



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
“TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO, PARROQUIA  
COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: WILLIAMS JACINTO FLORES CATUTO  
TUTOR: ECON. KARINA ISABEL BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
“TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO, PARROQUIA  
COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: WILLIAMS JACINTO FLORES CATUTO  
TUTOR: ECON. KARINA ISABEL BRICIO SAMANIEGO, MIM**

**LA LIBERTAD-ECUADOR**

**2013**

La Libertad, Octubre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO, PARROQUIA COLONCHE, CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2.013.”, elaborado por el Sr. Flores Catuto Williams Jacinto, egresado de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**ATENTAMENTE**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
**TUTOR**

## DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis lo dedico: A Dios porque a través de él mis metas y objetivos han sido posibles.

A mis padres, abuelos y tíos, quienes han sido los pilares fundamentales por apoyarme moralmente y económicamente para llegar a estas instancias de mis estudios, y por haber contribuido en el proceso de mi formación personal; por su gran cariño, afecto y amor que me han sabido brindar a lo largo de mi vida.

Y en especial a mis hermanos quienes han sido mí mayor motivación para no rendirme y en un futuro ser un ejemplo de superación para ellos.

Como no recordar los momentos felices y tristes; a mis amigos por haber compartido momentos amenos creando lazos de gratitud y amistad.

**Williams.**

## AGRADECIMIENTO

A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los docentes que me impartieron importantes conocimientos que sin duda alguna me servirá para toda mi vida.

A mi tutora Econ. Karina Bricio Samaniego MIM, quien me supo guiar y dedicar su tiempo para culminar el presente trabajo investigativo.

Al Gerente de la Compañía de Transporte “Tralisansa” S.A., por las facilidades que me brindaron para levantar información y poder llevar a cabo la investigación.

**Williams.**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Karina Bricio Samaniego MIM  
**TUTORA**

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE  
“TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO,  
PARROQUIA COLONCHE, CANTON SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**Autor:** Williams Jacinto Flores Catuto

**Tutor:** Econ. Karina Bricio Samaniego MIM.

**RESUMEN**

En todas las Compañías deben de existir equipos de trabajos exitosos para la correcta creación de estructuras internas con un personal capacitado, en fin poseer una estructura administrativa adecuada a las necesidades de la sociedad. El éxito del establecimiento de un nuevo diseño organizacional depende de que las necesidades detectadas sean satisfechas aplicando las estrategias adecuadas que ayuden a corregir errores, a mejorar la situación que genera el problema como el no poseer una buena organización administrativa. La metodología que se utilizó es de tipo aplicada y descriptiva de manera que permita medir las variables sujeto de estudio y hallar las soluciones viables a la situación polémicas. Se procedió a la recolección de la información a través de encuesta al personal administrativo, a los accionistas y entrevista al gerente de la compañía; para la respectiva tabulación de las encuestas se utilizó el programa de Microsoft Excel que es útil, de fácil aplicación, rapidez en la elaboración de tablas dinámicas y gráficos estadísticos; los resultados de la investigación mostraron que la Compañía de Transporte no cuenta con un diseño organizacional que se adapte a las necesidades y así poder cumplir con sus objetivos propuestos. Debido a esto surge la necesidad de plantear un diseño organizacional para la Compañía de Transporte “Tralisansa” que permita cumplir con sus logros y para que la administración sea efectiva. Y de esta manera dar soluciones a los problemas y tomando las respectivas acciones o estrategias que contribuyan a obtener el diseño organizacional eficiente para la Compañía, para esto se utilizaron fuentes secundarias como libros, revistas, internet que sirvieron de apoyo para el desarrollo del diseño organizacional. Y de igual manera va a contribuir con la coordinación efectiva de procesos y de funciones logrando eficiencia y eficacia en su gestión buscando su excelencia en el servicio que brinda día a día.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN .....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
Planteamiento del problema .....	3
Delimitación del problema .....	5
Formulación del problema .....	6
Sistematización del problema .....	6
Evaluación del problema .....	6
Justificación .....	7
Objetivos .....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos .....	9
Hipótesis .....	9
Operacionalización de las variables .....	10
<b>CAPÍTULO I .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	13
1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	14
1.2.1 Diseño Organizacional .....	14
1.2.1.1 Importancia del diseño organizacional .....	16
1.2.1.2 Ventajas .....	17



1.2.1.3	Dimensiones del Diseño Organizacional.....	17
1.2.1.3.1	Dimensiones Contextuales.....	18
1.2.1.4	Modelos de Diseño Organizacional .....	20
1.2.1.4.1	Modelo de Richard L. Daft.....	20
1.2.1.4.2	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	22
1.2.1.5	Diagnóstico Organizacional.....	24
1.2.1.5.1	Análisis FODA.....	24
1.2.1.5.2	Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI.....	25
1.2.1.5.3	Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFE.....	27
1.2.1.5.4	Modelo de Porter.....	29
1.2.1.5.5	Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral-BSC...	30
1.2.1.6	Direccionamiento Estratégico .....	31
1.2.1.6.1	Misión.....	31
1.2.1.6.2	Visión.....	32
1.2.1.6.3	Objetivos.....	32
1.2.1.6.4	Valores.....	32
1.2.1.6.5	Estrategia .....	32
1.2.1.6.6	Plan de Acción .....	33
1.2.1.7	Proyección Organizacional.....	33
1.2.1.7.1	Definición de estructura Organizacional.....	33
1.2.1.7.2	Objetivos de Estructura Organizacional.....	34
1.2.1.7.3	Orgánico funcional.....	34
1.2.1.7.4	Descripción de puestos .....	34
1.2.1.7.5	Políticas.....	35
1.2.1.7.6	Cadena de Mando.....	35
1.2.1.8	Resultados de la efectividad.....	35
1.2.1.8.1	Eficiencia .....	35
1.2.1.8.2	Eficacia .....	36
1.2.1.8.3	Evolución y control .....	36
1.2.2	Gestión Administrativa.....	36
1.2.2.1	Definición .....	36

1.2.2.2	Objetivo de la gestión.....	37
1.2.2.3	Importancia de la Gestión.....	37
1.2.2.4	Recursos de la gestión administrativa.....	38
1.2.2.5	Administración.....	38
1.2.2.6	La administración y sus funciones.....	39
1.2	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	40
1.3.1	Constitución del estado ecuatoriano 2008.....	40
1.3.2	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad vial.....	41
1.3.3	Ley de Compañía.....	43
1.3.4	Reglamento interno de la compañía Tralisansa.....	44
	<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>48</b>
	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>48</b>
2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	49
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	49
2.4	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	52
2.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.6	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	54
2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	55
2.7.1	Población.....	55
2.7.2	Muestra.....	56
2.8	PROCEDIMIENTOS.....	57
	<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>58</b>
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
3.1	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA. ...	58
3.2	ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	59
3.2.1	Análisis de Encuestas de personal administrativo.....	60
3.2.2	Análisis de encuestas de los Accionistas de la Compañía.....	70
3.2.3	Análisis de Encuestas de los clientes exclusivos de la Compañía.....	78
3.3	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85

3.3.1	Conclusiones .....	85
3.3.2	Recomendaciones .....	86
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>87</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. ....</b>		<b>87</b>
4.1	PRESENTACIÓN .....	87
4.2	DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA .....	88
4.3	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	89
4.4	OBJETIVOS .....	90
4.4.1	Objetivo general .....	90
4.4.2	Objetivos Específicos .....	90
4.5	MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA” .....	91
4.6	ELEMENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	92
4.6.1	Diagnóstico Organizacional.....	92
4.6.2	Matriz de marco Lógico (MML).....	94
4.6.2.1	Matriz de marco Lógico de la compañía. ....	96
4.6.3	Matriz de evaluación de factor interno MEFI.....	97
4.6.4	Matriz de evaluación de factor interno MEFE.....	99
4.6.5	Foda estratégico .....	101
4.6.6	Fuerza de Porter .....	102
4.6.7	Matriz de competitividad .....	103
4.6.7.1	Matriz de competitividad de la Compañía.....	103
4.6.8	Matriz Boston Consulting Group o Matriz BCG .....	104
4.6.9	Direccionamiento Estratégico .....	105
4.6.9.1	Misión.....	105
4.6.9.2	Visión.....	105
4.6.9.3	Objetivos Institucionales .....	105
4.6.9.4	Cultura Organizacional.....	106

4.6.9.5	Valores.....	106
4.6.9.6	Principios.....	108
4.6.9.7	Estrategias.....	108
4.6.10	Proyección organizacional.....	110
4.6.10.1	Estructura organizacional.....	110
4.6.10.2	Descripción de puesto y perfil.....	111
4.6.10.3	Política.....	117
4.6.10.4	Reglas.....	118
4.6.10.5	Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC.....	119
4.6.10.5.1	Cuadro de Mando Integral de la Compañía.....	120
4.6.11	Resultado de efectividad.....	121
4.6.11.1	Eficiencia.....	121
4.6.11.2	Eficacia.....	121
4.6.11.3	Evaluación.....	122
4.6.11.4	Control.....	123
4.7	PLAN DE ACCIÓN.....	124
4.8	<b>PRESUPUESTO</b> .....	125
	<b>CONCLUSIONES</b> .....	126
	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	127
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	128
	<b>ANEXOS</b> .....	131

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Operacionalización de la variable independiente .....	11
CUADRO N° 2	Operacionalización de la variable dependiente .....	12
CUADRO N° 3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	26
CUADRO N° 4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	28
CUADRO N° 5	Distribución de la población.....	55
CUADRO N° 6	Muestreo Por Criterio de Trabajo de Investigación .....	57
CUADRO N° 7	Género del personal administrativo .....	60
CUADRO N° 8	Instrucción educativa del personal administrativo.....	61
CUADRO N° 9	Objetivo por el cual fue creada la compañía .....	62
CUADRO N° 10	Tareas laborales bien definidas.....	63
CUADRO N° 11	Conoce un diseño organizacional .....	64
CUADRO N° 12	Compañía cuenta con diseño organizacional .....	65
CUADRO N° 13	Diseño organizacional es importante .....	66
CUADRO N° 14	Acciones en sus actividades .....	67
CUADRO N° 15	Comunicación para lograr un buen desempeño laboral ..	68
CUADRO N° 16	Beneficio del diseño organizacional .....	69
CUADRO N° 17	Género de los accionistas .....	70
CUADRO N° 18	Instrucción educativa de los accionistas .....	71
CUADRO N° 19	Conoce sus funciones dentro de la compañía .....	72
CUADRO N° 20	Existe cooperación por parte de los accionistas .....	73
CUADRO N° 21	Se comunican las decisiones que toman los directivos...	74
CUADRO N° 22	Capacitación para atención al cliente.....	75
CUADRO N° 23	Participación en el mercado transportista.....	76
CUADRO N° 24	Implementación de un diseño organizacional .....	77
CUADRO N° 25	Género de los clientes .....	78
CUADRO N° 26	Instrucción educativa de los clientes.....	79
CUADRO N° 27	Servicio de transporte cubre sus necesidades .....	80
CUADRO N° 28	Frecuencia que usa el servicio que brinda la compañía ..	81
CUADRO N° 29	Cómo califica usted el servicio que brinda la compañía ..	82
CUADRO N° 30	Responsabilidad y puntualidad son importantes .....	83

CUADRO N° 31 Capacitación al conductor y oficial.....	84
CUADRO N° 32 Matriz de Marco lógico de la compañía Tralisansa .....	96
CUADRO N° 33 MEFI de la compañía Tralisansa .....	98
CUADRO N° 34 MEFE de la compañía Tralisansa .....	100
CUADRO N° 35 Foda estratégico .....	101
CUADRO N° 36 Matriz de competitividad .....	103
CUADRO N° 37 Matriz de competitividad .....	103
CUADRO N° 38 Tema de Capacitaciones.....	122
CUADRO N° 39 Plan de acción.....	124
CUADRO N° 40 Valores de la capacitación.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Dimensiones del diseño organizacional .....	19
GRÁFICO N° 2	Modelo de Richard Daft .....	21
GRÁFICO N° 3	Modelo de Ailed Labrada Sosa.....	23
GRÁFICO N° 4	Género del personal administrativo.....	60
GRÁFICO N° 5	Instrucción educativa del personal administrativo .....	61
GRÁFICO N° 6	Objetivo por el cual fue creada la compañía.....	62
GRÁFICO N° 7	Tareas laborales bien definidas .....	63
GRÁFICO N° 8	Conoce un diseño organizacional.....	64
GRÁFICO N° 9	Compañía cuenta con diseño organizacional.....	65
GRÁFICO N° 10	Diseño organizacional es importante .....	66
GRÁFICO N° 11	Acciones en sus actividades.....	67
GRÁFICO N° 12	Comunicación para lograr un buen desempeño laboral	68
GRÁFICO N° 13	Beneficio del diseño organizacional.....	69
GRÁFICO N° 14	Género de los accionistas.....	70
GRÁFICO N° 15	Instrucción educativa de los accionistas .....	71
GRÁFICO N° 16	Conoce sus funciones dentro de la compañía .....	72
GRÁFICO N° 17	Existe cooperación por parte de los accionistas .....	73
GRÁFICO N° 18	Se comunican las decisiones que toman los directivos .	74
GRÁFICO N° 19	Capacitación para atención al cliente .....	75
GRÁFICO N° 20	Participación en el mercado transportista .....	76
GRÁFICO N° 21	Implementación de un diseño organizacional .....	77
GRÁFICO N° 22	Género de los clientes.....	78
GRÁFICO N° 23	Instrucción educativa de los clientes .....	79
GRÁFICO N° 24	Servicio de transporte cubre sus necesidades .....	80
GRÁFICO N° 25	Frecuencia que usa el servicio que brinda la compañía	81
GRÁFICO N° 26	Cómo califica usted el servicio que brinda la compañía	82
GRÁFICO N° 27	Responsabilidad y puntualidad son importantes .....	83
GRÁFICO N° 28	Capacitación al conductor y oficial .....	84
GRÁFICO N° 29	Modelo de diseño organizacional para la Compañía .....	91

GRÁFICO N° 30 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	97
GRÁFICO N° 31 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	99
GRÁFICO N° 32 Análisis de Porter .....	102
GRÁFICO N° 33 Matriz BCG.....	104
GRÁFICO N° 34 Estructura organizacional de la Compañía .....	110
GRÁFICO N° 35 Mando Integral de la Compañía .....	120



## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	Acta de Sesión de trabajo .....	132
ANEXO N° 2	Nómina de los accionistas .....	133
ANEXO N° 3	Aceptación de la propuesta .....	134
ANEXO N° 4	Entrevista al gerente de la Compañía .....	135
ANEXO N° 5	Encuesta al personal administrativo de la Compañía .....	136
ANEXO N° 6	Encuesta dirigida a los accionistas de la Compañía .....	138
ANEXO N° 7	Encuesta dirigida a los clientes de la Compañía .....	140
ANEXO N° 8	Ficha de medición para el desempeño del trabajador .....	142
ANEXO N° 9	Ficha de evaluación para el trabajador.....	142
ANEXO N° 10	Oficina de la Compañía Tralisansa.....	143
ANEXO N° 11	Entrevista con el gerente de la Compañía.....	143

## INTRODUCCIÓN

El contenido de la presente tesis es un tema de gran importancia que brinda la oportunidad a la Compañía Tralisansa S.A. organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.

