 26



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

El 48% de los encuestados manifestaron que obtienen una atención con demora, lo que refleja un mal servicio porque los clientes requieren eficiencia y eficacia, el 30% consideran que el servicio es medianamente rápido; un 17% realizan con rapidez y en un 5% los usuarios deben volver en otro momento; razones que nos indican la pérdida de clientela.

5. ¿SI USTED REQUIERE UN SERVICIO ADICIONAL Y ESPECIAL, EL PERSONAL CUMPLE CON ELLO?

SERVICIO ADICIONAL

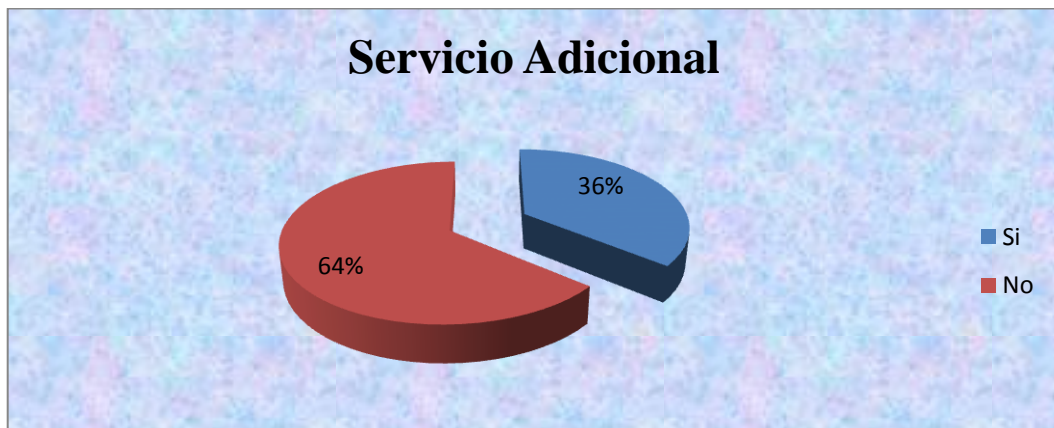
Cuadro# 21

| Servicio adicional | | | |
|---------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 5 | Si | 90 | 36% |
| | No | 157 | 64% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 27



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

De las 247 personas encuestadas, se puede indicar que el 64% de ellos no mantienen un servicio adicional cuando ellos requieren; mientras que en 36% si son atendidos de forma especial. Del análisis se concluye que los clientes son la parte primordial de toda empresa por ende siempre debe existir un valor agregado al servicio que ellos requieran y sobre todo a los requerimientos que necesiten para que de una u otra forma se sientan satisfechos con el servicio y puedan volver a nuestro negocio.

6. ¿GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2 SE PREOCUPA DE USTED, INCLUSO, LUEGO DE QUE LA VENTA Y ENTREGA HA SIDO REALIZADA?

PREOCUPACIÓN CON EL CLIENTE

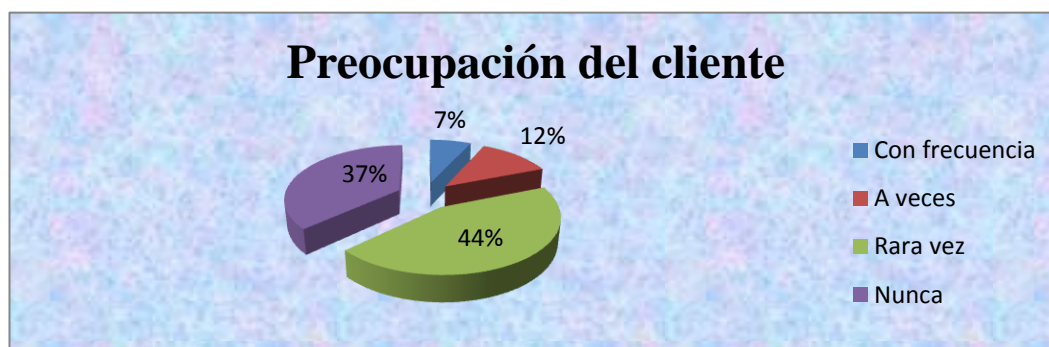
Cuadro# 22

| Preocupación con el cliente | | | |
|------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 6 | Con frecuencia | 17 | 7% |
| | A veces | 30 | 12% |
| | Rara vez | 109 | 44% |
| | Nunca | 91 | 37% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 28



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

La gráfica ilustra que el 44% de los encuestados opinaron que rara vez la empresa se preocupa de los clientes luego de la venta, un 37% dice que nunca, en un 12% manifiesta que a veces y en un 7% con frecuencia.

7. ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE USTED TIENE DE GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2?

IMAGEN DE LA EMPRESA

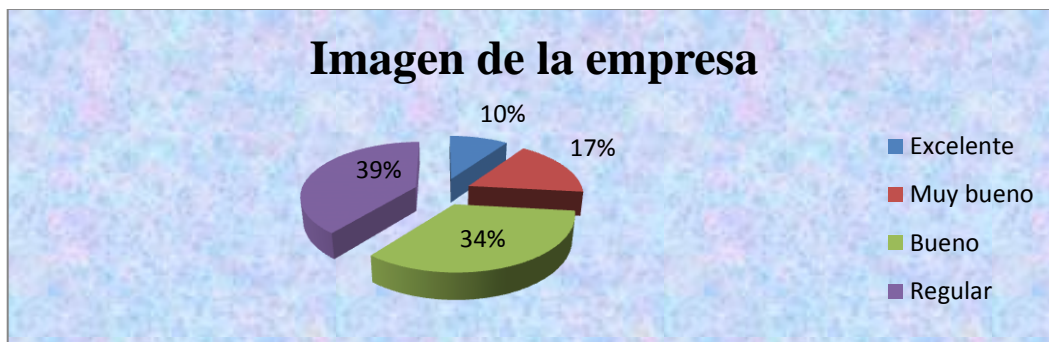
Cuadro# 23

| Imagen de la empresa | | | |
|-----------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 7 | Excelente | 27 | 10% |
| | Muy bueno | 45 | 17% |
| | Bueno | 87 | 34% |
| | Regular | 100 | 39% |
| | Total | 259 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 29



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Sobre la imagen que se mantiene sobre la empresa los encuestados dijeron que el 39% es regular, el 34% indicó que es buena, el 17% que es muy buena y en un 10% que es excelente; razones que indican que los usuarios no tienen una buena percepción de nuestra empresa, por lo que se debe fomentar y trabajar en la imagen que proyectamos.

8. ¿CUÁL ES EL AMBIENTE QUE GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2 LE OFRECE?

AMBIENTE DE LA EMPRESA

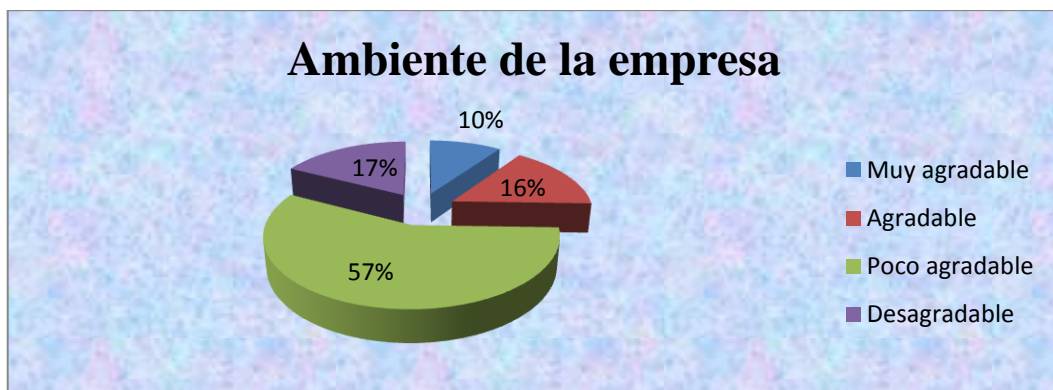
Cuadro# 24

| Ambiente de la empresa | | | |
|-------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 8 | Muy agradable | 24 | 10% |
| | Agradable | 39 | 16% |
| | Poco agradable | 141 | 57% |
| | Desagradable | 43 | 17% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 30



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

La información proporcionada refleja que el 57% de los encuestados sienten que el ambiente de la empresa es poco agradable, el 17% afirman que es agradable seguida de un 16% que opinan que es desagradable y en un 10% que es muy agradable.

9. ¿QUÉ LE GUSTARÍA QUE SE MEJORE EN LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2?