El gran reto del diseño organizacional para la Compañía Tralisansa S.A. es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr resultados mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.

La organización es parte del sistema administrativo ya que a través de aquella, permite coordinar los esfuerzos de los individuos que componen a una empresa, de manera que se entienda y comprenda con eficiencia y eficacia para obtener la efectividad con los objetivos planteados de la organización.

El desarrollo de una estructura organizacional permite a los integrantes de la empresa que se sientan comprometidos y responsables para desempeñar sus actividades. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia, hacia el éxito.

El objetivo de la investigación fue elaborar un diseño organizacional en base al análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, para mejorar la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A de la comuna Febres Cordero, Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

El estudio presenta un esquema basado en capítulos, cuya estructura es la siguiente:

Capítulo I: Este capítulo corresponde al marco teórico, el cual sustenta las bases que orientan a la investigación, el mismo describe las variables: como son el diseño organizacional y la gestión administrativa. El diseño organizacional como elemento fundamental del manejo de la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para llegar a una meta o fin común, buscando el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de la organización.

Capítulo II. Este capítulo, establece las estrategias metodológicas que fueron utilizadas en el estudio. Método que obtiene, sistematiza y deduce en qué lugar se efectuó y se obtuvo el proceso para el debido inicio búsqueda de la respectiva información, esto se logra mediante la recolección de datos y así mismo el análisis mediante los tipos de investigación con la finalidad de recaudar la información importante.

Capítulo III. Muestra el análisis de los resultados, llegando a conclusiones que demuestran que existe en la compañía Tralisansa S.A.

Disciplina que elabora, sistematiza y evalúa en donde se llevó a cabo el proceso de inicio de búsqueda de información, la recolección de datos y análisis mediante los diferentes tipos de investigación permitiendo obtener información relevante.

El capítulo IV: Este capítulo se refiere a la solución del problema como es el diseño organizacional para la Compañía de transporte Tralisansa S.A. de la comuna Febres Cordero, parroquia Colonche, provincia de Santa Elena, cuyo objetivo es dividir tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspectos con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad, para lograr una coordinación efectiva en la organización.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Planteamiento del problema**

El carácter internacional del transporte hace necesario que también tenga que existir la cooperación y coordinación internacional.

Los grandes países desarrollados (con mucha riqueza mundial), forman una red densa de transportes con altos consumos energéticos y un mercado internacional donde muchas mercancías y personas son transportadas por todo el mundo.

Sus infraestructuras y servicios son muy complejos y están muy desarrollados. Los países menos desarrollados tienen un transporte de menor complejidad con pocos avances técnicos y con infraestructuras poco desarrolladas.

El número de desplazamientos es escaso y los transportes que se producen son a causa del escaso mercado internacional en el que están involucrados.

Los países y ciudades de América latina están en un nivel intermedio de desarrollo; por tanto, tienen la gran oportunidad de desarrollar sus sistemas de transporte en forma consistente con estos principios.

En el área ecuatoriano las Compañías de Transporte son las más importantes dentro de cada país por la cantidad de avances que ha logrado este sector. Los servicios de transportes públicos tienen diferentes modos, zonas y servicios dependiendo de la finalidad que tenga en transporte dentro de ellos. También intervienen en ellos el usuario, el transportista y las administraciones del municipio, provincia o país.

En la provincia de Santa Elena las Compañías de Transporte no cuentan con una estructura organizacional por lo que de esta manera no tienen definido las funciones que se desempeñan dentro y fuera de la organización.

La Compañía de Transporte “Tralisansa” se caracteriza por ser una de las organizaciones que se encarga de brindar un buen servicio a los pasajeros que viajan a los diferentes lugares de la provincia de Santa Elena.

Los lugares que brinda el servicio son: San Pablo, Monteverde, Cruce de Palmar, y los pueblos aledaños como son: La Parroquia Colonche, Manantial de Colonche, Las Lomas, Manantial Uno, Las palmitas, Bambil Collao, Bambil Deshecho, Río Seco, Febres Cordero y viceversa.

La Compañía de Transporte tiene un gerente, presidente y secretaria los mismos que se encargan de la administración y así poder capacitar a los diferentes choferes y oficiales de los diferentes buses para que brinden un servicio de calidad y poder ser reconocidos a nivel provincial.

La Compañía cuenta de igual manera con dos tipos de accionistas como son los mayoristas y minoristas, los mayoristas son los que tienen sus propios buses, y los minoristas son los que dan una aportación mínima.

De igual manera está legalizada en compras públicas, tiene su propio Ruc y su respectivo correo electrónico.

La Compañía de Transporte no cuenta con ningún diseño organizacional, por lo que no puede evaluar sus necesidades que tiene dentro de su entorno tanto interno como externo.

La decisión de elaborar un diseño organizacional se determinó por el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos su cultura organizacional, la relación entre pasajeros, oficiales y choferes y se quiere lograr que exista compromiso entre ellos para un mejor funcionamiento, conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Compañía de Transporte; construir una estructura que diferencie a sus directivos y un cronograma acorde a las actividades a las que se dedican, todo esto se realizará tomando decisiones, elaborando estrategias para escoger la adecuada.

Así se lograrán buenos resultados y se incrementaría sus ingresos para beneficio de la Compañía.

Frente a todo aquello, surge la necesidad de proponer un diseño organizacional para la Compañía de Transporte Tralisansa de la comuna Febres Cordero para potenciar las actividades de la organización.

Para proponer este diseño organizacional a la Compañía de Transporte Tralisansa se llegó a un mutuo acuerdo con los socios y el gerente general de la misma el día 10 de septiembre de 2012.

### **Delimitación del problema**

**Campo:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Área:** Administrativa y de servicio

**Aspecto:** Diseño organizacional

**Tema:** Influencia de una estructura organización en el desempeño de la actividades administrativas, mediante un diagnostico situacional. Diseño organizacional para la Compañía de Transporte Tralisansa de la comuna Febres cordero, cantón Santa Elena.

## **Formulación del problema**

¿De qué forma influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero, parroquia Colonche, cantón Santa Elena, provincia Santa Elena, año 2013?

## **Sistematización del problema**

¿Cuál es la realidad actual de la Compañía de Transporte?

¿Qué elementos se razonan para la construcción del diagnóstico de la Compañía?

¿Qué guías corresponden implementarse para optimizar el fortalecimiento de la administración de la Compañía?

¿Qué alternativas se implementaría para evaluar y así poder reformar las actividades de la Compañía de Transporte?

¿Cuál sería el modelo adecuado para mejorar los procesos administrativos de la Compañía?

## **Evaluación del problema**

**Delimitado:** Establecer un diseño organizacional para la Compañía de Transporte “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero, provincia de Santa Elena.

**Claro:** La investigación se enfoca en crear un diseño organizacional apropiado para los diferentes aspectos y necesidades de la Compañía “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero, cantón Santa Elena.

**Evidente:** El presente tema de investigación ayuda a mejorar la administración de la Compañía de Transporte “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero, cantón Santa Elena.

**Concreto:** La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá la responsabilidad de cada socio y de esta manera se busca que cada uno de ellos se involucre cada día más en cada actividad que se vaya a realizar.

**Relevante:** Cualidad que debe ser estimada para la Compañía de Transporte como un componente característico para el desarrollo de la misma y así poder competir en el mercado transportista.

**Original:** Se orienta un diseño organizacional para la Compañía “Tralisansa” con la finalidad de ayudar a resolver los problemas que se presentan en la misma para que de esta manera se trabaje de una forma efectiva y eficaz.

**Factible:** El grado de realizar un diseño organizacional permite fijar el desempeño de los accionistas de la Compañía, y así poder reflejarse en cada actividad la responsabilidad asignada.

### **Justificación**

El actual estudio de investigación tiene como fin realizar un diseño organizacional para la Compañía de Transporte “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero. La misma que permitirá al desarrollo y al trabajo de las actividades de la organización, aplicando correctamente las reglas para lograr sus objetivos propuestos.

El diseño organizacional propuesto a la Compañía de Transporte es muy necesario para solucionar los problemas que existen en la Compañía de Transporte Tralisansa. Además este diseño ayudará a darle un mejor servicio al señor pasajero que utilice los vehículos.



De esta forma se logra optimizar el recurso humano de forma eficaz y eficiente, para el efectivo desarrollo de los procesos administrativos. Se determinarán diferentes estrategias para el fortalecimiento de la Compañía.

Así mismo se evaluarán las fortalezas, debilidades de cada uno de los choferes para determinar el nivel de competitividad ante la competencia.

El diseño organizacional para la Compañía de Transporte permite desarrollar estrategias para lograr el éxito esperado por la directiva, accionista y colaboradores de la empresa, lo que ayudará a ofrecer un servicio de calidad al usuario y lograr a través de la gestión administrativa el óptimo funcionamiento de la Compañía.

La persona importante dentro del ámbito empresarial es quien tiene mentalidad positiva que con esfuerzo y liderazgo conduce a un grupo de persona para conseguir el éxito y mantener las fortalezas que cuentan cada uno de los miembros.

Dentro de las herramientas de recolección de datos están: La observación, encuesta y reunión entre socios.

Tomando en cuenta que la Carrera de Ingeniería en Desarrollo empresarial tiene la Línea de investigación de Desarrollo Organizacional y esta a su vez consta de dos componentes los cuales son:

Emprendimiento e Innovación Empresarial y Asociatividad- Redes Empresariales. Este trabajo de investigación se enfoca al segundo componente debido a que es un Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Compañía de Transporte “Tralisansa” de la comuna Febres Cordero.

### **Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis de la Compañía con la finalidad de conocer su situación actual de las diferentes actividades que se realizan en la misma.
2. Considerar los componentes para una estructura organizacional de la Compañía de Transporte “Tralisansa”
3. Establecer las guías necesarias de gestión para perfeccionar los conocimientos y procesos administrativos de la Compañía.
4. Crear alternativas para lograr realizar las diferentes actividades de la Compañía de Transporte Tralisansa.
5. Delinear la estructura organizacional para la Compañía de Transporte "Tralisansa".

### **Hipótesis**

La Influencia de una estructura organizacional mejorará el desempeño de las actividades administrativas, de la comuna Febres Cordero, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **Operacionalización de las variables**

Paredes W y Paredes N. (2011) “Variable es una característica que puede ser medida, adoptando diferentes valores en cada uno de los casos de un estudio. Son características o propiedades que poseen las personas, animales, objetos, o cosas, y puede variar de uno a otros. Pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo, continuas o discontinuas, explicativas y externas”.

Las variables, se clasifican en variables dependientes e independientes.

La variable dependiente es la particular que se investiga, mientras que la variable independiente es la característica que se puede calcular por separado. Es fundamental que el presente trabajo de investigación cuente con una variable dependiente y la independiente, estas deben poseer varias características para poder medirlas.

### **Identificación de las variables**

**V. Independiente:** Estructura organizacional.

**V. Dependiente:** Gestión administrativa de la Compañía de Transporte “Tralisansa”.

**Operacionalización de la variable**

**CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
La Influencia de una estructura organizacional mejorará el desempeño de la gestión administrativa, de la comuna Febres Cordero, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	<p><b>Variable Independiente</b></p> <p>Estructura Organizacional</p>	La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que se puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos	Análisis Organizacional	<p>Análisis Interno</p> <p>Situación externa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Compañía cuenta con un plan de trabajo o guía permanente que colaboren con el buen funcionamiento de la misma?</li> <li>• ¿El servicio que ofrece la Compañía cubre satisfactoriamente sus necesidades?</li> <li>• ¿Cree usted que las estrategias que Implementa la Compañía de Transporte Tralisansa para ser frente a la competencia son recomendable?</li> </ul>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>
			Proyección Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Valores, Principios</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Plan de Acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cree usted importante que la Compañía tenga una misión y visión?</li> <li>• ¿Conoce las estrategias que implementan la Compañía?</li> <li>• ¿El nivel jerárquico de la Compañía está claramente estructurado?</li> </ul>	<p>Guía de entrevista</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>
			Proyección Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura Organizacional y funcional</li> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Políticas, Reglas</li> <li>• Cuadro de Mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Considera usted que las tareas laborales en la Compañía se dividen por medio de la especialización del perfil?</li> <li>• ¿Conoce sus funciones como accionista y conductor?</li> </ul>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>
			Resultados de efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Evaluación y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se comunican las decisiones que toman el personal administrativo a los accionistas?</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>

Fuente: Investigación directa

Elaborado por: Williams Flores Catuto

**Operacionalización de la variable**

**CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTO
La Influencia de una estructura organizacional mejorará el desempeño de la gestión administrativa, de la comuna Febres Cordero, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Gestión administrativa de la Compañía de transporte “Tralisansa”</p>	<p>Es la forma en que se organizan las actividades específicas y coordinación de las mismas.</p> <p>Conjunto de elementos que la integra</p>	Aspectos Constitutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aspectos legales</li> <li>Acta Constitutiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La Compañía está legalmente constituida?</li> <li>¿Cuántos años tiene la Compañía en funcionamiento?</li> </ul>	<p>Guía de Entrevista</p> <p>Guía de Entrevista</p>
			Gestión administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> <li>Organización</li> <li>Dirección</li> <li>Control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿La participación de la Compañía de Transporte Tralisansa es considerada como?</li> <li>¿Cómo estima usted la responsabilidad dentro de la organización?</li> <li>¿En la actualidad existe coordinación en las actividades de la Compañía para lograr sus objetivos propuestos?</li> <li>¿Considera usted que hay trabajo en equipo en la compañía?</li> </ul>	<p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p> <p>Cuestionario</p>
			Recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Materiales</li> <li>Tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Considera que están satisfechos los accionistas con los resultados de la organización actual?</li> </ul>	<p>Cuestionario</p>
			Financiamiento	Presupuesto	¿Su solvencia económica depende de?	<p>Cuestionario</p>

**Fuente:** Investigación directa  
**Elaborado por:** Williams Flores Catuto

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Según Daft (2005) define a las organizaciones como “entes sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo.

Las organizaciones tienen la finalidad de ser estructuradas para que de esta manera se logre las metas y objetivos a través de los patrimonios humanos y así mismo están divididas en diferentes áreas para que se cumplan las funciones establecidas con respecto a su especialización.

HENRY MINTZBERG (2004) manifiesta que el diseño organizacional es aquel proceso que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.

Los autores establecen que la definición de diseño organizacional es un proceso, donde los directivos toman decisiones y trazan estrategias, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

La Compañía de Transporte Tralisansa se dedica a ofrecer un servicio de transportación terrestre a los usuarios de las diferentes comunidades de la zona Norte siempre y cuando ellos mejoren su eficiencia y eficacia al momento de ofrecer sus servicios a cada uno de los clientes.

El fortalecimiento de la gestión administrativa de la compañía Tralisansa S.A. de la comuna Febres Cordero, parroquia Colonche, cantón Santa Elena requiere de la puesta en práctica de un diseño organizacional que permita llevar a cabo los objetivos planteados en la institución, y asumir compromisos de calidad en la prestación de su servicio.

Un diseño organizacional para la Compañía de Transporte Tralisansa S.A. de la comuna Febres Cordero, constituye una herramienta esencial para la administración contable/financiera, y de recursos humanos que debe ser elaborado con el propósito de facilitar procesos que ayuden a sustentar los esfuerzos de la compañía, en potenciar aquellas debilidades relacionadas con el manejo eficiente y eficaz de los recursos obtenidos a través de las diferentes fuentes de ingresos.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1 Diseño Organizacional**

El diseño organizacional es un paso, donde los gerentes toman decisiones donde los miembros de la organización ponen en práctica dichas estrategias, el diseño hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de la organización y hacia el exterior de su organización.

El diseño organizacional es un proceso que involucra decisiones sobre elementos claves, es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismo de coordinación que facilite la implementación de las estrategias.

Es un proceso donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia para de esta manera alcanzar los objetivos deseados.

Es por este motivo que el gerente de la Compañía debe de tener una relación recíproca con todos sus socios y poder transmitir las ganas de superación por el bienestar de la misma y ser unas de las mejores Compañías de Transportes que existen en la provincia de Santa Elena, y así ser preferidas por las personas que necesitan este servicio para viajar hacia la zona norte.

En el diseño organizacional se implementará todos los componentes a utilizar para un buen manejo y mejor entendimiento para los integrantes de la Compañía.

También se determinarán los diagnósticos de múltiples factores, entre ellos su cultura organizacional, la relación entre pasajeros, oficiales, choferes y que exista compromiso entre ellos para un mejor funcionamiento,

Según Chiavenato (2002), indica que “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de Tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. (Pág. 85).

Este diseño organizacional tiene la meta de ayudar para que exista un mejor funcionamiento y así poder determinar las diferentes estrategias que se plantearán para el fortalecimiento de la Compañía.

Dentro de esta organización los accionistas aportan con recursos para el buen desempeño gerencial y lleve a un camino de éxito y progreso y así poder tomar las debidas decisiones y poderlas consensuar y ser impartidas con todos los integrantes de la Compañía para lograr un beneficio en común.

El gerente de la actual Compañía de Transporte es el encargado de llevar a cabo todas las estrategias que se tomen en el entorno para un mejor funcionamiento y así tomar las diferentes alternativas que sirvan de buen manejo para el éxito de la Compañía que se está trabajando, por ende se tomarán decisiones correctas que serán impartida con los diferentes miembros de la organización.



### **1.2.1.1 Importancia del diseño organizacional**

Toda organización u empresa contiene muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común.

Es un medio que utilizan las organizaciones con la finalidad de dividir las tareas y lograr una coordinación entre ellas, porque se logra un grado de eficiencia y eficiencia en la organización.

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de la funciones de un empresa. Se plantean cinco configuraciones naturales, siendo cada una de ellas combinación de ciertos elementos y situacionales, que son como piezas de un rompecabezas. Tratar de combinar elementos de diferentes combinaciones no produce buenos resultados. No se debe suponer que todas las organizaciones son iguales, es decir, un conjunto de componentes que se pueden quitar o agregar a voluntad.

La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin ajustar los efectos en los otros.

El argumento de Mintzberg es que las características de las organizaciones caen dentro de agrupamientos naturales o configuraciones.

Cuando no hay acomodación o coherencia, la organización funciona mal y no logra una armonía natural. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de los objetivos definiendo las relaciones y aspectos estables de la organización.

El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones.

Puntos básicos para el diseño organizacional.

1. Es de carácter continuo (expresión, contracción, nuevos productos).
2. Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzo.
4. Evita lentitud e ineficiencia.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar las funciones y responsabilidades.
6. La estructura debe reflejar los objetivos y los planes de la empresa, la autoridad y su ambiente.
7. Una relación entre el cliente y los trabajadores.
8. Formar líderes para fomentar el liderazgo.
9. Saber entender que el recurso humano es primordial.

#### **1.2.1.2 Ventajas**

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

#### **1.2.1.3 Dimensiones del Diseño Organizacional**

Las dimensiones del diseño organizacional son la división de los elementos y características tanto en el entorno interno y externo la misma que proporcionará una gran ayuda para alcanzar los objetivos planteados en la compañía. Las características principales en las dimensiones ayudarán a la Compañía de Transporte “Tralisansa” a definir mejor la dimensión contextual, y la dimensión Estructural, para mejorar su gestión administrativa.

**La especialización.-** Que en cada área de la organización se contará con un personal capacitado para asumir al cargo y puedan desarrollar su trabajo.

**La Estandarización.-** Es aquella en las que se desarrollan las responsabilidades de forma adecuada.

**La Jerarquía de autoridad.-** Es el encargado de reportar las complicaciones del personal; es decir el supervisor de la organización.

**Centralización.-** Se refiere al nivel jerárquico que tiene una autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones es mantenida en el nivel superior.

**Razones de persona:** Se refiere a la designación de personas a varias funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen razones administrativas, razones del personal directivo, razones del personal profesional y razones de empleados directos e indirectos.

**Profesionalismo.-** Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados, el profesionalismo es considerado alto, cuando los empleados requieren periodos largos de entrenamientos para mantener los trabajos en la organización.

#### **1.2.1.3.1 Dimensiones Contextuales**

Caracterizan a toda la organización y describen el conjunto organizacional que influye y da forma a las dimensiones estructurales.

Estas dimensiones pueden causar confusión porque representa tanto a la organización como al ambiente.

Estas dimensiones del diseño organizacional interactúan entre sí y pueden ser ajustadas para lograr los objetivos de la organización.

**Tamaño.-** El tamaño es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización.

**Entorno de la institución.-**El entorno incluye elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera.

En todo lo que refiere al entorno se analizan clientes y proveedores existentes.

**Las metas y estrategias.-** Definen el propósito y técnicas competitivas que las diferencian de otras organizaciones similares. Los objetivos a menudo se escriben como enunciados permanentes de lo que la Compañía está tratando de lograr (misión, visión).

Una estrategia es el plan de acción que representa la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales. Las metas y estrategias definen el ámbito de operación y la relación con los empleados, clientes y competidores.

**GRÁFICO N° 1 Dimensiones del diseño organizacional**



Fuente: Daft Richard L. (2007).

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

#### **1.2.1.4 Modelos de Diseño Organizacional**

Los diferentes modelos presentan varias perspectivas de los sistemas de las organizaciones, ninguna de estas perspectivas es la “correcta”, la que tienen sentido va depender de las circunstancias, la cultura, el contexto, entre otras cosas.

La selección del modelo también depende del grado de complejidad que los usuarios deseen: cuán selecto, qué tan usable en términos de implementación, qué tan adaptable a las circunstancias cambiantes, etc.

##### **1.2.1.4.1 Modelo de Richard L. 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.

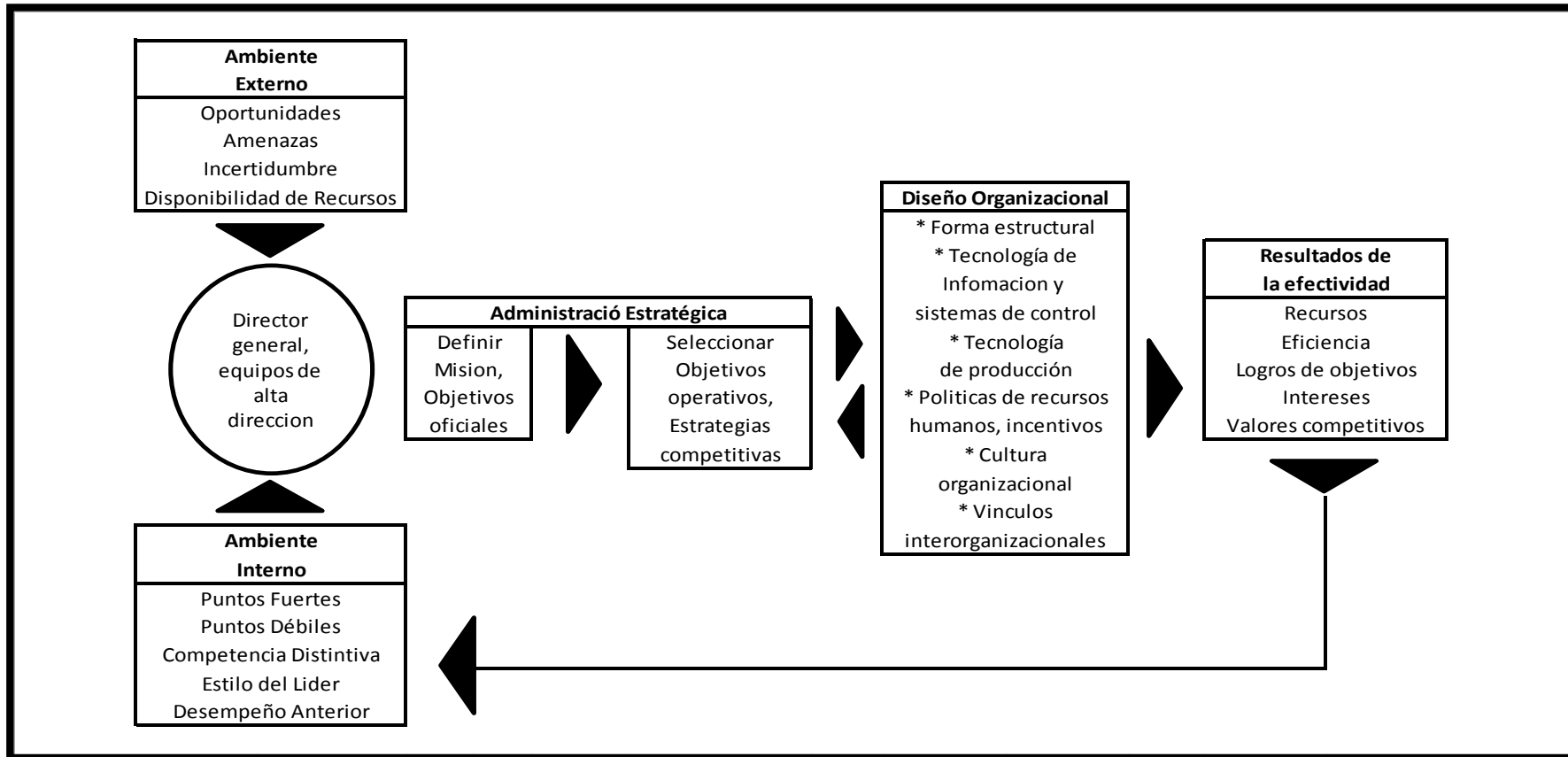
Richard Daft se basa en su análisis de ambiente externo e interno, menciona también sobre la administración estratégica, Diseño organizacional y resultados de efectividad en donde se mide la eficiencia, logros de objetivo y recursos.

Dentro del ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño, etc. En la Administración estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

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

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

**GRÁFICO N° 2 Modelo de Richard Daft**



Fuente: DAFT Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición.  
 Elaborado por DAFT Richard L

#### **1.2.1.4.2 Modelo de Ailed Labrada Sosa.**

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

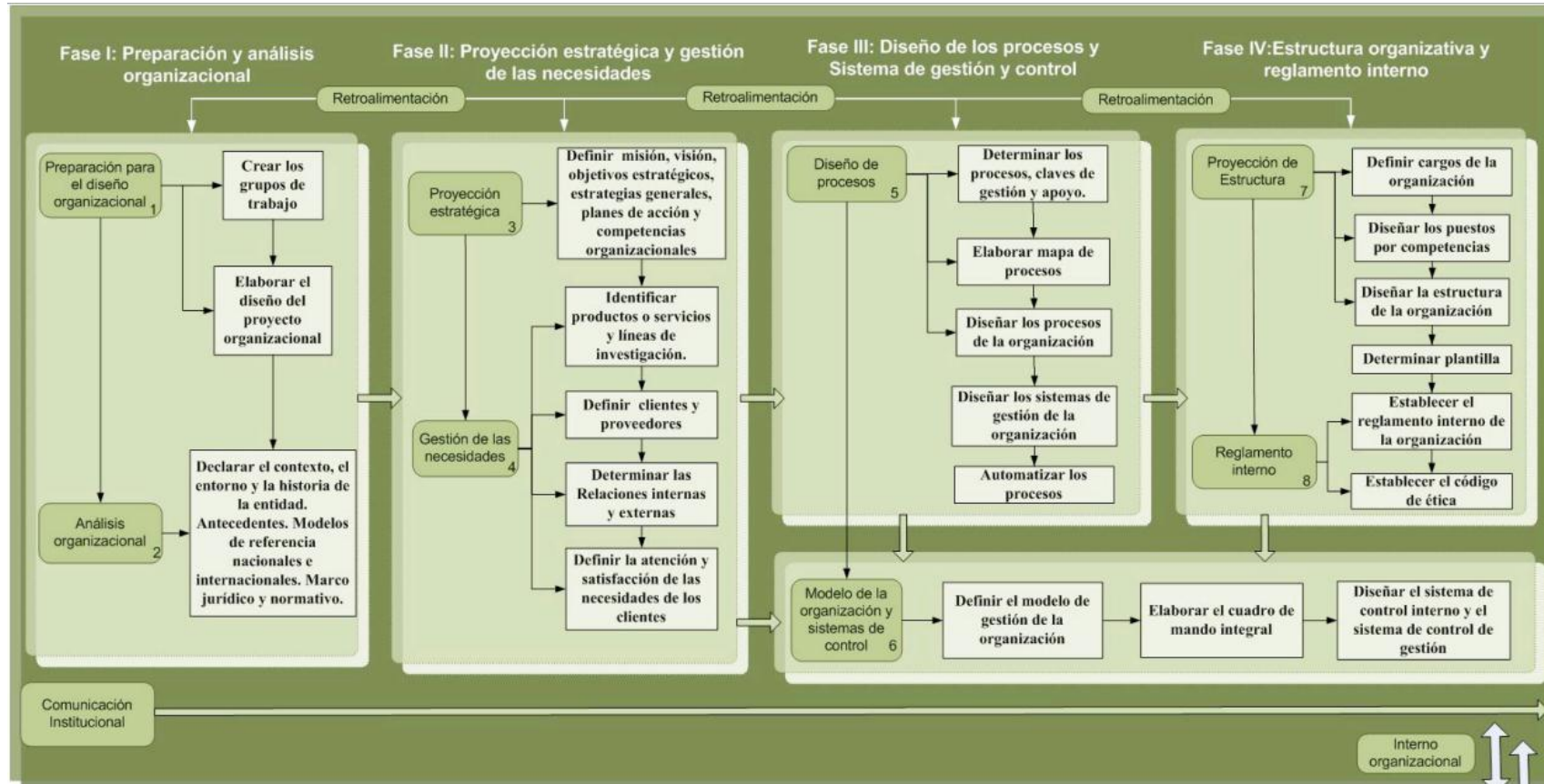
- Preparación y análisis organizacional.
- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- Diseño de los procesos y sistema de gestión.
- Estructura organizativa

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y análisis organizacional, es aquí en esta fase donde se determina el respectivo proyecto y sus debidas etapas, también se crean los diferentes grupos de áreas de trabajo, sus antecedentes, la historia y además se busca los modelos de referencia para que se establezca el marco normativo.

La segunda etapa se orienta a la concepción de la proyección estratégica la gestión de las necesidades, se ejecuta el diagnóstico de la elaboración del proyecto. Además se definen la línea de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas con la finalidad de analizar las necesidades de los clientes.