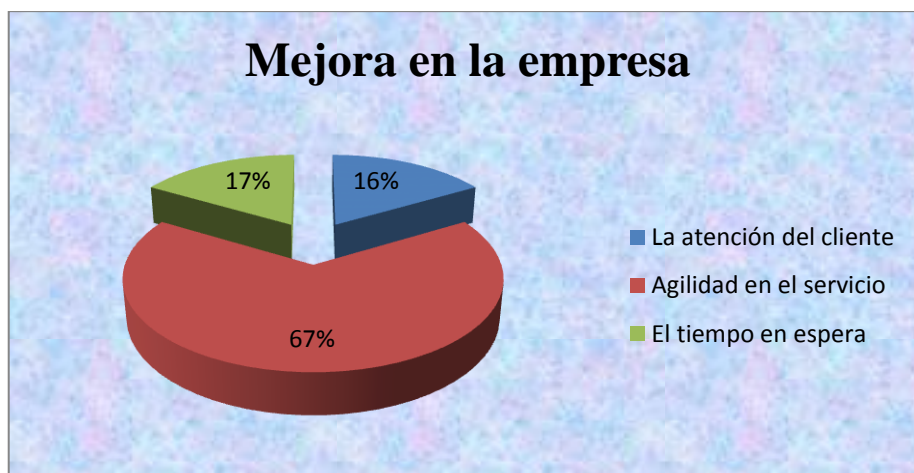
MEJORA EN LA EMPRESA

Cuadro# 25

| MEJORA EN LA EMPRESA | | | |
|-----------------------------|-------------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 9 | La atención del cliente | 41 | 17% |
| | Agilidad en el servicio | 165 | 67% |
| | El tiempo en espera | 41 | 17% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Gráfico# 31



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Los encuestados manifestaron que la gasolinera necesita mejorar en varios aspectos entre ellos en un 67% consideran que deben fortalecer la agilidad del servicio, en un 16% corregir la atención del servicio al cliente y otro 17% el tiempo en espera. Cabe destacar que todos estos aspectos son importantes por ende deben trabajarse paulatinamente sin descuidarse uno de otro para así obtener una atención adecuada y óptima.

10. ¿CREE USTED QUE ES NECESARIO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro# 26

| Programa de atención al cliente | | | |
|----------------------------------------|-------------------|----------|----------|
| ÍTEM | Valoración | F | % |
| 10 | Si | 217 | 88% |
| | No | 30 | 12% |
| | Total | 247 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Gráfico# 32



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

Se puede manifestar que en un 88% de los encuestados consideran que la empresa necesita un programa de atención al cliente para que mejoren la calidad del servicio y los usuarios se sientan satisfechos y en un 12% opinan que no es necesario implementarlo porque lo realizan de muy buena manera.

3.5 COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS

Toda la información recopilada nos muestra una pauta en la que los resultados reflejan un fuerte reto para perfeccionar la calidad en el servicio y obtener un óptimo desempeño por parte de los trabajadores.

De acuerdo a las entrevistas y encuestas tanto para clientes internos y externos muestran que hay deficiencias en el trato al cliente, en los procesos, en la definición de tareas y responsabilidades; en la imagen y en el ambiente de la empresa, lo que es sumamente grave en el negocio por no desempeñarse de forma adecuada ocasionando poca efectividad.

Tanto la parte directiva como los colaboradores coinciden que se debe tener un diseño organizacional acorde a las exigencias del mercado partiendo del análisis realizado tomando en cuenta el establecimiento de políticas que permitan esclarecer situaciones mediante la implementación de un manual de funciones que establezca los parámetros adecuados para poder desempeñarse. Por lo tanto hay un extenso campo para la mejora empresarial.

Dentro del análisis realizado se puede reflejar la falta de un direccionamiento estratégico adecuado porque en la empresa solo emplea fundamentos teóricos y orientaciones tradicionales, empíricas y no establecidas en un documento como guía de principios rectores que toda organización debe seguir para cumplir con los estándares previstos y metas propuestas.

El proceso empleado se evidencia en el trabajo desarrollado y en el esfuerzo empleado por ende el desempeño de la parte operativa y directiva es el fiel reflejo de un trabajo comprobado y realizado con el auténtico compromiso de identificación con la empresa, ocasionando de esta manera el servicio profesional ante los clientes.

3.6 CONCLUSIONES

- 1.** La ausencia de un diseño organizacional ha repercutido como un obstáculo de importancia para el crecimiento de la actividad comercial del negocio ya que las necesidades que tiene la empresa carece de cobertura en su gran magnitud.
- 2.** En un gran porcentaje los trabajadores aceptan que por carecer de un diseño organizacional adecuado, un plan de acción, manuales de funciones, de procedimientos y sobre todo el establecimiento de objetivos y metas han incidido en falencias al momento de prestar el servicio.
- 3.** Considerar como un gran aporte los resultados de las encuestas sobre todo en los requerimientos de la clientela en general, el grado de insatisfacción entre los empleados y los clientes que obstaculizan avanzar hacia un objetivo claro, estos errores pueden ocasionar que las ventas de la empresa disminuyan; es importante considerar los cursos de acción que permitan mejorar el desempeño de la institución en forma general ya que los clientes son la razón de ser de toda organización.
- 4.** Como consecuencia de los aspectos mencionados anteriormente es necesario la aplicación de un diseño organizacional que permita definir parámetros adecuados para su excelencia empresarial.

3.7 RECOMENDACIONES

- 1.** La puesta en marcha de un diseño organizacional que permita que las actividades sean más efectivas a fin de elevar sus estándares de productividad y que los clientes se sientan satisfechos de que la empresa llene sus expectativas.
- 2.** Dar a conocer al personal de la empresa los principios filosóficos por los que se rige como las declaraciones de misión, visión, objetivos, metas, políticas como componentes esenciales para el fiel compromiso con sus clientes con la prestación de procesos de innovación.
- 3.** Tomar en cuenta estrategias que fomenten el trabajo en equipo y la motivación de los trabajadores para mejorar el desempeño de la empresa estableciendo planes de acción y de contingencia para atraer y mantener a la clientela considerando el ambiente competitivo que existe actualmente fortaleciendo su liderazgo y defensa de los espacios micro-empresariales, sobre todo en la generación de mecanismo que promuevan el comercio.
- 4.** Para que el diseño organizacional se emplee de muy buena manera debe aplicarse con plena responsabilidad y trabajo en equipo que conlleve a los resultados deseados.

CAPÍTULO IV

“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR 2, PARROQUIA CHANDUY CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”

4.1 PRESENTACIÓN

El diseño organizacional propuesto para la Gasolinera Hernández Jr. 2 se fundamenta como base en el modelo de Richard Daft, tomando en consideración la participación de todos los integrantes de la empresa tanto directivos como empleados que permitirán una administración eficiente y eficaz, el desarrollo del diseño organizacional contiene el siguiente esquema:

En primera instancia se realiza un análisis situacional de la empresa, mediante el cual se puede conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; partiendo como base desde ese momento para la consecución de un direccionamiento estratégico en la que se toma como referencia misión, visión, objetivos y estrategias para luego pasar a la proyección del diseño organizacional en su forma estructural, sistemas de control, políticas, cultura organizacional y vínculos interorganizacionales.

Además se incluye el resultado de efectividad que encierra eficacia, eficiencia y logro de los objetivos, los cuales conllevarán a mejorar el desempeño tanto de los trabajadores como directivos de esta organización, también se incluye las estrategias con sus respectivos cursos de acción, los cuales conllevarán hacia los objetivos propuestos y planteados, acompañados de sus actividades que coadyuvarán a la realización de cada uno de los cursos de acción de la empresa.

4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

LOGO INSTITUCIONAL

Gasolinera Hernández Jr. 2 con RUC N° 1708030281001 y su representante legal, propietario y Gerente General, Walter Hernández Esteves. La empresa dedicada a la comercialización de combustibles y lubricantes en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, puesta en marcha desde hace 10 años, se encuentra ubicada en Cruce de Chanduy, Vía Guayaquil-Salinas; entre sus formas de contactos tenemos: vía telefónica con el número N° 0992321189, fax N° 042778496, correo electrónico hernandezjr_jr2@hotmail.com

Gráfico# 33

Logotipo de la empresa



Fuente: Gasolinera Hernández Jr2.
Elaborado por: Odalis Flores Asencio

4.3 JUSTIFICACIÓN

El cliente es la parte esencial de toda empresa, cumplir con los requerimientos de ellos requiere de un trabajo arduo, que permita llevar a cabo actividades previstas por la empresa, tanto de una guía de orientación como de una adecuada estructura con factores bases e indispensables para el desarrollo de la organización.