La tercera etapa logra identificar el diseño de proceso, gestión y control. En donde deben quedar definidos los procesos claves, estratégicos y de apoyo. También deben estar establecidos y diseñados los sistemas de gestión. En una segunda etapa de esta misma fase se tiene que construir el modelo que se pretende implantar en la organización.

**GRÁFICO N° 3 Modelo de Ailed Labrada Sosa**



Fuente: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Ingeniería Industrial  
 Elaborado por: Ailed Labrada Sosa



### 1.2.1.5 Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el estudio, necesario para todas las organizaciones, que se encarga de evaluar la situación de la empresa, sus conflictos esto es qué problemas existen en la empresa, sus potencialidades o hasta dónde puede llegar y vías de desarrollo que es el camino a seguir para su crecimiento. En general podría decirse que un diagnóstico organizacional busca generar eficiencia en la organización a través de cambios.

Diagnóstico organizacional, se refiere al análisis y estudio formal de los procesos y la gestión de una empresa con el fin de conocer las condiciones actuales de funcionamiento. Este procedimiento se realiza a todos los niveles de la empresa: gerencial, organizacional, funcional, financiero, administrativo, recursos humanos, planificación, mercadeo, ventas, seguridad, entre otros.

#### 1.2.1.5.1 Análisis FODA

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Una de las aplicaciones del análisis es determinar por factores que favorecen como son las fortalezas y oportunidades que posee la organización, así mismo se debe hacer frente ante los obstáculos que se presenten como son las debilidades y amenazas para de esta manera lograr los objetivos planteados por la empresa u organización .

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Debilidades:** Son 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, etc.

**Oportunidades:** Son 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.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Zambrano Barrios Adalberto (2007), menciona:

“El análisis FODA permite, igualmente, hacer un análisis de los factores internos, es decir, de las fortalezas y debilidades de la organización. Combinando los factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se hayan planteado dicha organización. El análisis FODA en síntesis, permite entender mejor cuales son los factores internos o endógenos y los externos o exógenos, que influyen favorable o desfavorablemente el desempeño de la organización y que condiciona la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”. (Pág. 85).

#### **1.2.1.5.2 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI**

Es un paso primordial para cumplir una audiencia interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz MEFI. Esta herramienta es de mucha importancia para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más significativas dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para equiparar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

En la matriz MEFI es preciso aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga aspecto de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo definitivo.

El proceso de cumplir una auditoría interna es muy parecido al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los mandos y colaboradores que representan todas las áreas importantes de la organización, necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades.

Modo para construir la Matriz de Evaluación del Factor interno (MEFI). Se requiere 5 pasos para el desarrollo.

- 1) Establecer las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso.

**CUADRO N° 3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

- 2) Fijar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

- Una debilidad importante (1)
- Una debilidad menor (2)
- Una fortaleza menor (3)
- Una fortaleza importante (4)

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

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

#### **1.2.1.5.3 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFE**

Un principio básico de la proyección estratégica es que una organización requiere programar estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto de las amenazas internas.

Las oportunidades y las amenazas externas se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de la organización.

En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son:

- 1) Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

**CUADRO N° 4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
<b>TOTAL</b>			

**Fuente:** Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

- 2) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0.

- 3) Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:
  - Una amenaza importante (1)
  - Una amenaza menor (2)
  - Una oportunidad menor (3)
  - Una oportunidad importante (4)
- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados contenidos para cada variable con el fin de estipular el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0.

El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

#### **1.2.1.5.4 Modelo de Porter**

El modelo permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Porter (2003) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. (Pág. 56)

La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

La naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas:

- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de nuevos entrantes.
- Amenaza de productos sustitutivos.
- Rivalidad entre los competidor

**Poder de negociación de los clientes.**- Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos.

**Poder de negociación de los proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

**Amenaza de nuevos entrantes.-** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos.-** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**La rivalidad entre los competidores.-** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados,

#### **1.2.1.5.5 Estrategias Organizacionales: Cuadro de Mando Integral-BSC**

El BSC o tablero de comando provee a la gerencia de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.

Reconoce que la finalidad la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos; preparación y descripción.

En síntesis se afirma que el Balanced Score Card o Tableros de Mando Integrales BSC cambian la manera en que se mide y administra una organización de cualquier modelo del personal.

El Balanced Score Card o Tablero de Mando Integral BSC es por lo tanto, un sistema de gestión estratégica de la organización alineada, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

#### **1.2.1.6 Direccionamiento Estratégico**

##### **1.2.1.6.1 Misión**

Para O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, autores del libro «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», "la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?"

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1) Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2) Lo que pretende hacer, y
- 3) El para quien lo va hacer

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: factores externos o del entorno, los recursos disponibles y sus capacidades distintivas.



#### **1.2.1.6.2 Visión**

Es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

#### **1.2.1.6.3 Objetivos**

Los objetivos son resultados que desean obtener las empresas, es decir fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de la organización. Los objetivos sirven para guiar, coordinar las acciones y proporcionar una base de evaluación y control de los resultados. Y de esta manera medir la eficiencia o productividad generando participación y compromiso hacia los empleadores de la organización.

#### **1.2.1.6.4 Valores**

Los valores son componentes de la cultura organizacional propios de cada empresa en base a sus características, comportamientos, costumbres, actitudes y conducta de cada funcionario de la organización. Los valores caracterizan a las personas de una mejor manera, es decir que no solo dentro de la institución sino que también fuera de ella, además estos valores tienen que ser inculcados a todos los empleados de la organización.

#### **1.2.1.6.5 Estrategia**

Los autores Henry Mintzberg, Joseph Lampel y Bruce Ahlmstrand concuerdan en que la estrategia es una guía, una dirección que implica la fijación de los objetivos. En la actualidad, toda empresa competitiva u organización, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental.

La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en las mismas. Es por esto que la cúpula de la empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que se debe definir claramente lo que quiere conseguir.

#### **1.2.1.6.6 Plan de Acción**

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un tiempo específicos, utilizando los recursos necesarios con el fin de lograr el objetivo dado. El plan de acción es un espacio para discutir qué, cuándo y con quien se realizaran las acciones. Es un trabajo en equipo, por ello es importante reunir a los demás trabajadores comunitarios y formalizar el grupo llamándolo comité de planeamiento u otra denominación. Los planes de acción solo se concretan cuando se formulan los objetivos y se ha seleccionado la estrategia a seguir.

#### **1.2.1.7 Proyección Organizacional.**

##### **1.2.1.7.1 Definición de estructura Organizacional.**

La estructura organizacional es definida como las formas en que una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina” (Pág. 230).

La estructura es una herramienta que se valen los gerentes para permitirle a la organización realizar debidamente su estrategia. El uso eficaz de esta herramienta supone una comprensión muy completa de la estrategia. Pero requiere además que la estructura este bien adecuado al ambiente de la organización. En lo fundamental la estructura orientada a los gerentes y empleados para que piensen y actúen dentro del marco de referencia propio de su departamento. Se refiere a la forma que se dividen lo diferentes grupos de trabajo en donde se agrupan y coordinan las actividades de la organización para lograr el buen desempeño de las funciones.

#### **1.2.1.7.2 Objetivos de Estructura Organizacional**

La estructura organizacional ayuda a una empresa a aclarar y entender todas las funciones de los demás y el ámbito de aplicación. Ayuda a facilitar la división del trabajo, la eficiencia y evitar conflictos y confusiones. A su vez, las empresas hacen más con menos fallos y menos conflictos. La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

#### **1.2.1.7.3 Orgánico funcional**

El orgánico funcional tiene por objeto delimitar áreas, tal como fueron establecidas, de ésta manera las tareas se cumplen a cabalidad. En este segmento se hace la respectiva conceptualización de cada uno de los cargos y las funciones que dicho puesto amerita para que realicen sus actividades de forma eficaz y eficiente y debe ser flexible para realizar cambios oportunos cuando sea necesario y se adapte al sistema dinámico que es el mercado en el proceso de un diseño de estructura organizativa participan seis elementos claves, los cuales son: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, sistema de control, descentralización y formalización.

#### **1.2.1.7.4 Descripción de puestos**

La descripción de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Muestra la relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades.

La descripción y el análisis de cargo tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización

#### **1.2.1.7.5 Políticas**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad.

Es aquella práctica que se ocupa de gestionar, de resolver los conflictos colectivos y de crear coherencia social, y su resultado son decisiones obligatorias para todos los involucrados dentro una organización. Es un proceso en el cual se utilizan las vías para hacer operativa las estrategias trazadas por una empresa. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **1.2.1.7.6 Cadena de Mando**

El cuadro de mando integral según Fayol menciona que: “Debe existir una línea de autoridad, que una desde el último súbdito hasta el supremo jefe, sin perjuicio de las aportaciones de los jefes intermedios” (Pág. 124).

La cadena de mando es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien, no es posible analizar la cadena de mando sin examinar otros tres conceptos como la autoridad, responsabilidad y unidad de mando.

#### **1.2.1.8 Resultados de la efectividad**

##### **1.2.1.8.1 Eficiencia**

Medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. Las organizaciones son eficientes cuando sus gerentes reducen al mínimo cantidad de insumos como mano de obra, materia prima y componentes o el tiempo que se requiere para producir un lote determinado de bienes o servicios (Jones y George, 2010:6).

#### **1.2.1.8.2 Eficacia**

Medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización alcanza tales metas.

Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes escogen metas apropiadas y las consiguen (Jones y George, 2010:6).

#### **1.2.1.8.3 Evolución y control**

Para Daft R. (2004) “control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de las metas y tomar las acciones correctivas que vallan necesitándose.” Pág. 7

La evaluación radica en la asimilación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos establecidos. Se enfoca hacia lo que se quiere hacer, lo que has conseguido y cómo lo has conseguido.

De esta manera puede ser formativa porque tiene lugar durante el ciclo del proyecto u organización con la finalidad de ayudar a mejorar la estrategia o el manejo de funcionar el proyecto en marcha.

### **1.2.2 Gestión Administrativa**

#### **1.2.2.1 Definición**

Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas a logros de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de procesos administrativos; planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

### **1.2.2.2 Objetivo de la gestión.**

La aplicación de un modelo de gestión administrativa persigue los objetivos siguientes:

- Optimizar los procesos de gestión logrando los trabajos más eficaz y fácil de realizar.
- Mejorar los productos o servicios que se ofrecen al cliente.
- Establecer procedimientos de seguimiento y control de los proceso interno y de los productos o servicios de tal forma que se facilita la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- Incorporar nuevas metodologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

La incorporación de un modelo de gestión administrativa propone una evaluación preliminar y exhaustiva de la situación actual, de tal forma que se conozca todos y cada uno de los procesos administrativos desarrollado dentro de la institución y los elementos que interviene en ellos, tanto personal como material.

### **1.2.2.3 Importancia de la Gestión**

Los modelos de gestión administra permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión, la aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permiten agilizar la circulación tanto de información como de documento.

#### **1.2.2.4 Recursos de la gestión administrativa**

- **Recursos Humanos.**

Se describen a las personas que se asocian, y permanecen y participan en la organización, no importan cuales sean sus niveles jerárquicos o las tareas delegadas.

- **Recursos materiales.**

Son los que utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.

- **Recursos Financieros.**

Están constituidos por el capital mediante el cual, al estar disponible inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se considera que estos recursos definen en cierta medida la eficacia de la organizacional para lograr sus objetivos.

- **Recursos Mercadológicos.**

Se refieren a las actividades relacionadas con la investigación y análisis, la propagación y la repartición.

#### **1.2.2.5 Administración**

La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Wilburg Jiménez Castro).

### 1.2.2.6 La administración y sus funciones

El proceso administrativo consiste básicamente una serie de actividades relacionada conducentes a alcanzar los objetivos organizacionales.

**Planificar:** definir metas, establecer estrategias y elaborar planes para coordinar actividades. Decidir qué hacer y cómo hacerlo. Implica priorizar y comprometerse. El resultado de una planificación es una estrategia: “conglomerado de decisiones acerca de las metas que se deben perseguir en la organización, qué actividades emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar esas metas. (Jones y George 2010:9).

**Organizar:** Asignar tareas, recursos y responsabilidades. Establecer una estructura de relaciones de modo que los empleados puedan interactuar y cooperar para alcanzar las metas organizativas.

Se agrupa a las personas en departamentos y, se coordinan todas las partes.

El resultado de organizar es la creación de una estructura organizativa, siendo el organigrama su representación gráfica.

**Dirigir:** orientar, guiar y motivar la actuación de cada individuo de la organización con el fin de que ayuden a la consecución de las metas organizacionales.

En el pasado se identificaba esta función con mandar y supervisar. Hoy en día, toma más relevancia la motivación (movilizar a los empleados para que sus acciones sumen a la organización).

**Controlar:** vigilar que el desempeño de las actividades se ajuste a lo planificado. En otras palabras, evaluar el desempeño y adoptar, si fuera necesario, medidas correctivas.

El resultado del proceso de control es la capacidad para medir el desempeño con exactitud y regular la eficiencia y la eficacia de la organización” (Jones y George, 2010:5).



## **1.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **1.3.1 Constitución del estado ecuatoriano 2008**

#### **Trabajo y Seguridad Social:**

En la constitución del Ecuador en el art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía.

El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

#### **Formas de Trabajo y Su Retribución:**

Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores. Se cita en el art. 326 de la constitución que el derecho al trabajo se sustenta en unos principios más importantes:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
- Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Es por ende que la Constitución del Ecuador, garantiza el derecho del trabajador, y que las labores a desarrollar tienen que ser en un ambiente adecuado. Para que se cumpla este precepto es importante que la Compañía de transporte Tralisansa S.A., cuente con un diseño organizacional que tenga como propósito, una adecuada gestión administrativa, impactando positivamente en los socios y empleados en general.

### **1.3.2 Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y seguridad vial**

#### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial**

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, publicada en el Registro Oficial No. 1002 de agosto de 1996, ha sido objeto de varias reformas, y presenta una serie de disposiciones contradictorias e inconsistentes; Que, ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional;

Que, a pesar de su preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional;

Que, existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente;

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres no contempla aspectos relacionados con la prevención;

Que, el marco legal vigente resulta insuficiente inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en su conjunto;

Que, nunca se han dictado verdaderas políticas en el ámbito del transporte, para garantizar a los ciudadanos la seguridad en la movilidad;

Que, es necesario contar con una nueva ley, de carácter eminentemente técnico, que de forma integral norme en su conjunto los diversos aspectos relacionados con la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; y, En ejercicio de sus facultades y atribuciones, expide la siguiente:

Que La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

La misma que se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

#### **Del régimen Administrativo: De las operadoras del transporte terrestre.**

Art. 77.- Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea ésta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

1) El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave;

2) No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias otorgadas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;

- 3) Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación;
- 4) No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial;
- 5) Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas;
- 6) La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados;
- 7) No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este Organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte;
- 8) No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional o la Comisión Provincial correspondiente, títulos habilitantes, contratos, permisos de operación, las frecuencias y rutas;

### **1.3.3 Ley de Compañía**

Esta ley establece que los socios de la compañía podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, solo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

En cuanto a la administración se establece de la ley mercantil que a falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía y firmar por ella.

Si en el acto constitutivo de la compañía solo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, solo la firma y los actos de estos, bajo la razón social, obligaran a la compañía.

En el art. 45 de la LM, se establece que el administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines necesarios.

#### **1.3.4 Reglamento interno de la compañía Tralisansa**

La compañía de transporte "Tralisansa" S.A con el objeto de establecer y fijar los derechos, responsabilidades individuales y colectivas de los accionistas y normas de las actividades de trabajo de la institución expide el presente reglamento interno de trabajo.

#### **"REGLAMENTO INTERNO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA COMPAÑÍA TRALISANSA S.A." CHOFERES OFICIALES CONTROLADORES Y EMPLEADOS**

#### **ARTÍCULO # 1 DE LOS CHOFERES**

a) Requisitos para poder conducir los vehículos que prestan sus servicios en la Compañía "Tralisansa S.A."

- Licencia Profesional: 1era y especial
- Cédula de Ciudadanía
- Récord Policial Actualizado
- Libreta Militar
- Cursos de Relaciones Públicas y Humanas, u Otros
- Recomendaciones de Honorabilidad 2
- Currículum (hoja de vida)

- b) Todo chofer Profesional que aspire a laborar en las ciudades que prestan los servicios en la compañía “**Tralisansa S.A.**”, deberá presentar sus documentos en carpetas con 48 horas de anticipación, ante los Administradores para su calificación.
- c) Ningún chofer deberá entregar la unidad al oficial o cualquier persona no autorizada por la compañía para que conduzca, durante las horas laborables, de incumplir con esta disposición será de su única responsabilidad y se le comunicará al propietario del vehículo para que proceda a sancionar con la debida suspensión.

## **ARTÍCULO # 2 DE LOS OFICIALES**

**a) Requisitos**

- Cédula de Ciudadanía
  - Certificado de Votación
  - Récord Policial Actualizado
  - Libreta Militar
  - Cursos de Relaciones Públicas y Humanas, u Otros
  - Recomendaciones de Honorabilidad
- b) Todo oficial aspirante a trabajar en las unidades que prestan servicios en la compañía **Tralisansa S.A.**, deberá presentar sus documentos en carpetas con 48 horas de anticipación dirigidos a los Administradores de esta compañía para su calificación.

## **ARTÍCULO #3 DE LOS CONTROLADORES**

**a) Requisitos**

- Cédula de Ciudadanía
- Certificado de Votación
- Récord Policial Actualizado
- Libreta Militar
- Haber estudiado mínimo 3er curso o con conocimiento o experiencia afines al cargo.
- Recomendaciones de Honorabilidad

- b) El controlador se someterá al horario rotativo de trabajo establecido por esta compañía.
- c) El controlador que faltara a su trabajo sin justificación alguna será sancionado con el 10% del salario mínimo vital por primera vez, y con el 15% por segunda vez y por tercera vez se le aplicará las disposiciones legales existentes en estos casos en el código de trabajo en vigencia.

#### **ARTÍCULO #4 DE LOS EMPLEADOS DE OFICINA**

- a) Requisitos
- Cédula de Ciudadanía
  - Certificado de Votación
  - Récord Policial Actualizado
  - Cursos de Relaciones Públicas y Humanas, u Otros
  - Títulos de Bachiller
  - Recomendaciones Personales
- b) Todo empleado de la compañía **Tralisansa S.A.**, deberá cumplir con su horario de trabajo establecido, por faltar sin justificación será sancionado por primera vez equivalente a una amonestación por escrito, por segunda ocasión será sancionado con el visto bueno de Insectoría de trabajo y la terminación de la relación laboral.
- c) El empleado que faltará el respeto de obra o de palabra a los Accionistas o Dirigentes será despedido inmediatamente, quedando en libertad el ofendido de seguir la acción judicial correspondiente.

#### **ARTÍCULO #5 DE LAS UNIDADES**

- a) Toda unidad debe salir a su recorrido normal con un chofer Profesional, y cuya carpeta haya sido aprobada por los Administradores con 48 horas de anticipación.

- b) Unidad que se presente a salir a su recorrido normal con un chofer no habilitado por la compañía, no se le dará turno hasta que cumpla con este requisito y si lo hiciera arbitrariamente este conductor no se le aceptará la carpeta que sea calificado.
- c) Toda unidad que pierda turno en la primera vuelta sin causa justificada, será sancionado con el 10% de un salario mínimo vital y no podrá enganchar hasta que llegue el vehículo que anda adelante.

## **ARTÍCULO # 6 TRANSITORIA**

- a) Es obligación de los choferes, oficiales, concurrir puntualmente a todas las reuniones de trabajo cuando sean convocados por la compañía su inasistencia sin causa justificada será sancionada con 8 días de suspensión.
- b) Es obligación de los controladores, empleados asistir a las reuniones su inasistencia será sancionada con el 20% del salario mínimo vital.
- c) Toda persona que realice cualquier pago a la compañía está obligado a exigir su respectivo recibo.
- d) Los empleados de la oficina de la compañía, están obligados a conservar los bienes que pertenecen a la misma.
- e) El supervisor se someterá a este reglamento en los mismos términos establecidos para los empleados, obligándose a entregar los informes todos los días, sometiéndose al horario, fijado por la compañía.
- f) Todo conductor u oficial tiene derecho a su defensa (si fuese necesario dialogar con las dos partes).



## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Paredes, W. (2009) indica que:

El método se define como el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano”.

Efectivamente, para alcanzar los fines propuestos dentro de una investigación, se requiere de la aplicación de ciertos métodos, que nos conduzcan u orienten de una manera segura y eficiente en la consecución de nuestras metas. (Pág. 85).

Según Illesca, S. (2006) indica que “la metodología se encarga de la parte operativa del proceso del conocimiento. Debe traducirse en el plano de las operaciones concretas las orientaciones generales del método.

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

Según Sabino (2000) su objeto es proporcionar un modelo de verificación que permita contrastar hechos con teorías, y su forma es la de una estrategia o plan general que determina las operaciones necesarias para hacerla.

El diseño de la investigación se refiere a la manera, como se dará respuesta a las interrogantes formuladas en la investigación. Por supuesto que estas maneras están relacionadas con la definición de estrategias a seguir en la búsqueda de soluciones al problema planteado. (Pág. 91)

El presente trabajo se basó en la investigación cualitativa y cuantitativa. Se menciona que el estudio cuantitativo se realizó de manera sistemática, detallando las características principales del diseño antes de obtener los datos. En cuanto al diseño de estudio cualitativo se concluye que fue flexible, en donde permitió estimular la realización de ajustes, con el único objetivo de obtener resultados favorables y de esta manera obtener el provecho a la información reunida. La aplicación del estudio cualitativo permitió obtener datos descriptivos de las variables observadas, otorgando una comprensión amplia sobre los factores que inciden negativamente en la organización de la Compañía Tralisansa S.A.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La modalidad que se enfocó en el presente trabajo es de investigación de campo-descriptiva porque permitió la participación real del investigador a través de la observación directa en donde ocurren los hechos.

Su propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado, el grupo analizado fueron los señores accionistas, personal administrativo y clientes exclusivos de la Compañía Tralisansa S.A.

La investigación se encuadró en el estudio descriptivo, que tuvo por objetivo indagar la incidencia que tiene la falta de un diseño organizacional para la Compañía Tralisansa S.A. ubicada en el cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

Baptista P. (2010).Define:

“Que el tipo de investigación que se emplee determinara los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplearse en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación influyendo en instrumento, y hasta la manera de cómo se analiza los datos recaudados”.  
(Pág. 120).

La investigación es un procedimiento sistemático, crítico, reflexivo y controlado que da la posibilidad de descubrir nuevos datos, hechos, leyes o relaciones en cualquier campo del conocimiento; se puede decir que esta clasificación usa como criterio lo que se pretende con el estudio.

## **Por el Propósito**

### **Investigación Aplicada**

Para Murillo (2008), la investigación aplicada recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, que se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos, a la vez que se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación.

El uso del conocimiento y los resultados de investigación que da como resultado una forma rigurosa, organizada y sistemática de conocer la realidad.

En este estudio se empleó la Investigación Aplicada, la misma que sirve para resolver problemas tales como la falta de un diseño organizacional en la compañía Tralisansa S.A. que incurre negativamente en la organización.

La investigación aplicada dependió de los descubrimientos y avances de la investigación básica que orientó el estudio, se fundamentó en teorías y leyes que fueron un marco de referencia en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos.

## **Por el Nivel**

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva “es el tipo de investigación concluyente que tiene como objetivo principal la descripción de algo, generalmente las características o funciones del problema en cuestión” (Malhotra 1997, Pág. 190)

Se refiere en conocer las costumbres y comportamiento mediante la descripción puntual de las actividades y personas, dependiendo del primordial problema del objeto de estudio con la finalidad de llegar a la resolución del problema.

## **Por el lugar**

### **Documental – Bibliográfica**

La investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático, pero no analiza los problemas que esto implica. Otros autores la conciben como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular.

El tipo de la investigación que se utilizó fue la investigación bibliográfica, se analizó la teoría que orientó el estudio de campo y la solución al problema encontrado, las contribuciones científicas, fueron de libros basados en la organización de empresas, así como textos y publicaciones referentes al tema de investigación.

## **Por la Dimensión**

### **Investigación de Campo**

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

La investigación de campo fue realizada a los miembros de la Compañía Tralisansa S.A., situada en la comuna Febres Cordero del Cantón Santa Elena, y a los usuarios de ésta Compañía de transporte.

El objetivo fue recabar información de las variables y relacionarlas entre sí, se utilizó la entrevista que estuvo orientada a los administradores de la compañía.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El método se refiere a los procedimientos que se puede seguir con el propósito de llegar a demostrar la hipótesis, cumplir con los objetivos y dar una respuesta concreta al problema que se identificó; lo importante es tener claro de dónde sale el conocimiento y a donde se espera llegar.

El método es significativo para la investigación en cuanto: aprueba trabajar con decisión, ahorra esfuerzos y tiempo, ayuda a ganar mejores resultados, evita hallar obstáculos a cada paso, admite establecer de antemano un modo de actuar, racional y eficaz y es un estado necesario.

Los métodos para el desarrollo de la presente investigación son los siguientes:

- Método Inductivo
- Método Deductivo

### **Método Inductivo**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Se empleó el Método Inductivo, se observaron los efectos del problema en la organización, a saber: la falta de un servicio de calidad a los usuarios de la compañía, falta de capacitación a los conductores en atención a los usuarios, desconocimiento de las funciones de los conductores de la compañía, falta de cooperación entre los socios, falta de comunicación entre el personal administrativo, la estructura organizacional de la compañía no permite tomar decisiones, no existe especialización del perfil, no existe una cultura organizacional que oriente el funcionamiento interno de la organización.

## **Método Deductivo**

Es aquel que parte de verdades previamente establecidas como principio general para luego aplicarlos a casos individuales y comprobar así su validez. La deducción o conclusión va de los principios generales ya conocidos a lo particular; recurriendo para ello a la aplicación comprobación y demostración.

Se aplica este método con el fin de deducir e investigar las posibles causas que intervienen en el problema. Este método, sigue un proceso reflexivo, sintético, analítico, es decir, parte del efecto y establece las posibles causas.

## **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que utilizamos para acceder al conocimiento. Encuestas, entrevistas, observaciones y todo lo que se deriva de ellas. Las técnicas son procedimientos o recursos fundamentales de recolección de información, de los que se vale el investigador para acercarse a los hechos y acceder a su conocimiento.

Las técnicas constituyen el conjunto de mecanismos, medios o recursos dirigidos a recolectar, conservar, analizar y transmitir los datos de los fenómenos sobre los cuales se investiga. Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se utilizaron las siguientes técnicas:

### **ENTREVISTA**

La entrevista es un diálogo intencional, una conversación personal que el entrevistador establece con el sujeto investigado, con el propósito de obtener información. Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.

Los objetivos de la investigación condujeron a obtener información con respuestas verbales de los administradores de la compañía de la Provincia de Santa Elena. Cuyo objeto fue obtener información de la gestión administrativa de la organización y profundizar en el tema de la investigación, de un diseño organizacional para la compañía de transporte Tralisansa S.A.

## **ENCUESTA**

La encuesta es una técnica que al igual que la observación está destinada a recopilar información; de ahí que no debemos ver a estas técnicas como competidoras, sino más bien como complementarias, que el investigador combinará en función del tipo de estudio que se propone realizar.

### **2.6 INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

**Guion para las entrevistas:** Se expresa que las preguntas del guion de la entrevista: las preguntas se representan con las mismas palabras y en mismo orden a todos los entrevistados, si se emplean preguntas diferentes las respuestas no serán comparables entre sí.”

**Cuestionario para la encuesta:** El cuestionario es un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

Las preguntas del cuestionario fueron establecidas de esta manera:

- ✓ Preguntas cerradas bi-opcionales y poli-opcionales
- ✓ Cerradas Bi-opcionales: Posibilidad de escoger entre dos alternativas de respuesta.
- ✓ Cerradas Poli-opcionales; Se propuso más de dos opciones de respuesta.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

La población es un conjunto de persona que servirán para el objeto de estudio.

*(Quezada 2010)* “La población es un término definido desde la Demografía y señala la cantidad de personas que viven en un determinado lugar en un momento en particular. Representa una colección completa de elementos (sujetos, objetos, fenómenos o datos) que poseen algunas características comunes”. (Pág. 95).

La población a estudiar pertenece al personal administrativo, accionistas y clientes de la compañía de Transporte “Tralisansa” dentro de la Provincia de Santa Elena.

### DATOS GENERALES

**POBLACIÓN:** Febres Cordero  
**ELEMENTOS:** Socios de la Compañía de Transporte “Tralisansa”  
**ALCANCE:** Febres Cordero.

La población para la siguiente investigación, sobre este diseño organizacional para la compañía de Transporte “Tralisansa” se descompone de la siguiente manera:

**CUADRO N° 5 Distribución de la población**

Elementos	N° de personas
Administrativos	5
Accionista	15
Clientes Exclusivos	140
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

**Fuente:** Población Accionista que conforman la Compañía  
**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

Habiendo determinado la población relacionada con la investigación, se procede a establecer la cantidad representativa para el trabajo de campo.



### 2.7.2 Muestra

Una muestra es un conjunto representativo a la población teniendo en cuenta que todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrarla. Por lo tanto ya teniendo definido el universo o población que se desea averiguar, se establece la cantidad de implicado en el marco muestra que se posee

El tipo de muestreo se clasifica en:

- Muestreo Probabilístico
- Muestreo No Probabilístico

El Método No Probabilístico por lo general no es garantizado por la representatividad de la muestra ya que no podemos tener estimaciones diferenciales sobre la población. Para realizar una buena representación de la población a ser estudiada es necesario tener en claro cuáles son los objetivos perseguidos en la investigación a fin de contar con los filtros exactos para cada estudio.

Este método no probabilístico es el más utilizado en las investigaciones de tipo cualitativo. Sin embargo cuando ya se tiene a la población involucrada en la investigación es de gran utilidad este tipo de método.

Entre los muestreos no probabilísticos encontramos los siguientes:

- Muestreo de conveniencia.
- Muestreo por cuotas.
- Muestreo de bola de nieve.
- Muestreo por Criterio.