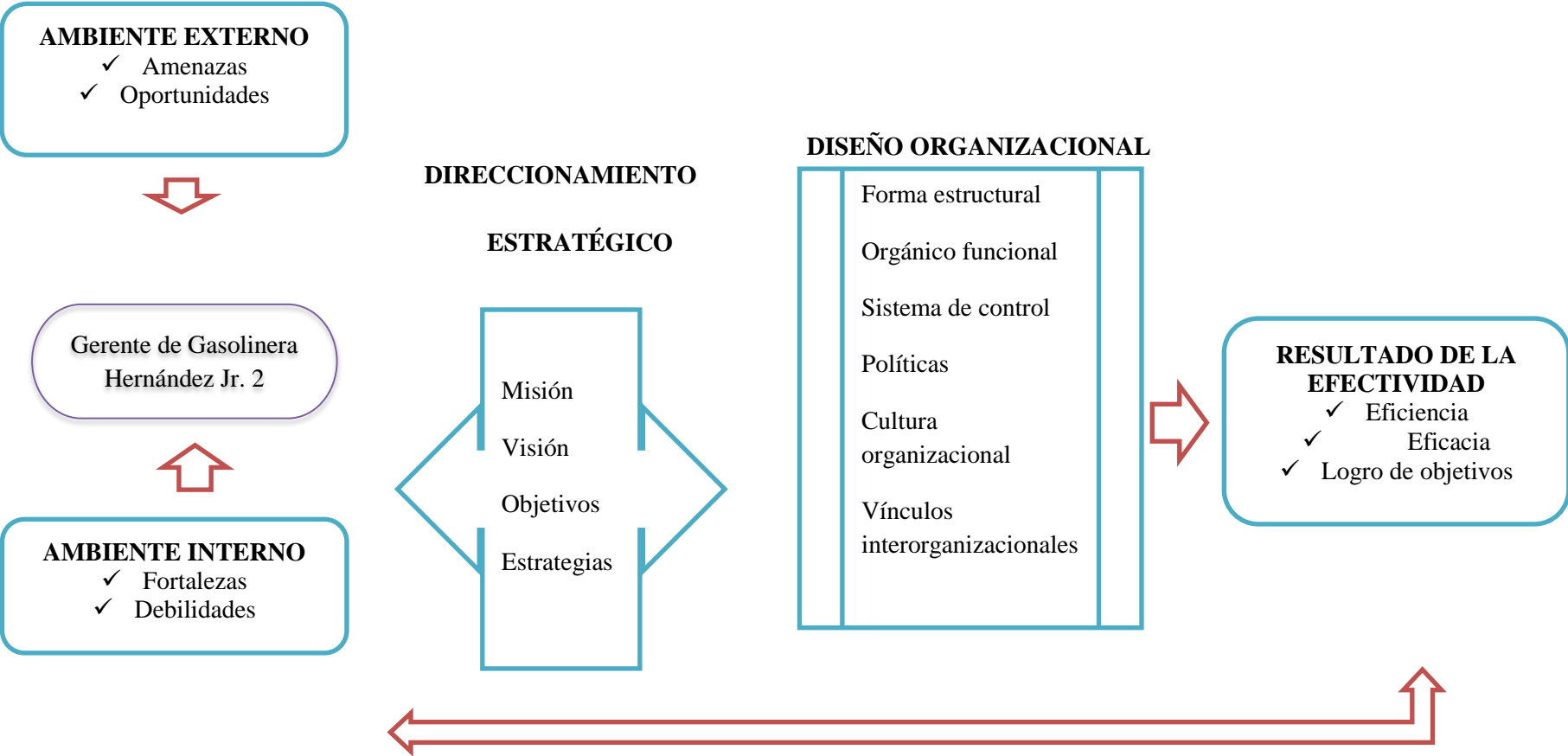
El cambio de actitud no solo debe ser por parte de los trabajadores sino que también debe estar presente en los directivos, quienes desarrollarán una cultura corporativa orientada al servicio del cliente ofreciendo un valor agregado a su servicio.

Mediante la implementación del diseño organizacional se identificará el posicionamiento a través del diagnóstico situacional en la que se visualizarán los cursos y planes de acción para beneficio de la empresa.

Los cambios a efectuarse en la gasolinera conducirán a lograr el bienestar de la empresa siendo beneficiados directamente los clientes de la gasolinera.

Es necesaria e indispensable la aplicación del diseño organizacional porque permitirá lograr estándares de calidad tanto en el servicio al cliente como en las actividades administrativas orientadas hacia el éxito empresarial y a mejorar el rendimiento de sus integrantes.

4.4 MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNANDEZ JR2.



Fuente: Daft Richard, Introducción a la Administración.
 Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

4.5 COMPONENTES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.5.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.5.1.1 AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Ubicación del negocio en forma estratégica.
- El espacio físico.
- Nula competencia en los alrededores.
- Fidelidad de clientes.

AMENAZAS

- Apertura de nuevas estaciones de servicio.
- Alza de precios en productos de mantenimiento.
- Crisis económica que puede repercutir en la dotación de materiales.

4.5.1.2 AMBIENTE INTERNO

FORTALEZAS

- Instalaciones agradables.
- Empleo de buenas costumbres y valores.
- Personal calificado.
- Control diario de existencias.

DEBILIDADES

- Poca preocupación por la imagen de la empresa.
- Existe una atención al cliente de forma no adecuada.
- Ausencia de manual de funciones y de procedimientos.
- No tiene establecido direccionamiento estratégico.

Con el fin de establecer la situación interna de la Gasolinera Hernández Jr. 2 e identificar estrategias, se procede a evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa.

4.5.1.3 MAFI

Cuadro# 27

| FORTALEZAS | | | |
|------------------------------------------------------|-------------|---------------------|------------------------|
| Factor crítico | Peso | Calificación | Total ponderado |
| Instalaciones agradables. | 0,40 | 4 | 1,60 |
| Empleo de buenas costumbres y valores. | 0,40 | 4 | 1,60 |
| Personal calificado. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Control diario de existencias. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Total | 1,00 | | 3,80 |
| DEBILIDADES | | | |
| Factor crítico | Peso | Calificación | Total ponderado |
| Poca preocupación por la imagen de la empresa. | 0,30 | 1 | 0,30 |
| Existe una atención al cliente de forma no adecuada. | 0,40 | 2 | 0,80 |
| Ausencia de manual de funciones y de procedimientos. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| No tiene establecido direccionamiento estratégico. | 0,15 | 2 | 0,30 |
| Total | 1,00 | | 1,55 |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Se ha comparado el total ponderado tanto de las fortalezas como de las debilidades dando como resultado que la evaluación interna es favorable en la empresa con un total ponderado de 3,80 que corresponde a las fortalezas contra 1,55 que equivalen a las debilidades.

4.5.1.4 MAFE

Cuadro# 28

| OPORTUNIDADES | | | |
|---------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------|----------------------------|
| Factor crítico | Peso | Calificació n | Total ponderado |
| Ubicación del negocio en forma estratégica. | 0,50 | 4 | 2,00 |
| El espacio físico. | 0,10 | 3 | 0,30 |
| Nula competencia en los alrededores. | 0,30 | 2 | 0,60 |
| Fidelidad de clientes. | 0,10 | 2 | 0,20 |
| Total | 1,00 | | 3,10 |
| AMENAZAS | | | |
| Factor crítico | Peso | Calificació n | Total ponderado |
| Apertura de nuevas estaciones de servicio. | 0,40 | 2 | 0,80 |
| Alza de precios en productos de mantenimiento. | 0,30 | 2 | 0,60 |
| Crisis económica que puede repercutir en la dotación de materiales. | 0,30 | 2 | 0,60 |
| Total | 1,00 | | 2,00 |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

Se puede evidenciar que la empresa tiene un total ponderado de oportunidades de 3,10 contra un total ponderado de 2,00 que corresponde a las amenazas, indicando que es favorable porque se está aprovechando las oportunidades existentes.

4.5.1.5 FODA

Cuadro# 29

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones agradables. • Empleo de buenas costumbres y valores. • Personal calificado. • Control diario de existencias. | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca preocupación por la imagen de la empresa. • Existe una atención al cliente de forma no adecuada. • Ausencia de manual de funciones y de procedimientos. • No tiene establecido direccionamiento estratégico. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación del negocio en forma estratégica. • El espacio físico. • Nula competencia en los alrededores. • Fidelidad de clientes. | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apertura de nuevas estaciones de servicio. • Alza de precios en productos de mantenimiento. • Crisis económica que puede repercutir en la dotación de materiales. |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

4.5.1.6 MATRIZ FODA

Cuadro# 30

| | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p> | <p>FORTALEZAS</p> <p>1) Instalaciones agradables. 2) Empleo de buenas costumbres y valores. 3) Personal calificado. 4) Control diario de existencias.</p> | <p>DEBILIDADES</p> <p>1) Poca preocupación por la imagen de la empresa. 2) Existe una atención al cliente de forma no adecuada 3) Ausencia de manual de funciones y de procedimientos. 4) No tiene establecido direccionamiento estratégico.</p> |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <p>1) Ubicación del negocio en forma estratégica. 2) Acceder a crédito. 3) Nula competencia en los alrededores. 4) Fidelidad de clientes.</p> | <p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>1) F1-04 Crear el diario de gasolinera y anotar en él comentarios de los clientes. 2) F3-04 Motivar a los empleados y clientes.</p> | <p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>1) D2-O2 Colocar buzones de quejas y sugerencias en la gasolinera. 2) D3-O4 Implementar el diseño organizacional en la estación de servicio.</p> |
| <p>AMENAZAS</p> <p>1) Apertura de nuevas estaciones de servicio. 2) Alza de precios en productos de mantenimiento. 3) Crisis económica que puede repercutir en la dotación de materiales.</p> | <p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>1) F1-A1 Crear dirección de correo electrónico de servicio. 2) F2-A1 Implementar señalética en la empresa.</p> | <p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>1) D3-A3 Revisión de los procesos dentro de la empresa según nuevas exigencias del mercado. 2) D2-A1 Capacitar a los empleados de forma multifuncional.</p> |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

4.5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.5.2.1 MISIÓN

Entregar un servicio óptimo en el despacho de combustibles comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes e innovando nuestras prestaciones, siempre apegados a nuestros valores dentro de un ambiente de respeto y armonía con el medio ambiente y la comunidad.