En la presente investigación, se utilizó el Muestreo por Criterio por considerarlo el más apropiado para el desarrollo de estudio a efectuarse.

**Muestreo por Criterio:** Este tipo de muestra son por conveniencia, pero la diferencia radica en que se escogen entre la población a aquellos miembros que cumplen con los criterios establecidos previamente que sean importantes para el objeto de estudio. Para la presente investigación de diseño organizacional para la compañía de Transporte tralisansa, se realizó el tipo de muestreo no probabilístico, en este caso muestreo por criterio, ya que se determina por las características de la investigación y se cumplen con los mismos criterios requeridos.

El tamaño de la muestra para el diseño organizacional de la compañía se detalla de la siguiente manera:

**CUADRO N° 6 Muestreo Por Criterio de Trabajo de Investigación**

<b>Instrumentos</b>	<b>Descripción</b>	<b>N° de personas</b>
Cuestionario	Administrativos	5
Cuestionario	Accionista	15
Cuestionario	Clientes Exclusivos	140
	<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

**Fuente:** Población Accionista que conforman la Compañía.  
**Elaborado por** Williams Flores Catuto.

## 2.8 PROCEDIMIENTOS

Luego de los datos obtenidos por medios de los instrumentos antes mencionados para la presente investigación. Es importante procesarlos porque por medio de ella permite realizar un respectivo análisis y de esta manera llegar a las conclusiones que amerita el caso; esto es referente a las encuestas realizadas a los accionistas y clientes exclusivos de la compañía. En cuanto a las entrevistas es un método cualitativo porque se realiza un análisis general de las respuestas obtenidas por parte del señor gerente de la compañía.

Para el procesamiento de la información recolectada y para los respectivos análisis de cada pregunta realizada a los miembros de la compañía se utilizó el programa de Excel por lo que es un programa fácil de manejar al momento de realizar las tablas y los gráficos y así poder descifrar los porcentajes respectivos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

Se diseñó un cuestionario de entrevista, el mismo que permitió la recolección de la información necesaria de los integrantes que conforman la compañía de Transporte Tralisansa, refiriéndose a la forma cómo se efectúa la administración de la misma, para luego de ello establecer una muestra de la población representativa, permitiendo conseguir información para luego analizarlos y obtener los resultados para que de esta manera ayuden a la correcta aplicación de la propuesta del diseño organizacional para que cumplan y alcancen sus objetivos propuestos.

La entrevista fue realizada al señor Gerente de la compañía de transporte Tralisansa el mismo que indicó que la finalidad de creación de la organización fue para brindar un servicio de transporte a todas las comunidades de los sectores como: Febres Cordero, Rio seco, Bambill Collao, Bambill Deshecho, Las Lomas, Las Palmitas, Manantial de Colonche, de igual manera el Gerente de la compañía menciona que ellos están totalmente constituida en la super-intendencia de compañía con sus escrituras legalizada, teniendo 20 años de existencia y de lucha con sus accionistas que día a día luchan para seguir desarrollando su empresa.

Así mismo indico que tienen otras escrituras que son el aumento de capital, y también tienen otros estatutos que son el cambio de domicilio que realizaron cuando se pertenecía a la Provincia del Guayas, y ahora están legalizados en la Provincia de Santa Elena. Legalmente están inscrito 28 accionistas pero cabe recalcar que el señor gerente dijo que en la actualidad se encuentran 20 accionistas activos

Como compañía de transporte menciona que día a día ellos cumplen sus objetivos planteado a diario los mismos que conllevan a que la empresa siga en marcha de triunfo, cumpliendo con una planificación que llevan desde hace mucho tiempo recalcando un ejemplo de alianza con la cooperativa Rutas Peninsulares que el objetivo ha sido trabajar por un progreso para las dos empresas. La compañía realiza cada año una planificación para un bienestar, así mismo necesita de una mejor propuesta, con una misión y visión, por lo que al no contar con estos parámetros, serán una organización sin rumbo. Los beneficios de un diseño organizacional fortalecerán una mejor organización estableciendo funciones con el único objetivo de tener eficazmente una muy buena administración en coordinación y motivación de cada uno de los accionistas integrantes de la compañía y así poder dar una mejor atención a los clientes exclusivos de las diferentes comunidades de la provincia de Santa Elena.

### **3.2 ANÁLISIS Y TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS**

Teniendo elaborado el cuestionario de la encuesta la cual es dirigido para los accionistas de la compañía se procedió a realizar el levantamiento de información y de esta manera se estableció una muestra representativa de los accionistas de la compañía de las diferentes áreas de trabajo y posterior se realizó la visita a la compañía para proceder a realizar las respectivas encuestas. Luego de la recolección de la información, se realizó su respectiva tabulación de cada una de las encuestas realizadas a los accionistas, estableciendo una tabla de frecuencia, resultado y porcentaje con su respectiva gráfica y luego de esto realizar el análisis de los resultados obtenidos por cada uno de las preguntas estableciendo al final sus conclusiones y recomendaciones.

A continuación se detalla la tabulación de las encuestas realizadas a los accionistas que integran la compañía de transporte Tralisansa, cabe recalcar que se hicieron tres encuestas las cuales eran dirigidas hacia la parte administrativa, a los accionistas y a los clientes exclusivos.

### 3.2.1 Análisis de Encuestas de personal administrativo.

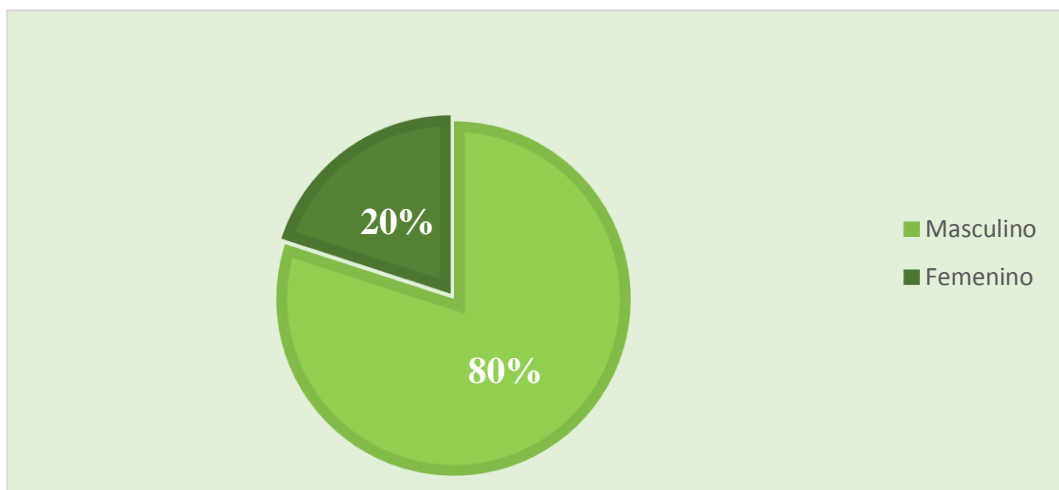
#### 1) Género de los encuestados

**CUADRO N° 7 Género del personal administrativo**

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>1</b>	Masculino	4	80%
	Femenino	1	20%
	Total general	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto

**GRÁFICO N° 4 Género del personal administrativo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende que género en el personal administrativo integran en la compañía de transporte “Tralisansa”.

El gráfico muestra que el 80% del personal administrativo es de género masculino y 20% género femenino.

En cada organización hay distinto género tanto masculino y femenino, cabe recalcar que lo primordial es que se destaquen con el único fin de conseguir el objetivo planteado.

## 2) Instrucción educativa de los encuestados

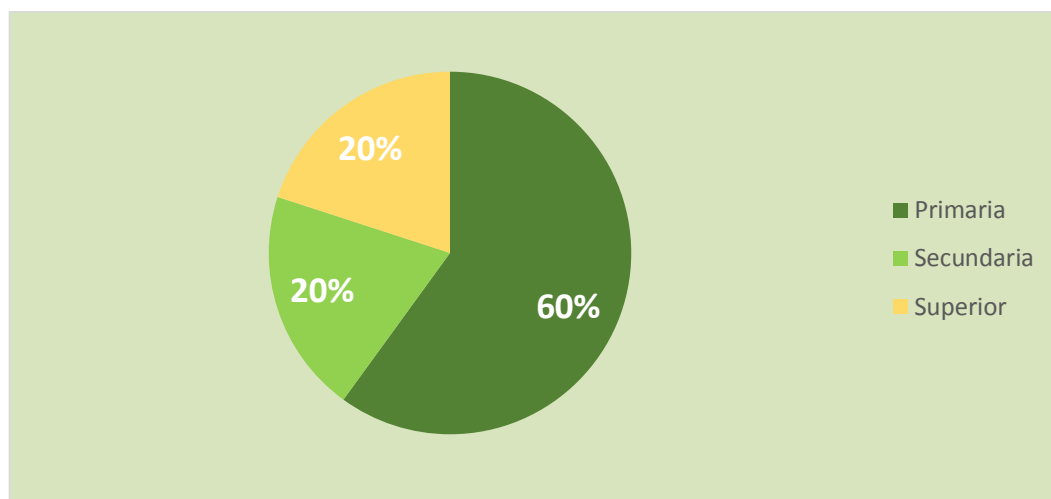
**CUADRO N° 8 Instrucción educativa del personal administrativo**

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>2</b>	Primaria	3	60%
	Secundaria	1	20%
	Superior	1	20%
	Total general	5	100%

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 5 Instrucción educativa del personal administrativo**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende cuál ha sido el nivel de instrucción educativa del accionista que conforma la parte administrativa.

El gráfico ilustra que el 60% del personal administrativo encuestado tienen una instrucción primaria, mientras que el 20% tuvo la oportunidad de tener un estudio secundario y superior por lo que estos ayudan con la aportación de conocimientos y estrategias para la compañía.

Además hay que considerar que solo el hecho de estar al frente de la administración igual va teniendo experiencias y que se desenvuelven en ese ámbito laboral.

### 3) ¿Cuál cree usted que es el objetivo por el cual se creó la compañía?

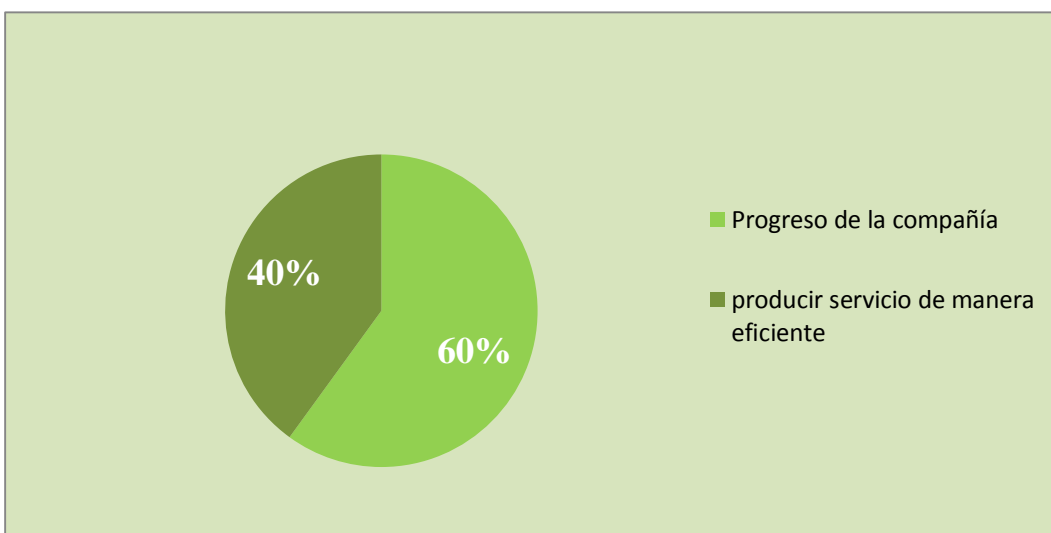
**CUADRO N° 9 Objetivo por el cual fue creada la compañía**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>3</b>	Progreso de la compañía	3	60%
	Producir servicio de manera eficiente	2	40%
	Total general	5	100%

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 6 Objetivo por el cual fue creada la compañía**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende cual fue el objetivo por el cual se creó la compañía

Al consultarles a las personas sobre el objetivo por el cual se creó la compañía Tralisansa ellos manifestaron que es para el progreso de la compañía y esto representa un 60% respectivamente, siendo así el 40% expresó que el objetivo es para producir servicio de manera eficiente. Sea cual sea el objetivo la compañía debe de adecuarse a los retos existentes que suponen, la ética, la motivación y la coordinación de los integrantes, para que exista una buena gestión administrativa en la organización.

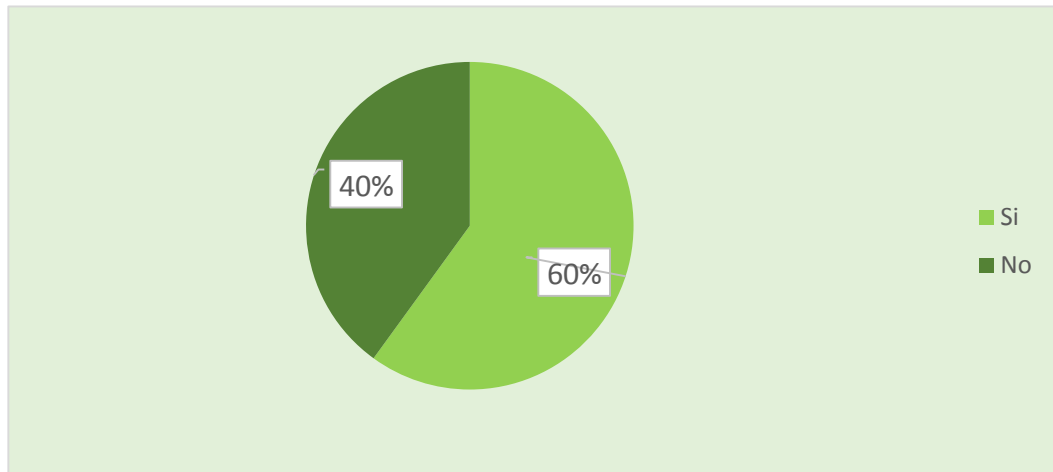
**4) ¿Considera usted que las tareas laborales en la compañía de transporte se dividen por medio de especialización del perfil?**

**CUADRO N° 10 Tareas laborales bien definidas**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>4</b>	Si	3	60%
	No	2	40%
	Total general	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Personal Administrativo de la Compañía  
**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 7 Tareas laborales bien definidas**



**Fuente:** Personal Administrativo de la Compañía  
**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

Comprende si las tareas laborales se dividen por medio de la especialización con respecto al perfil.

El gráfico ilustra que el 60% de los encuestados indicó que las tareas laborales en la compañía de transporte Tralisansa si se dividen por medio de la especialización del perfil, el 40% estableció que no se dividen como debe de ser.

Los trabajos se deben de dividir por medio de la especialización del perfil, y se deben de agrupar para que las tareas se puedan coordinar así lograr los objetivos y propósitos deseados.