4.5.2.2 VISIÓN

Ser la mejor Estación de servicio de la provincia de Santa Elena, operada por personal con criterios de competitividad, brindando un servicio dinámico y ofreciendo productos de calidad con tecnología y seguridad en sus instalaciones; para satisfacer las necesidades del mercado, distinguiéndose siempre por la honradez, la iniciativa y el trabajo en equipo.

4.5.2.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Incorporar el diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr. 2 mediante la aplicación del modelo que permita mejorar los procesos administrativos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Emplear el diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr. 2
2. Aplicar controles en la gasolinera
3. Implementar un programa de desarrollo dirigido al personal de servicio

4.5. 2.4 ESTRATEGIAS Y CURSO DE ACCIÓN

1. Implementar el diseño organizacional.
 - Poner en conocimiento a los miembros de la organización.
 - Creación de la estructura organizacional con sus respectivas funciones.
 - Capacitación a todo el personal de la empresa.

2. Colocar buzones de quejas y sugerencias en la gasolinera.
 - Seleccionar ubicación del buzón y la impresión de boletas de comentarios.
 - Aplicar medidas correctivas a los empleados implicados en quejas de clientes.

3. Crear el diario de gasolinera y anotar en él comentarios de los clientes.
 - Comprar agendas y repartirlas al administrador y supervisor.

4. Crear una línea telefónica de servicio.
 - Realizar trámites para adquisición de una línea telefónica

5. Crear dirección de correo electrónico de servicio.
 - Contactar y solicitar al pintor que dibuje rótulo en la gasolinera con número telefónico y la dirección de correo.

6. Desarrollar comunicación adecuada entre distintos niveles de la empresa.
 - Informar a los empleados sobre todo lo relacionado con la empresa.
 - Promover la participación de los empleados en las actividades y generación de ideas.
 - Motivar a los empleados para fomentar la comunicación y buenas relaciones humanas.

7. Capacitar a los empleados de forma multifuncional
 - Reforzar el trabajo en equipo.
 - Seleccionar el contenido del curso, lugar, fecha y hora del curso.
 - Diseñar e imprimir diplomas de participación en el curso.

8. Motivar a los empleados.
 - Incluir incentivos materiales para todos los empleados.

9. Implementar señalética en la empresa.
 - Pintar señales de identificación al usuario.

4.5.3 PROYECCIÓN DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.5.3.1 FORMA ESTRUCTURAL

La Gasolinera Hernández Jr. 2 se estará organizada por los siguientes niveles:

- Nivel Directivo
- Nivel Operativo
- Nivel Financiero
- Nivel Auxiliar

Nivel Directivo: Estará constituida por un administrador quien se encargará de las funciones de alto nivel con respecto al funcionamiento de la estación de servicio y un supervisor quien reportará directamente el desempeño del grupo de trabajo.

Nivel Operativo: En este nivel estará conformado por los despachadores que realizarán el servicio de despacho de combustible.

Nivel Financiero: Estará conformado por el contador y su auxiliar quienes se encargarán de registrar la información contable en los libros auxiliares y mayores además de preparar balance y estado de resultados.

Nivel Auxiliar: En este nivel estará conformado por el personal de limpieza y seguridad quienes serán los encargados del ornato, de la vigilancia y el control de la gasolinera.

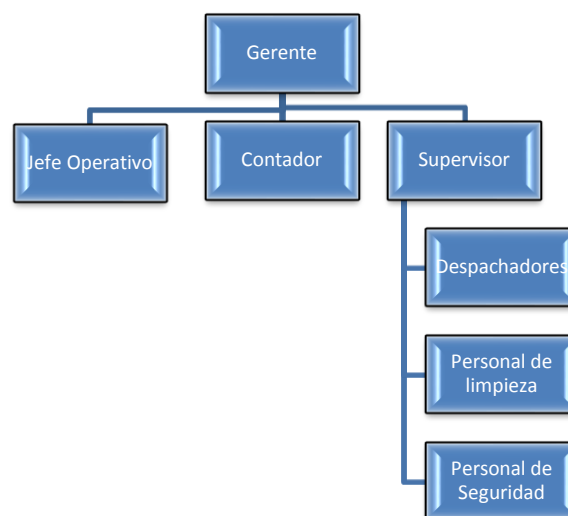
4.5.3.1.1 OBJETIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Establecer a la organización de jerarquías de los miembros de una entidad, para trabajar en equipo, de forma óptima permitiendo alcanzar las metas fijadas en la planificación.

La estructura orgánica para el presente trabajo permitirá coordinar las diferentes actividades de la empresa por parte de sus integrantes.

4.5.3.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

La estructura organizacional de la Gasolinera Hernández Jr. 2 estará conformada por el tipo funcional. La directiva estará conformada por los accionistas. La departamentalización de las áreas funcionales estará conformada por: Administración, Contabilidad, Seguridad, Limpieza y Despachadores.



Fuente: Gasolinera Hernández Jr2.
Elaborado por: Odalis Flores A.

4.5.3.1.3 FUNCIONES

JEFE OPERATIVO

PERFIL:

- Estudios de 3er Nivel en Administración de Empresa, Ingeniería Comercial, Economía, con Título de 3er nivel con Título reconocido por el SENECYT.
- Experiencia de por lo menos 3 años en actividades Administrativas y Financieras.
- Edad promedio de 25 a 45 años.
- Sexo y estado civil indistinto.
- Liderazgo.

FUNCIONES:

- Efectuar la compra de combustibles.
- Controlar el dinero en efectivo.
- Controlar la compra de otros artículos y suministros.
- Procesar la documentación en las oficinas.
- Revisar la documentación de las transacciones.
- Controlar los egresos de capital.

SUPERVISOR GENERAL

FUNCIONES:

- Impartir charlas sobre manejo de extintores y cuidado de los automotores al personal.
- Entregar un informe de los movimientos diarios y verificar el correcto funcionamiento de las bombas de despacho; evaluar cualquier problema que pueda darse en la estación y si no está a su alcance consultar al administrador.

CONTADOR

FUNCIONES:

- Elaborar planillas del IESS y pago de los empleados.
- Llevar la información contable de los reportes de ventas diarias.
- Elaborar los cierres contables y dejar sus respectivos respaldos.
- Elaborar los cálculos de indemnización y de horas extras.
- Elaborar planillas de aguinaldo y cálculo de vacaciones anuales.
- Digitar los créditos de consumo final y compras.

DE LOS DESPACHADORES

FUNCIONES:

- Rendir cuentas al supervisor.
- Cobrar correctamente la compra del cliente y darle el cambio exacto para que cuadren los recibos de venta y el dinero de caja.

PERSONAL DE LIMPIEZA

FUNCIONES:

- Se encargará del ornato en general de la empresa y sus alrededores para brindar un mejor servicio.

PERSONAL DE SEGURIDAD

FUNCIONES:

- Salvaguardar todos los inmuebles de la empresa como en su perímetro general.

4.5.3.1.5 PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE SERVICIO: la atención al cliente comprende los siguientes aspectos:

- Recepción: al llegar el cliente se le debe recibir con un saludo y una sonrisa.
- Despacho: preguntar que producto desea.
- Otros servicios: limpieza de parabrisas, verificación de presión de las llantas.
- Orientación sobre servicios complementarios: aceites y periféricos.
- Cobro: contar el dinero en voz alta y al entregar el cambio.
- Expedición de la nota de consumo: preguntar al cliente si necesita nota o factura.
- Despedida: desearle buen día y agradecerle por su preferencia.
- Acceso y vialidad: el despachador tiene la obligación de señalarle al cliente la circulación dentro de la estación de servicio.

PROCEDIMIENTO DE DESPACHO:

- **Despachador:** indica con una seña al conductor el sitio en donde se debe detener el vehículo.
- **Despachador:** se acerca al conductor, lo saluda, le solicita la llave del tapón de gasolina y le pregunta el tipo y la cantidad de combustible que desea.
- **Cliente:** entrega la llave del tapón o en su caso lo abre automáticamente, indica el tipo y la cantidad de combustible que requiere.
- **Despachador:** destapa el tanque de la gasolina, guardándose en el overol el tapón y las llaves, disponiéndose a despachar combustible.
- **Despachador:** toma la manguera del dispensario, verifica que el medidor marque ceros y solicita que lo verifique.
- **Cliente:** verifica que el medidor marque ceros y autoriza que le despachen.

- **Despachador:** Coloca la pistola en la entrada del depósito del vehículo y programa de acuerdo con la cantidad de litros o importe que el cliente solicitó cuidando que no se derrame, suministra combustible.
- **Despachador:** pregunta al conductor si requiere algún servicio adicional.
- **Despachador:** retira la pistola de la entrada del depósito del vehículo, acomodando la manguera en el dispensario.
- **Despachador:** extrae de su overol las llaves del vehículo y el tapón, verificando que quede bien cerrado.
- **Despachador:** entrega al conductor las llaves del vehículo y le informa sobre la cantidad suministrada pidiéndole que la verifique en el dispensario.
- **Despachador:** elabora nota de venta o factura por el importe de los despachado más algún producto adicional que hubiera vendido y la entrega al cliente.
- **Despachador:** realiza el cobro, en voz alta dice lo que recibe y lo que entrega y despide amablemente al conductor.

El direccionamiento estratégico permitirá contar con información escrita que justifique el cambio y el seguimiento de un diseño organizacional específico para darle validez al mismo sin dejar a un lado lo que se refiera a servicio al cliente. Luego de recolectar la información necesaria y compilarla dentro de un documento profesionalmente elaborado se procederá a implementarlo tal y como se presenta a continuación en el siguiente plan de acción:

4.5.3.2 SISTEMAS DE CONTROL

En la actualidad el avance tecnológico ha permitido que las actividades que se realicen dentro de la empresa se regularicen de alguna manera, bajo sistemas de

control y programas adecuado, en este caso la empresa utiliza el sistema denominado dobra que permite agilizar el sistema contable con relación a:

COMPRAS

- Existe una relación organizada con los proveedores.
- Controla el proceso de compra y venta de cada uno de los productos, identificando y clasificando procesos de pago y cobro.
- Con la información que se nos proporciona se puede analizar la información de tallada del sistema.

INVENTARIOS

- Control de existencia por cantidad de productos y en unidades monetarias a través de códigos de barras.
- Establecer estadísticas de acuerdo al inventario mínimo y máximo.

4.5.3.3 POLÍTICAS

Las políticas de la empresa son las siguientes:

- Cumplir con los requerimientos de los clientes satisfaciendo sus necesidades primordiales en cuanto a calidad, servicio, entre otros.
- Atención personalizada en todas las inquietudes de los clientes creando un ambiente de trabajo agradable.
- Brindar un trato justo y esmerado con todos los clientes.
- Trabajar en equipo con todos los integrantes de la empresa.
- Desarrollar el talento en cada uno de los niveles para adquirir mayores compromisos mejorando así el nivel competitivo.
- Cuidar las relaciones laborales en el nivel adecuado.

- Promover la paliación de incentivos y bonos teniendo en cuenta el rendimiento individual en el caso en que dichos beneficios estén justificados.

4.5.3.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional estará basada en principios que reflejen las creencias esenciales que se desarrollan en las relaciones con los empleados, clientes y proveedores; lo que generará la base para un crecimiento sostenido, de tal manera que converjan la competitividad comercial con los valores éticos y humanos como son:

PRINCIPIOS

Los principios que permitirán alcanzar los resultados son:

- Competitividad: Realizar las actividades diarias con eficiencia para obtener un servicio que brinde satisfacción a los clientes.
- Esfuerzo: Dar el 100% en todas las tareas que se realicen y basarse en cumplir los requerimientos de los clientes.
- Trabajo en equipo: Comprometerse a sí mismo a efectuar de manera eficiente las actividades que se les asigne brindándoles el apoyo continuo fomentando así las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.
- Mejoramiento continuo: Desarrollar dinámica y calidad en las tareas a realizar manteniendo como filosofía el mejoramiento continuo.

VALORES

Los valores que orientarán al personal son:

- Respeto: Crear en la empresa un ambiente cálido y de respeto, de tal manera que todos trabajen a gusto y desempeñen eficientemente sus tareas.
- Responsabilidad: Actuar con responsabilidad en cada tarea del proceso de entrega de servicio al cliente y que estos se encuentren satisfechos por el servicio brindado.
- Compromiso: Impulsar el compromiso de los trabajadores en la entrega de un servicio dinámico y de calidad.
- Lealtad: Fomentar la fidelidad de los empleados hacia la empresa y promover el trabajo en equipo.

4.5.3.5 VÍNCULOS INTERORGANIZACIONALES

La empresa adopta estrategias para administrar recursos en el entorno estableciendo vínculos favorables claves como:

ALIANZAS.- La empresa puede mantener convenios con comercializadoras de productos de consumo masivo como por ejemplo Dipor, Ecolub, Juan Eljuri quienes pueden proveer para promocionar sus productos.

ASOCIACIONES COMERCIALES.- La institución puede tener contactos con empresas del entorno quienes podrán consumir nuestros productos con diversos pagos afianzando lazos comerciales que permitan fortalecer y mantener una cartera de clientes potenciales, dentro de los cuales tenemos los siguientes:

- Industria Pesquera Santa Priscila
- Coimpe
- Pesquera Centromar
- Agrícola Pura Vida
- Cuerpo de Bomberos de Chanduy

- Aguapen E.P
- Capitanía de Salinas
- Constructora Morocho

PROVEEDORES.

El proveedor principal de la empresa es Petroecuador EP por medio del cual se obtiene los derivados del petróleo como son la gasolina diesel, súper y extra; los pagos pueden efectuarse al contado o a crédito por un periodo de gracia de 5 días los cuales sirven como base primordial para futuras transacciones.

4.5.4 RESULTADOS DE LA EFECTIVIDAD

4.5.4.1 EFICIENCIA

La empresa para mantener eficiencia debe aprovechar sus recursos que permita la optimización de sus procesos tomando en cuenta las expectativas que el cliente tiene tomando como eje fundamental en los programas de capacitación evaluando el resultado de forma práctica y teórica.

El desarrollo de una cultura de compromiso para con la mejora en la empresa debe empezarse por los propios directivos demostrándose en las actividades diarias ya que aquello permitirá que sus integrantes sean fuertes, sólidos y ágiles. Los canales de comunicación adecuada, las características de educación y capacitación son factores claves que tendrán impacto en la eficiencia organizacional.

4.5.4.2 EFICACIA

Para lograr la efectividad organizacional la empresa debe reflejar un resultado directo de la interacción de procesos, sistemas, riesgos, estructura, cultura y gente poniendo en acción ciertos elementos claves como:

- El enfoque al cliente.
- La alineación de objetivos, incentivos, áreas y personas.
- El liderazgo de alta gestión con impacto en resultados.
- La alineación del talento a las posiciones clave para tener al personal correcto en el puesto correcto.
- Evaluar el desempeño individual, grupal, por área y empresarial.

Debe existir una relación armónica, alineación y resultados estratégicos en todas partes de la organización que hacen funcionar exitosamente como un todo.

4.5.4.3 LOGRO DE OBJETIVOS

Para el cumplimiento de los objetivos es necesario la implementación de un programa de desarrollo que involucre al personal de servicio al cliente, dicho programa incluye cuatro elementos, el primero, la capacitación de los empleados de pista en distintas áreas principalmente en servicio y atención al cliente, el segundo elemento, es el ejercicio de una buena comunicación, como tercer elemento está el empoderamiento que es la participación de todo el personal en la generación de ideas y la creación de un ambiente agradable de trabajo para el desarrollo de las actividades, Por último, el elemento motivación que permite al empleado sentirse querido e importante dentro de una gasolinera, la unión de estos cuatro elementos permitirá a la empresa mejorar el servicio al cliente en las gasolineras.

Para que el programa de desarrollo sea efectivo y tenga éxito, se requiere sobre todo que exista voluntad e interés en un cambio radical del servicio al cliente, además, que la gerencia y administradores pongan en práctica lo siguiente:

- Contratar a los empleados adecuados: la persona cuyo trabajo tendrá relación con los clientes debe poseer características

personales, habilidades técnicas y buenos modales, aunque no tenga un nivel de educación adecuado.

- Capacitar a los empleados desde la contratación: la capacitación adecuada incluye dos fases, primero, en la forma adecuada de desarrollar su trabajo y segundo, instruir a los empleados acerca de su apariencia personal y el lenguaje correctos.
- Educar también a los clientes: dentro de toda gasolinera nunca deben faltar las señalizaciones respecto a la forma correcta de permanecer dentro de las instalaciones con su vehículo, fallas, peligros que pudieran existir o provocarse y cualquier otro tipo de información, con el objetivo de que el cliente sepa cómo utilizar y aprovechar al máximo los servicios dentro de la gasolinera.
- Educar a los empleados: el empleado de pista debe cambiar la actitud negativa que mantiene hacia el cliente problemático, para que él llegue a considerarlo como una fuente de información útil y no como una fuente de molestias.
- En primer lugar, ser eficientes, y en segundo lugar, ser amables: el objetivo del programa de desarrollo debe ser resolver rápidamente los problemas que el cliente trae a una gasolinera, más que brindar simpatía, por supuesto una cosa no se divorcia de la otra, al contrario, el empleado debe estar en la capacidad de brindar ambas al mismo tiempo, esmerándose por resolver el problema del cliente con rapidez y brindarle los elementos que busca para satisfacer su necesidad, para lograr ser una de las mejores empresas que atiende bien a sus clientes ganando así, clientes internos y externos.

- Evaluar el desempeño con regularidad: corresponde a los gerentes establecer la forma de evaluar a los empleados en el desarrollo de sus actividades, pedir la opinión de los clientes respecto a ello. Colocando fechas de realización y tratando de cumplirlas.
- Reconocer y afirmar un buen trabajo: siempre se debe compensar la iniciativa de un empleado. Muchas veces las palabras valen más que una cantidad de dinero.
- Empezar acciones correctivas en caso de un trabajo defectuoso: capacitar continuamente a los empleados que desempeñan inadecuadamente su trabajo, si esto no funciona se debe optar por eliminar a los incorregibles.