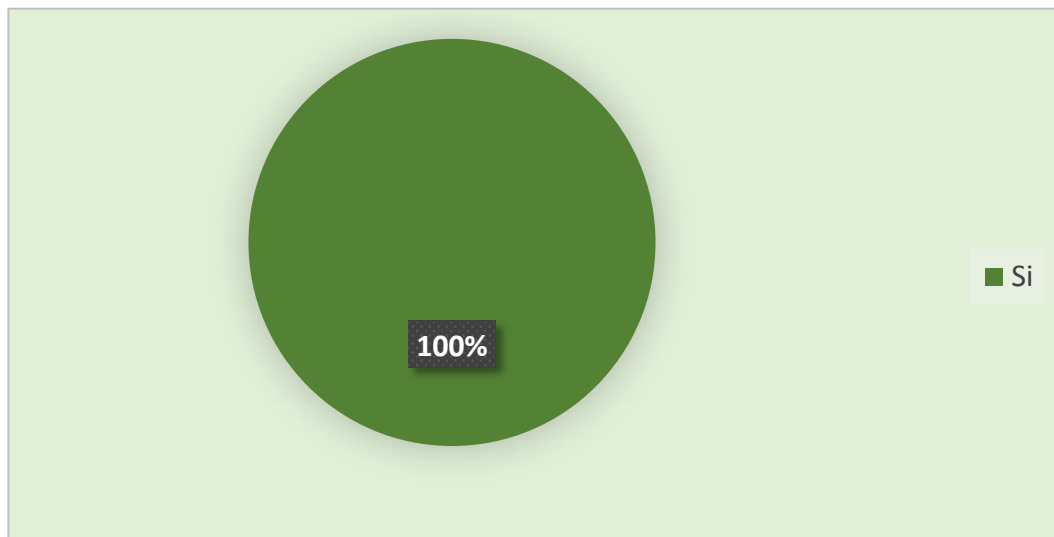
5) ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

**CUADRO N° 11 Conoce un diseño organizacional**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>5</b>	Si	5	100%
	Total general	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 8 Conoce un diseño organizacional**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende si los miembros de la compañía de transporte conocen lo que es un diseño organizacional.

Al consultarle al personal administrativo de la compañía Tralisansa S.A. si conocen lo que es un diseño organizacional, el 100% en su totalidad manifestó que si conoce. Por lo que ellos mencionaron también que la compañía necesita de un diseño para establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

El diseño organizacional es un conjunto de dimensiones que les permite dividir el trabajo en distintas áreas y así lograr la relación efectiva.

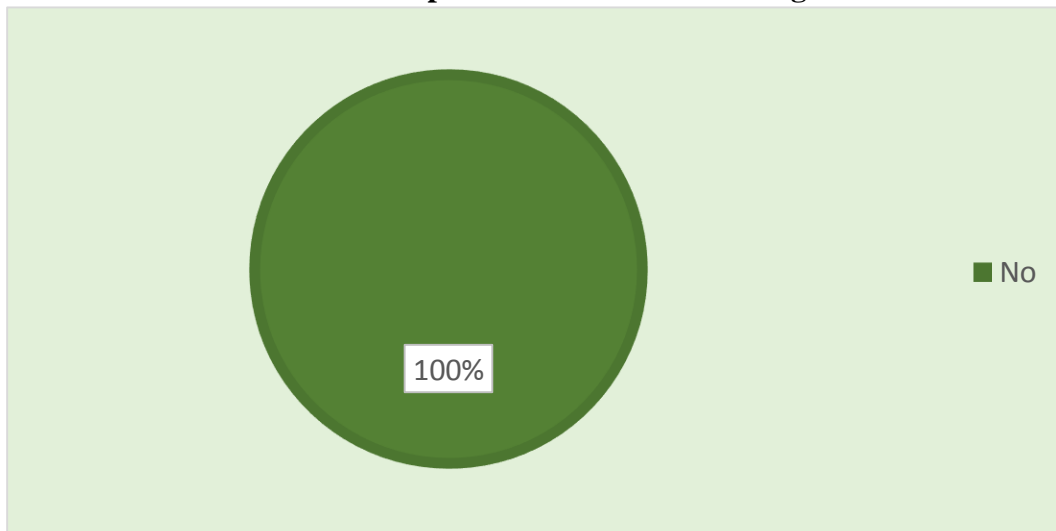
**6) ¿Conoce usted si la compañía de transporte cuenta con un diseño organizacional?**

**CUADRO N° 12 Compañía cuenta con diseño organizacional**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>6</b>	No	5	100%
	Total general	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 9 Compañía cuenta con diseño organizacional**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores C.

Comprende que si los accionistas de la compañía de transporte han tenido un diseño organizacional.

La información que antecede indica que el 100% del personal administrativo no conoce. Es decir la compañía no cuenta con un diseño organizacional establecido dentro de su interno departamental.

Los miembros de la compañía están seguro de que no han contado con un diseño organizacional establecido, por lo que para tener éxitos en sus labores ellos consideran que un díselo organizacional les ayudara a solucionar problemas que se les presenten en sus labores.

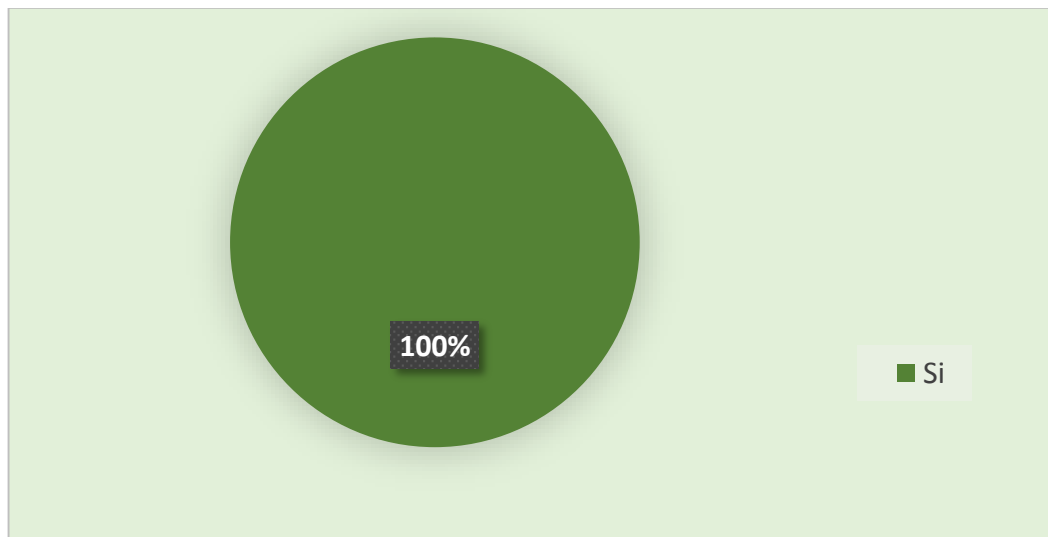
7) ¿Cree que un diseño organizacional sea importante para la compañía de transporte Tralisansa?

**CUADRO N° 13 Diseño organizacional es importante**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>7</b>	Si	5	100%
	Total general	5	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborada por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 10 Diseño organizacional es importante**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto

Comprende cuán importante es un diseño organizacional en una organización.

El 100% de los encuestados expresó que es importante aplicar un diseño organizacional para la compañía de transporte.

Por esto ayudará que los jefes dirijan la vista en dos sentidos; hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional giran en torno al funcionamiento interno de una organización. La meta de un diseño organizacional es dividir tareas y trabajo para llegar a un fin común.

8) ¿Qué acciones usted realiza en el desarrollo de sus actividades?

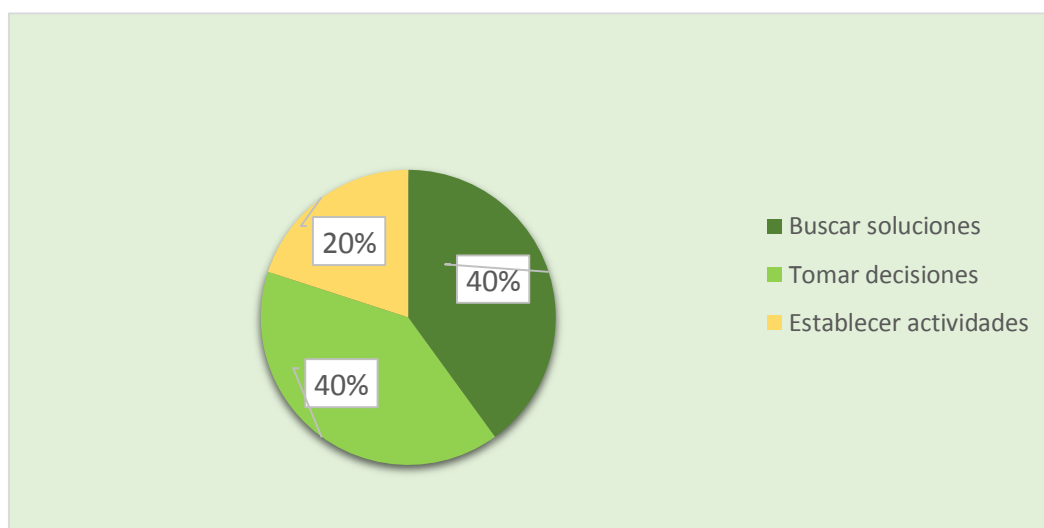
**CUADRO N° 14 Acciones en sus actividades**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>8</b>	Buscar soluciones	2	40%
	Tomar decisiones	2	40%
	Establecer actividades	1	20%
	Total general	5	100%

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 11 Acciones en sus actividades**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende las acciones que se realiza en el desempeño de las actividades.

Al consultar a las personas encuestadas sobre las acciones que realizan al desarrollo de sus actividades, el 40% indicó que se dedican a buscar soluciones, y también a tomar decisiones, porque en el área de trabajo en que se encuentra permite realizar dichas actividades, y el 20% manifestó que ellos se dedican a establecer las actividades que se desarrollan dentro de la compañía.

Es decir que cada uno de estos integrantes de la parte administrativa cumplen con sus roles respectivamente.

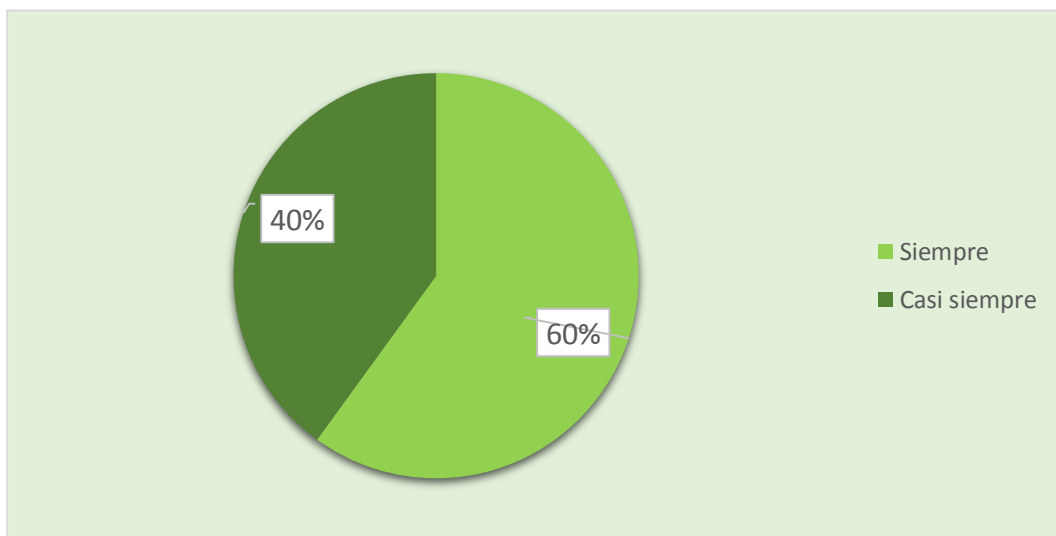
9) ¿Existe en la compañía una eficiente comunicación para lograr un buen desempeño laboral?

**CUADRO N° 15 Comunicación para lograr un buen desempeño laboral**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>9</b>	Siempre	3	60%
	Casi siempre	2	40%
	Total general	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 12 Comunicación para lograr un buen desempeño laboral**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende que existe una eficiente comunicación para lograr un buen desempeño laboral en la compañía de transporte.

El gráfico indica que el 60% expresó que siempre existe una eficiente comunicación para lograr un buen desempeño laboral y el 40% indicó que casi siempre hay una eficiente comunicación.

Es decir que igual si falta la comunicación formal en la compañía Tralisansa S.A., y por tanto no puede existir efectividad ni eficiencia laboral ya que las mismas evalúan el grado en el cual se alcanzan múltiples metas y además con la comunicación se logra coordinación y buena toma de decisiones con el único objetivo de que la compañía progrese día a día.

10) Elija un beneficio que se obtendría con la implementación de un diseño organizacional para la compañía de transporte.

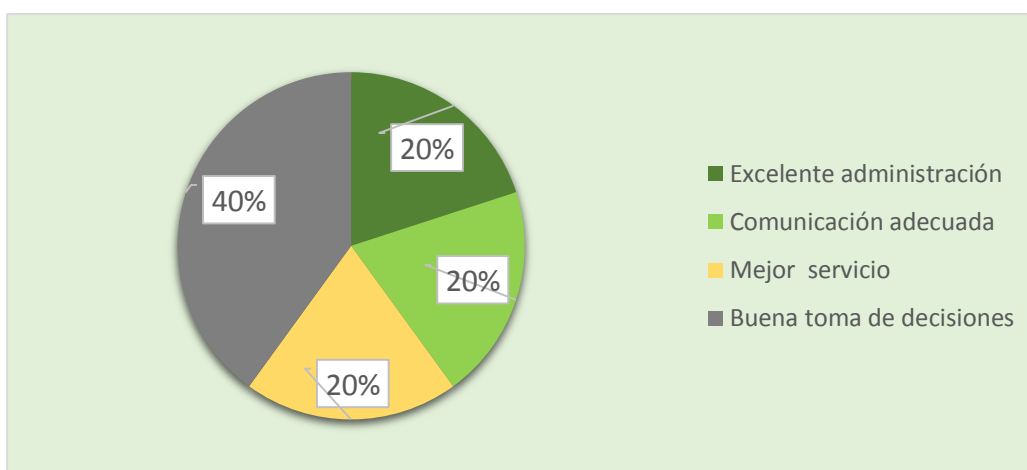
**CUADRO N° 16 Beneficio del diseño organizacional**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>10</b>	Excelente administración	1	20%
	Comunicación adecuada	1	20%
	Mejor servicio	1	20%
	Buena toma de decisiones	2	40%
	<b>Total general</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 13 Beneficio del diseño organizacional**



Fuente: Personal Administrativo de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende saber cuál es el beneficio del diseño organizacional.

El 60% indicó que el mejor beneficio con la implementación del diseño organizacional es que existiría una buena toma de decisiones para la compañía Tralisansa S.A. y así lograr obtener resultados favorables y el 20% de las personas encuestadas manifestó se obtendrían los siguientes beneficios respectivamente excelente administración, comunicación adecuada y un mejor servicio hacia el cliente. Es por esto que los beneficios nombrados ayudarán a un mejor funcionamiento dentro de la compañía y así se estaría mejorando la estructura interna y el funcionamiento de actividades logrando obtener un mejor proceso administrativo.