Todo nuevo empleado que ingresa a una gasolinera, necesita ser adaptado a lo que el puesto va a requerir de él, brindarle las habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada, informarle sobre el grado de responsabilidad que tendrá el desarrollo de su trabajo, el equipo que tendrá a su cargo y la toma de decisiones.

Todos los empleados de una empresa necesitan desarrollo, no se debe descuidar a ninguno, pero, los que se encuentran en los puestos del tercer nivel (empleados de pista) nunca verán al cliente tal y como lo haría un gerente general, entonces, es necesario iniciar con ellos desde que son contratados un proceso de desarrollo para ayudarlos a transformar la visión o la imagen que puedan guardar en su mente respecto al cliente. El empleo de los cuatro elementos que incluye el programa de desarrollo y que a continuación se describirán, producirá empleados que piensen, decidan y actúen inteligentemente por el bien de los clientes, y por consiguiente de la empresa, los elementos que conforman el programa son: la comunicación, la capacitación, la motivación y el empoderamiento.

4.5 PRESUPUESTO

| RUBROS POR ACTIVIDADES | AÑOS | | | | |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
| Emplear el diseño organizacional | | | | | |
| Lugar estratégico de reunión-viáticos | \$ 500.00 | \$ 525.00 | \$ 551.25 | \$ 689.07 | \$ 723.52 |
| Impresión de ejemplares | \$ 500.00 | \$ 525.00 | \$ 551.25 | \$ 689.07 | \$ 723.52 |
| Contratación de un profesional | \$ 1,000.00 | \$ 1,050.00 | \$ 1,102.50 | \$ 1,157.63 | \$ 1,215.51 |
| Aplicación de controles en la gasolinera | | | | | |
| Selección del buzón de sugerencias y fabricación | \$ 1,200.00 | \$ 1,260.00 | \$ 1,323.00 | \$ 1,389.15 | \$ 1,458.61 |
| Impresión de boletas de comentarios para los buzones | \$ 200.00 | \$ 210.00 | \$ 220.50 | \$ 231.53 | \$ 243.10 |
| Comprar agendas y repartirlas a los administradores | \$ 250.00 | \$ 262.50 | \$ 275.63 | \$ 289.41 | \$ 303.88 |
| Pintar rótulo en la gasolinera con número telefónico y correo electrónico | 2,000.00 | \$ 2,100.00 | \$ 2,205 | \$ 2,315.25 | \$ 2,431.01 |
| Implementar un programa de desarrollo | | | | | |
| Alquiler del salón para realización del curso | \$ 500.00 | \$ 525.00 | \$ 551.25 | \$ 689.07 | \$ 723.52 |
| Imprimir invitaciones | \$ 100.00 | \$ 105.00 | \$ 110.25 | \$ 115.76 | \$ 121.55 |
| Diplomas de participación del curso | \$ 300.00 | \$ 315.00 | \$ 330.75 | \$ 347.29 | \$ 364.65 |
| Señalética en la empresa | \$ 150.00 | \$ 157.50 | \$ 165.38 | \$ 173.64 | \$ 182.33 |
| Tecnología necesaria en hardware y en software | \$ 2,500.00 | \$ 2,625.00 | \$ 2,756.25 | \$ 2,894.06 | \$ 3,038.77 |
| TOTAL | \$ 9,200.00 | \$ 9,660.00 | \$ 10,143.00 | \$ 10,650.15 | \$ 11,182.66 |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

4.6 RECOMENDACIONES

1. Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa con el fin de puedan ser claros y medibles pudiendo ser comparados con resultados.
2. Poner en marcha los procesos diseñados para establecer un proceso de mejoramiento a fin de fortalecer a los mimos y mejorar los niveles de productividad poniendo como base la eficacia y eficiencia para el desarrollo de las actividades.
3. La empresa al desarrollar a los empleados debe fomentar en ellos el uso responsable de iniciativa y juicio personal para decidir cuál es el nivel apropiado y razonable de servicio al cliente deseado, estableciendo controles previos que limiten los posibles abusos.
4. Si la empresa desea contar con una cartera de clientes leales debe controlar y desarrollar efectivamente sus actividades de servicio al cliente a través de la utilización de la guía, el manual de organización propuesto.
5. Debe prevalecer el trabajo en equipo como base fundamental para el desarrollo de la empresa, tales actividades repercuten en el desempeño y clima laboral reflejando la imagen institucional.
6. Se recomienda que la gerencia organice reuniones en conjunto con los empleados incluyendo a los de menor jerarquía, de tal forma que se conozcan sus inquietudes, problemas y sugerencias, para llegar a consensos, de manera que habiendo generado ideas, ellos sepan que son importantes para la empresa, porque el proceso de la comunicación en la empresa es muy importante ya que permite el desarrollo eficiente de las actividades y de la empresa, puesto a que se darán a conocer la misión, visión u objetivos, de la misma para su futuro desarrollo.

4.7 CONCLUSIONES

1. La empresa ha descuidado algunas funciones administrativas y al personal responsable de la función de servicio al cliente, con baja comunicación entre todos los empleados, sin elementos organizacionales definidos (misión, visión, objetivos, normas de trabajo) y carente de manuales administrativos.
2. La empresa carece de una guía para el control y desarrollo del servicio al cliente que le permita manejar adecuadamente la función y ofrecer un servicio de excelente calidad, ya que nos resultaría ventajoso porque las ventas mejorarían.
3. El desarrollo de los elementos de la empresa, deben utilizarse para el manejo adecuado de la función de servicio al cliente, en la que se debe entrenar al personal de servicio y mejorar la comunicación entre los diferentes niveles.
4. Los clientes se encuentran poco satisfechos por el servicio recibido, el mismo que no llena las expectativas en su totalidad, se espera a un empleado que sea todo un profesional en la función de despacho de combustibles y que él mismo, siempre esté dispuesto a atenderle con una actitud positiva, que disfrute su trabajo sin importar el nivel de energía.
5. El trabajo en equipo es indispensable para el logro de los objetivos propuestos, los cuales van acompañados de cursos de acción que nos permiten llegar hacia lo establecido; las funciones de los trabajadores deben estar acorde a su área de trabajo y a su perfil profesional obteniendo así un desempeño óptimo desempeño en las actividades diarias.
6. La proyección del direccionamiento estratégico es esencial en toda organización, porque permite fortalecer y guiar el proceso que existe en la empresa con una cultura compartida y el empleo de buenos valores que permitan proyectar buena imagen

4.7 BIBLIOGRAFÍA

1. ALVARADO, S. (2006). Metamorfosis de la concepción del cambio organizacional en el Nuevo institucionalismo. Revista Contaduría y Administración.
2. ARJONILLA, S. y Medina, J. (2005). Empresa Virtual. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.
3. ALBORNOZ, Aguilar, (2006) Metodología para la elaboración de Descripciones de Cargos. C.V.G. Siderúrgica del Orinoco, C.A. Matanzas, Venezuela.
4. BARRANCO, Francisco J. (2005) Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación. Editorial Pirámide. Madrid.
5. BUENOS Eduardo (2005) Organización de Empresas. Ediciones Pirámide. Madrid, España.
6. CAMPIÑA, Hernández (2010). Empresa y Administración. Editex. España.
7. CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
8. CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración “Ed. 10 ed. McGraw Hill
9. CUMMINGS, Worley (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. International Thompsons Editores. México.

10. COLUNGA Dávila. (2007). Administración para la calidad. Cómo hacer competitividad a nivel mundial una empresa mexicana. México: Panorama.
11. DAFT, Richard (2007). Introducción a la Administración. Cuarta Edición. México.
12. IDELGADO, Hugo. (2006). Desarrollo de una cultura de calidad. México: McGraw-Hill.
13. GIBSON J. Ivancevich, J. (2007) Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Proceso. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, S.A. E.E.U.U.
14. GÓMEZ CEJA, Guillermo. (2006) Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
15. HERRESCHER Enrique (2009) Administración: aprender y actuar. Ediciones Granica. Argentina.
16. HELLRIEGEL, Slocum (2009). Comportamiento Organizacional Cengage Learning. Editores México.
17. HURTADO Wartas Dario (2008), Principios de Administración. Fondo Editorial ITM. Colombia.
18. MELLO, F. (2006). Desarrollo organizacional. Enfoque integral. México:
19. PINO, Sánchez, Pino (2008), Recursos Humanos, Editex. España.
20. RAMÍREZ Limusa. (2007), significación y usos de las categorías cambio y transformación en entorno organizacional: Negotium, Noviembre PP 5-29.

21. SÁNCHEZ MA PILAR (2008), Comunicación Empresarial y Atención al cliente. Editex. España.
22. TAMAYO Y Tamayo, Mario. (2007) Metodología de la Investigación. Editorial Limusa. 2da Edición. México.
23. WILLIAMS, C, et al. (2007). Linking strategy to structure: the power of systematic organization design. Organization Development Journal.
24. ZAPATA, A. (2007) Cultura Organizacional, Colombia: Ediciones Universidad del Valle.

PÁGINAS DE INTERNET

1. <http://www.fedbacknetworkssworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.html>
2. thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/disenio-organizacional.html
3. www.slideshare.net/misssil/modelos-convencionales-de-diseño-organizacional
4. www.slideshare.net/.../estructuraorganizacional-presentation
5. www.degerencia.com/tema/efectividad
6. www.gobookee.org/richard-daft-teoria-y-diseno-organizacional/

4.8 ANEXOS

ANEXO N° 1

| UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS | | | | | |
| MATRIZ # 1 | | | | | |
| MATRIZ DE CONSISTENCIA: PROBLEMA, TEMA, OBJETIVO E HIPÓTESIS | | | | | |
| NOMBRE DEL EGRESADO: | ODALIS YANELLA FLORES ASENCIO | | | | |
| TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN: | "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ JR. 2 PARROQUIA CHANDUY- CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013" | | | | |
| TÍTULO | TEMA | OBJETIVOS | HIPÓTESIS | PROBLEMA | VARIABLES |
| | <u>TEMA</u> | <u>Objetivo general</u> | <u>Hipótesis general</u> | | <u>Independiente y Dependiente</u> |
| "Diseño organizacional para la gasolinera Hernández Jr. 2, parroquia Chanduy - cantón santa Elena, provincia de santa Elena, año 2013" | "Influencia de la estructura organizacional para la administración efectiva de la gasolinera Hernández Jr. 2, parroquia Chanduy- cantón santa Elena, provincia de santa Elena, año 2013" "Diseño organizacional para la gasolinera Hernández Jr. 2, parroquia Chanduy - cantón santa Elena, provincia de santa Elena, año 2013" | Elaborar una estructura organizacional considerando los fundamentos metodológicos y el estudio sistemático que permita la administración efectiva para el logro de objetivos de la Gasolinera Hernández Jr. 2 | ¿La elaboración de la estructura organizacional mejorará la administración efectiva de la Gasolinera Hernández Jr. 2? | ¿De qué manera, incide la estructura organizacional para la administración efectiva de la Gasolinera Hernández Jr. 2, en la parroquia Chanduy- cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013? | Variable Independiente Estructura Organizacional. Variable Dependiente Administración Efectiva de la Gasolinera Hernández Jr.2 |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXO N° 2

PLAN DE ACCIÓN

| Problema Principal: Falta de un modelo de diseño organizacional, orientado a brindar un mejor servicio y un desarrollo adecuado. | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fin del proyecto: Contribuir a la Gasolinera Hernández Jr. 2 con la aplicación del diseño organizacional para la obtención de una administración efectiva. | | Indicadores: Encuestas a clientes internos y externos, entrevista a directivos. |
| Objetivos | Estrategias | Actividades |
| Emplear el diseño organizacional en la Gasolinera Hernández Jr. 2 | - Implementar el diseño organizacional. | - Poner en conocimiento a los miembros de la organización. - Creación de la estructura organizacional con sus respectivas funciones. - Capacitación a todo el personal de la empresa. |
| Aplicar controles en la gasolinera | -Colocar buzones de quejas y sugerencias en la gasolinera. -Crear el diario de gasolinera y anotar en él, comentarios de los clientes. -Crear línea telefónica de servicio. -Crear dirección de correo electrónico de servicio. | -Seleccionar ubicación del buzón y la impresión de boletas de comentarios. -Aplicar medidas correctivas a los empleados implicados en quejas de clientes -Comprar agendas y repartirlas al administrador y supervisor. -Seleccionar una línea telefónica de las que existen en la gasolinera. -Contactar y solicitar al pintor que dibuje rótulo en la gasolinera con número telefónico y la dirección de correo. |
| Implementar un programa de desarrollo dirigido al personal de servicio | -Desarrollar comunicación adecuada entre distintos niveles de la empresa. -Capacitar a los empleados de forma multifuncional. -Realizar curso de calidad en el servicio al cliente. -Motivar a los empleados. - Implementar señalética en la empresa. | -Informar a los empleados sobre todo lo relacionado con la empresa. -Promover la participación de los empleados en las actividades y generación de ideas. -Motivar a los empleados para fomentar la comunicación y buenas relaciones humanas. -Reforzar el trabajo en equipo. -Seleccionar el contenido del curso, lugar, fecha y hora del curso. -Diseñar e imprimir diplomas de participación en el curso -Incluir incentivos materiales para todos los empleados -Pintar señales de identificación al usuario. |

Elaborado por: Odalis Flores Asencio

ANEXO N° 3



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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA HERNÁNDEZ
JR. 2 DE LA PARROQUIA CHANDUY - CANTÓN SANTA ELENA
CUESTIONARIO PARA CLIENTES INTERNOS**

Esta encuesta tiene como objetivo analizar la situación actual de la Gasolinera Hernández JR. 2 a fin de proponer un DISEÑO ORGANIZACIONAL que permita la eficacia, efectividad y eficiencia en el logro de sus metas. Este objetivo será alcanzado en la medida en que sus respuestas sean sinceras. La información suministrada será utilizada única y exclusivamente para el estudio de manera agregada, no se identificarán empresas individualmente, por lo cual se garantiza su confidencialidad.

1.- ¿CREE USTED QUE TIENEN DETERMINADO EL NIVEL DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LAS TAREAS QUE REALIZA LA PARTE OPERATIVA EN LA EMPRESA?

Si ()
No ()

2.- ¿CONOCE TODAS LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES QUE DEBEN DESEMPEÑAR DENTRO DE SUS PUESTOS?

Continuamente () Regularmente ()
Ocasionalmente () Nunca ()

3.- ¿EN ALGÚN MOMENTO HA LLEGADO HACER EL TRABAJO QUE LE CORRESPONDE A OTRO?

Casi siempre () Algunas veces ()
Rara vez () Nunca ()

4.- ¿EN ALGÚN MOMENTO USTED LLEGA A RECIBIR INDICACIONES ERRÓNEAS POR EL PERSONAL QUE LABORA EN LA EMPRESA?

Continuamente () Regularmente ()
Ocasionalmente () Nunca ()

5.- ¿ESTÁ USTED DE ACUERDO CON LA FORMA DE DESPACHO DE LOS MATERIALES EN LA EMPRESA?

Si ()
No ()
Poco ()

6.- ¿SE ESTABLECE POLÍTICAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA?

Si ()
No ()

7.- ¿LOS PROCESOS SON ADECUADOS O NECESITAN REDEFINIRSE?

Si ()
No ()

8.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON MANUALES DE PROCEDIMIENTOS?

Si ()
No ()

9.- ¿CONOCE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA?

Si ()
No ()

19.- ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA MEJORARÁ SU EFICACIA Y EFICIENCIA DESPUÉS DE REDISEÑAR SU ORGANIZACIÓN Y DISEÑO?

Si ()
No ()
Tal vez ()

ANEXO N° 4

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA

HERNÁNDEZ JR. 2 DE LA PARROQUIA CHANDUY CANTÓN SANTA

ELENA

CUESTIONARIO PARA CLIENTES EXTERNOS

1.- ¿CÓMO CALIFICA EL PRODUCTO QUE USTED RECIBE?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()

2.- ¿CÓMO ES EL TRATO QUE USTED RECIBE DEL PERSONAL DE SERVICIO AL CLIENTE?

- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Deficiente ()

3.- ¿LOS EMPLEADOS LE BRINDAN SEGURIDAD A LA HORA DE FACILITARLE EL SERVICIO QUE REQUIERE?

- Si ()
- No ()

4.- ¿CÓMO CALIFICA LA ATENCIÓN QUE USTED RECIBE DE PARTE DEL PERSONAL QUE LE ATIENDE?

- Con rapidez ()
- Medianamente rápido ()
- Con demora ()
- Debe volver en otro momento ()

5.- ¿SI USTED REQUIERE UN SERVICIO ADICIONAL Y ESPECIAL SE LAS CUMPLE?

- Si ()
- No ()

6.- LA EMPRESA SE PREOCUPA DE USTED, INCLUSO, LUEGO DE QUE LA VENTA Y ENTREGA HA SIDO REALIZADA

- Con frecuencia ()
- A veces ()
- Rara vez ()
- Nunca ()

7.- ¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE USTED TIENE DE LA EMPRESA?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()

8.- ¿CUÁL ES EL AMBIENTE QUE LA EMPRESA LE OFRECE?

- Muy agradable ()
- Agradable ()
- Poco agradable ()
- Desagradable ()

9.- ¿QUÉ LE GUSTARÍA QUE SE MEJORE EN LA EMPRESA?

- La atención del cliente ()
- Agilidad en el servicio ()
- El tiempo en espera ()

10.- ¿CREE USTED QUE ES NECESARIO IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE ATENCIÓN AL CLIENTE?

- Si ()
- No ()

ANEXO N° 5



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA GASOLINERA
HERNÁNDEZ JR. 2 DE LA PARROQUIA CHANDUY -
CANTÓN SANTA ELENA**

ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1.- ¿LA EMPRESA CUENTA CON MISIÓN Y VISIÓN?

Si ()
No ()

2.- ¿DE QUÉ MANERA LA EMPRESA EVALÚA EL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES?

En base a las ventas ()
De acuerdo a informes ()
Atención del cliente ()
Cumplimiento ()

3.- ¿SE REALIZAN INSPECCIONES PERIÓDICAS AL PERSONAL PARA VERIFICAR QUE SU DESARROLLO SEA ADECUADO?

Casi siempre () Algunas veces ()
Rara vez () Nunca ()

4.- ¿CON QUÉ SISTEMA DE COMUNICACIÓN SE CUENTA ACTUALMENTE?

Teléfono () Pizarra de avisos ()
Fax () Radio ()
Circulares ()

5.- ¿CONSIDERA LAS SUGERENCIAS Y OPINIONES DE LOS EMPLEADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES?

Casi siempre () Algunas veces ()
Rara vez () Nunca ()

6.- ¿CON QUÉ FRECUENCIA EXISTE PROBLEMAS CON LOS CLIENTES, DEBIDO A LA FALTA DE COORDINACIÓN?

Casi siempre () Algunas veces ()
Rara vez () Nunca ()

7.- ¿EN CASO DE EXISTIR PROBLEMAS DE QUÉ TIPO HAN SIDO?

- Mala atención ()
Retraso en la entrega del producto ()
Mala comunicación ()
Escasez de producto ()

8.- ¿EXISTEN MEDIDAS AMBIENTALES PARA EL FUNCIONAMIENTO Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA?

- Si ()
No ()

9.- ¿CUENTA LA EMPRESA CON PLANES DE ACCIÓN QUE PERMITAN CUMPLIR LOS OBJETIVOS?

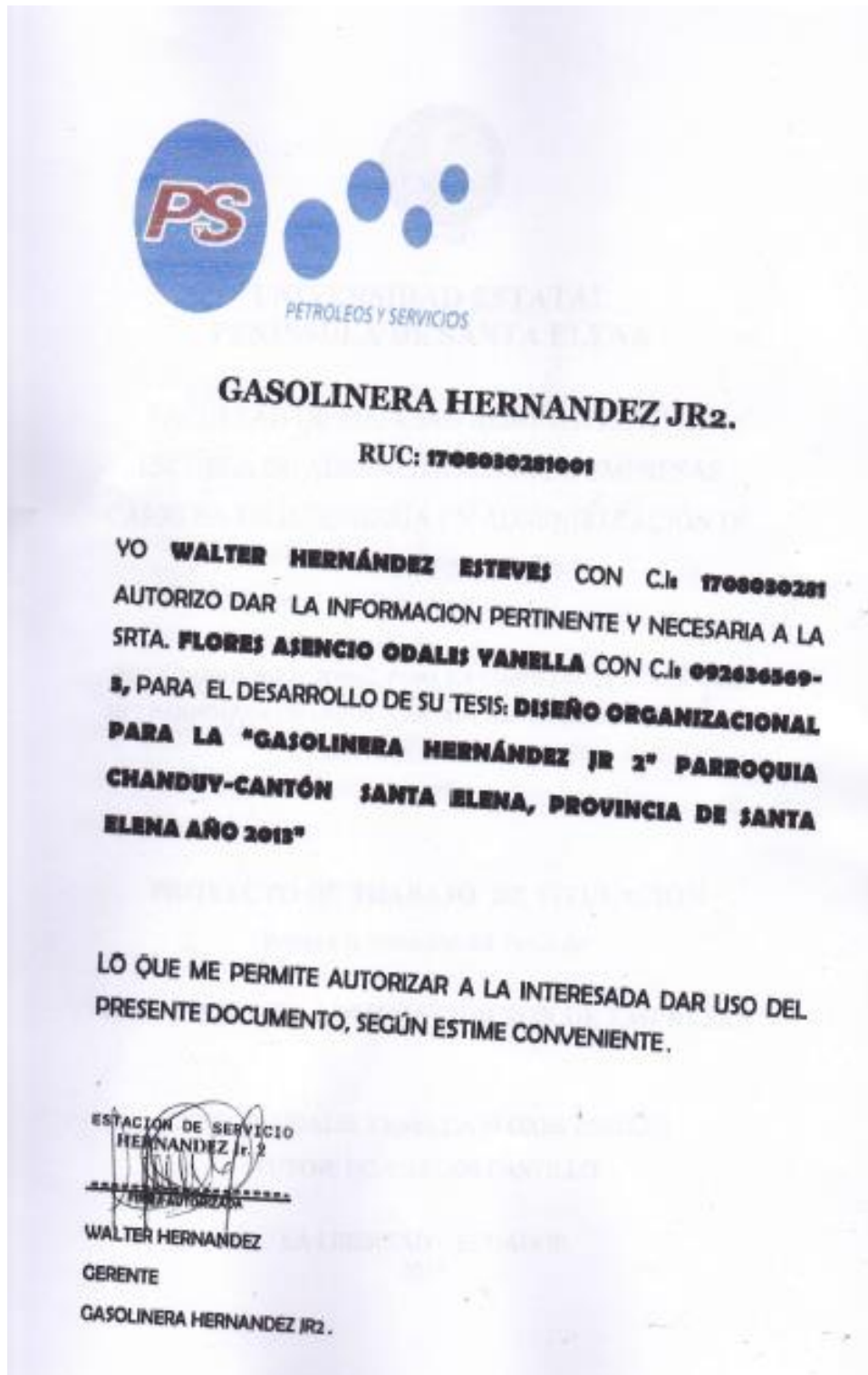
- Si ()
No ()

10.- ¿EXISTE UN PRESUPUESTO BIEN ELABORADO?

- Si ()
No ()

ANEXO N° 6

CARTA AVAL



ANEXO N° 7

ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO

En la ciudad de Santa Elena, en el segundo piso de la institución, siendo las 13H00 del día lunes 26 de agosto del 2013, se da inicio a la sesión de trabajo con todo el personal de la Gasolinera Hernández Jr.2, para tratar el único punto del día: Determinar la situación actual de la organización.

Constatación del Quórum

Se cuenta con la asistencia de todos los miembros que conforman la empresa y se da inicio a la reunión.

1.- Determinar la situación actual de la empresa

El Ing. Walter Hernández Esteves Gerente de la empresa inicia su intervención indicando que es necesario analizar o conocer el contexto real por el que está pasando la empresa para tratar de contrarrestar situaciones que pueden ser perjudiciales para la empresa.

El contador de la empresa manifiesta que no sea la única reunión de trabajo sino por lo menos dos veces al año que permitirá no solo conocer en lo que estamos fallando sino en mejorar para el bien de todos.

Uno de los trabajadores de la parte operativa como es el Sr. Jaime Suárez despachador de la gasolinera recalca que todos tenemos errores y que es de humanos equivocarnos pero para aquello está las mejoras en cada uno de nosotros.

Se realizó grupos de trabajo para identificar las fortalezas y debilidades así como también las oportunidades y amenazas de la empresa y se expuso tales situaciones a todos los miembros de la empresa.

Siendo las 14H30 se da por terminada la reunión, para constancia firman el gerente y Jefe Operativo que certifica.



Gerente



Jefe Operativo

ANEXO N° 8

ACTA DE APROBACIÓN

En la ciudad de Santa Elena, en la sala de gerencia, siendo las 10H00 del día lunes 7 de octubre del 2013, se da inicio a la sesión de trabajo para tratar el único punto del día: Aprobación de la misión, visión, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.

Constatación del Quórum

Se cuenta con la asistencia de la parte directiva y se da inicio a la reunión.

1.- Aprobación de la misión, visión, valores, estructura orgánica, estrategias y objetivos de la organización.

El gerente de la empresa expone y da a conocer cada uno de los componentes de la dirección estratégica mediante una presentación de diapositivas.

El Jefe Operativo da a conocer su punto de vista y argumenta que en los valores debe ser agregado la orientación al servicio manifestando que por lo demás está de acuerdo.

El contador se pronuncia manifestando que desde su punto de vista todo está en correcto orden.

El supervisor expresa diciendo que las estrategias son parte clave para la consecución de objetivos y por ende poder lograr alcanzar el nivel empresarial deseado.

Dentro de la cual en la sala de gerencia se somete a votación quedando de forma unánime a favor y por ende su aprobación para su respectiva ejecución.

Siendo las 13H00 se da por terminada la reunión, para constancia firman el gerente y Jefe Operativo que certifica.



Gerente



Jefe Operativo

ANEXOS 9

GASOLINERA HERNANDEZ JR2.



Fuente: Gasolinera Hernandez Jr 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXOS 10

SEÑALIZACIÓN



Fuente: Gasolinera Hernandez Jr 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXOS 11
ÁREA DE DESPACHO



Fuente: Gasolinera Hernandez Jr 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXOS 12
OFICINA-MARKET Y BODEGA



Fuente: Gasolinera Hernandez Jr 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXOS 13

ÁREA RESTRINGIDA-DESECHOS SOLIDOS.



Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

ANEXOS 14

ÁREA DE DESECHOS HIDROCARBURIFEROS



Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

**ANEXOS 15
REALIZANDO ENTREVISTA A EMPLEADOS**



Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.

**ANEXOS 16
REALIZANDO ENCUESTAS A CLIENTES**



Fuente: Gasolinera Hernández Jr. 2
Elaborado por: Odalis Flores Asencio.