### 3.2.2 Análisis de encuestas de los Accionistas de la Compañía.

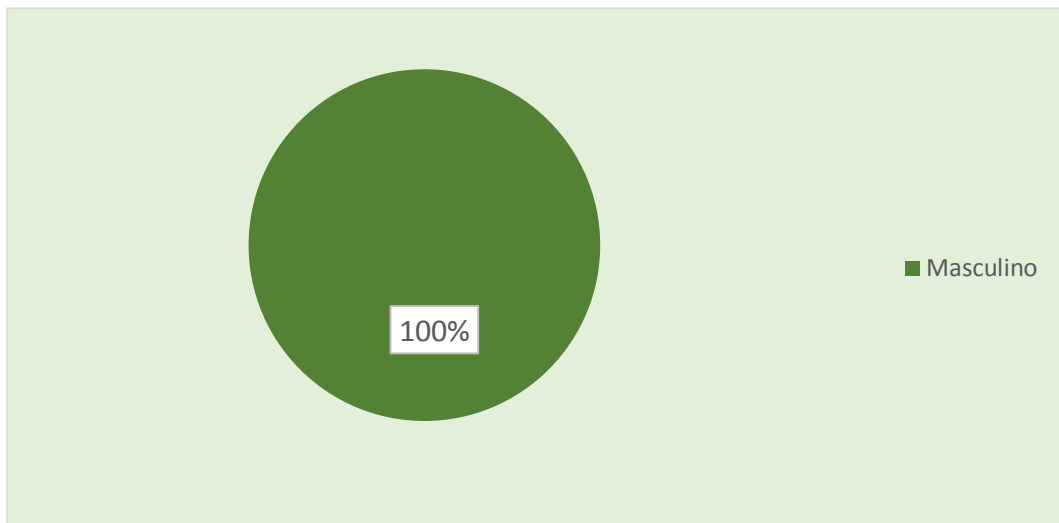
#### 1) Género de los accionistas

**CUADRO N° 17 Género de los accionistas**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>1</b>	Masculino	15	100%
	Total general	15	100%

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 14 Género de los accionistas**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende de que genero son los accionistas de la compañía de transporte.

El grafico muestra que el 100% de los accionistas de la compañía de transporte Tralisansa son de género masculino.

Los accionistas de una compañía es el pilar fundamental porque ellos ayudan a realzar el trabajo que se desempeña a diario. Siempre y cuando brindando un servicio adecuado a los usuarios.

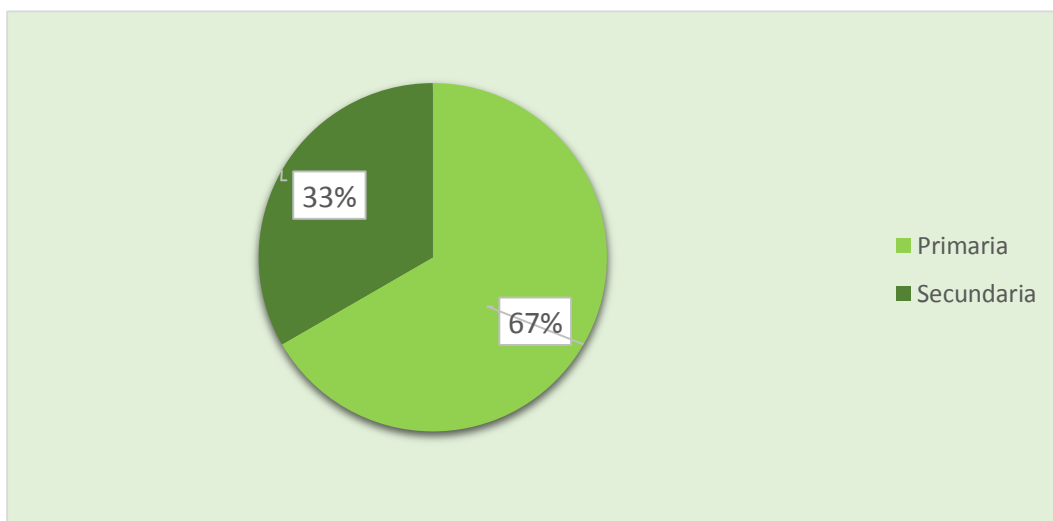
## 2) Instrucción educativa de los accionistas

**CUADRO N° 18 Instrucción educativa de los accionistas**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>2</b>	Primaria	10	67%
	Secundaria	5	33%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 15 Instrucción educativa de los accionistas**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende hasta que instrucción educativa han recibido cada uno de los accionistas que conforma la compañía.

El gráfico ilustra que el 67% de los accionistas encuestado tienen una instrucción primaria, mientras que el 33% tuvo la oportunidad de tener un estudio secundario, pero sin duda alguna se puede decir que se desenvuelven al momento de realizar actividades para la compañía.

Los estudios tanto primario, secundarios, y superiores, es una parte muy fundamental porque sirve para desenvolverse en las diferentes ramas de aprendizaje.



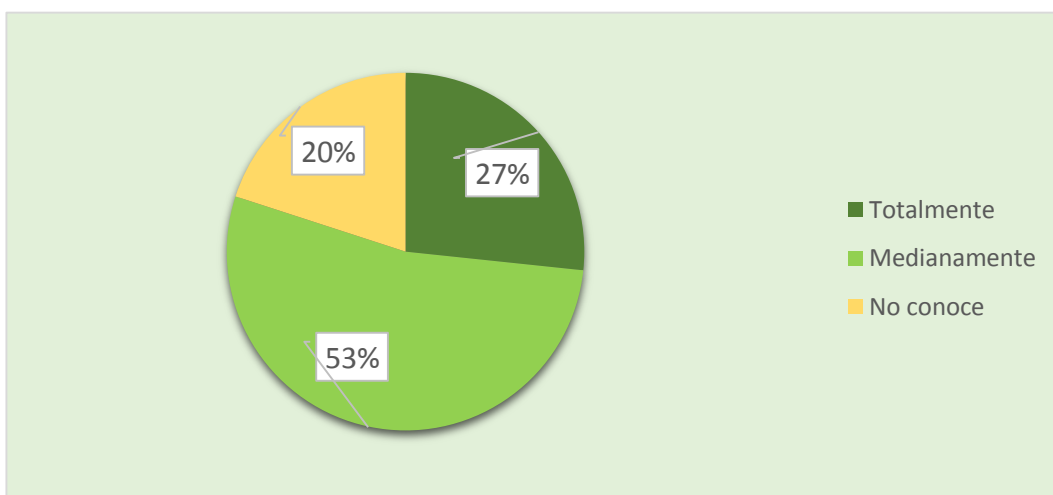
3) ¿Conoce sus funciones como accionistas y conductor de la compañía de transporte Tralisansa?

**CUADRO N° 19 Conoce sus funciones dentro de la compañía**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>3</b>	Totalmente	4	27%
	Medianamente	8	53%
	No conoce	3	20%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores C.

**GRÁFICO N° 16 Conoce sus funciones dentro de la compañía**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende que si conoce las debidas funciones dentro de la compañía de transporte.

El 53% de los accionistas y conductores encuestados de la compañía manifestaron que medianamente conocen sus funciones y el 27% indicó que totalmente conoce sus funciones, y el 20% no conoce.

Se deduce que la compañía no tiene un manual de funciones establecidos para cada accionista y así de esta manera cumplir sus roles que les pertenecen en su área de trabajo.

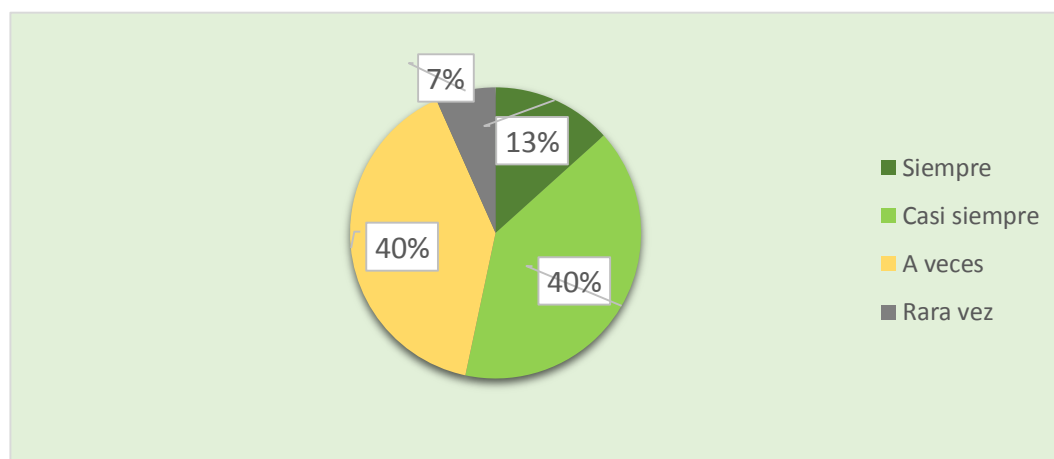
4) ¿Existe cooperación entre cada uno de los accionistas de la compañía de transporte Tralisansa?

**CUADRO N° 20 Existe cooperación por parte de los accionistas**

Ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>4</b>	Siempre	2	13%
	Casi siempre	6	40%
	A veces	6	40%
	Rara vez	1	7%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 17 Existe cooperación por parte de los accionistas**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores C.

Comprende en que si existe cooperación en cada uno de los accionistas de la compañía.

Los encuestados expresaron un 40% casi siempre y a veces respectivamente que existe cooperación entre cada uno de los socios de la compañía de transporte Tralisansa S.A, mientras que el 13% manifestó que siempre y un 7% expresó rara vez hay cooperación entre cada uno de los colaboradores de la compañía.

La sociedad de la compañía surge fundamentalmente para satisfacción a las necesidades de los accionistas, es decir que cuando exista una debida cooperación se logra alcanzar objetivos individuales e institucionales. Es por este motivo que es un factor importante que siempre haya trabajo en equipo y motivación.

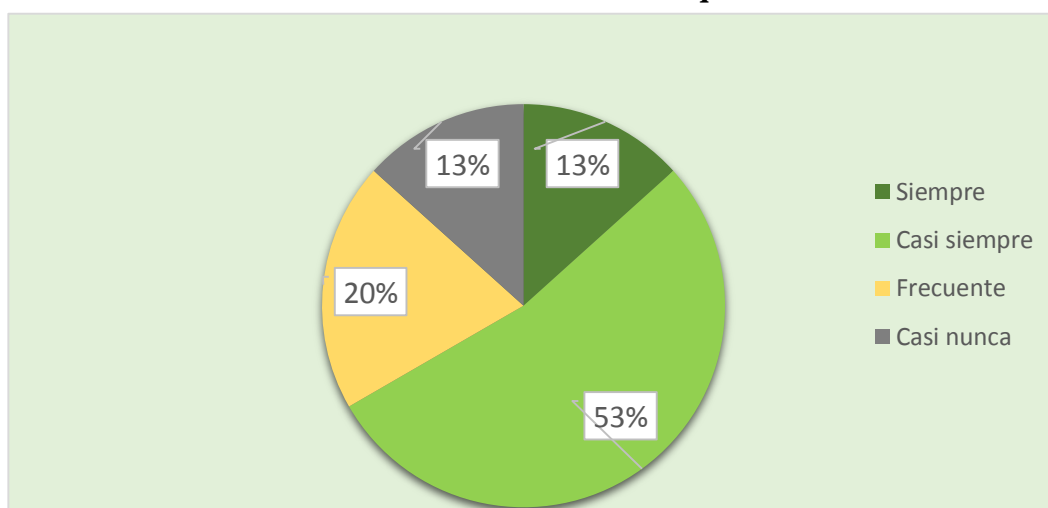
5) ¿Se comunican las decisiones que toman los directivos a los accionistas?

**CUADRO N° 21 Se comunican las decisiones que toman los directivos**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>5</b>	Siempre	2	13%
	Casi siempre	8	53%
	Frecuente	3	20%
	Casi nunca	2	13%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores C.

**GRÁFICO N° 18 Se comunican las decisiones que toman los directivos**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende si se comunican las decisiones que toman los directivos.

De los accionistas encuestados el 53% manifestaron que casi siempre se comunican las decisiones que toma la directiva, el 20% indicó que es frecuente pero existe que el 13% menciona siempre y casi nunca respectivamente se comunican las decisiones. Es una necesidad y requisito de vital importancia dentro de una organización que exista la eficiente comunicación formal para lograr alcanzar las metas propuestas.

Absolutamente todos los accionistas de la compañía deben de conocer las medidas que se adopten en la organización para que de esta manera se puedan expresar las inquietudes y así se refleje un clima propicio con el único objetivo que beneficie a la compañía.

6) **¿Considera usted necesario que se los capacite para mejorar la atención a los clientes de la compañía de transporte?**

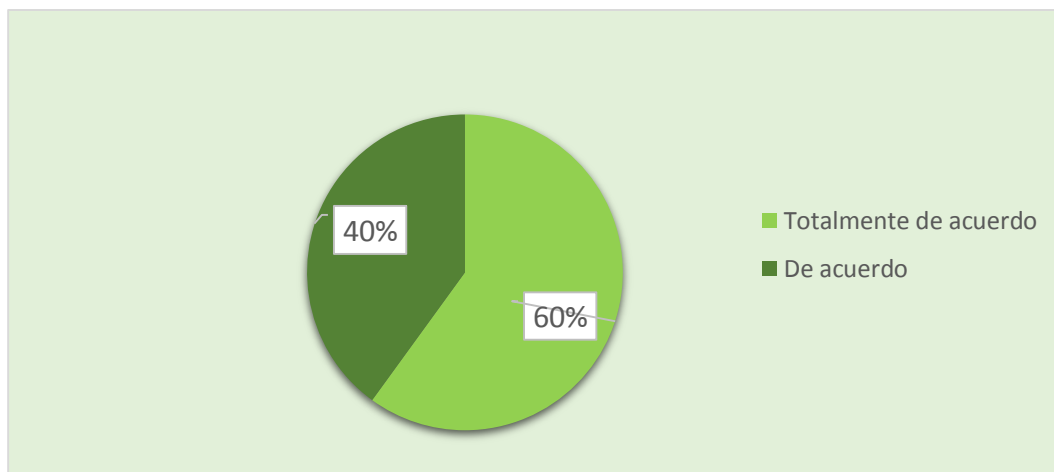
**CUADRO N° 22 Capacitación para atención al cliente**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>6</b>	Totalmente de acuerdo	9	60%
	De acuerdo	6	40%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 19 Capacitación para atención al cliente**



Fuente: Accionistas de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Dentro de la compañía comprende si se considera necesario capacitación para atención al cliente.

El gráfico ilustra que el 60% está totalmente de acuerdo que tiene que haber capacitaciones para mejorar la atención a los clientes de la compañía de transporte Tralisansa S.A., y el 40% expresó que está de acuerdo. Esto se refiere que siempre debe existir un respeto de calidad de servicio porque sin duda alguna en una organización los clientes desempeñan un rol importante siendo el principal protagonista porque gracias a ellos la organización se mantiene en marcha y se obtiene ingresos. Además con la debida y excelente atención que se debe dar se gana estabilidad en el mercado.

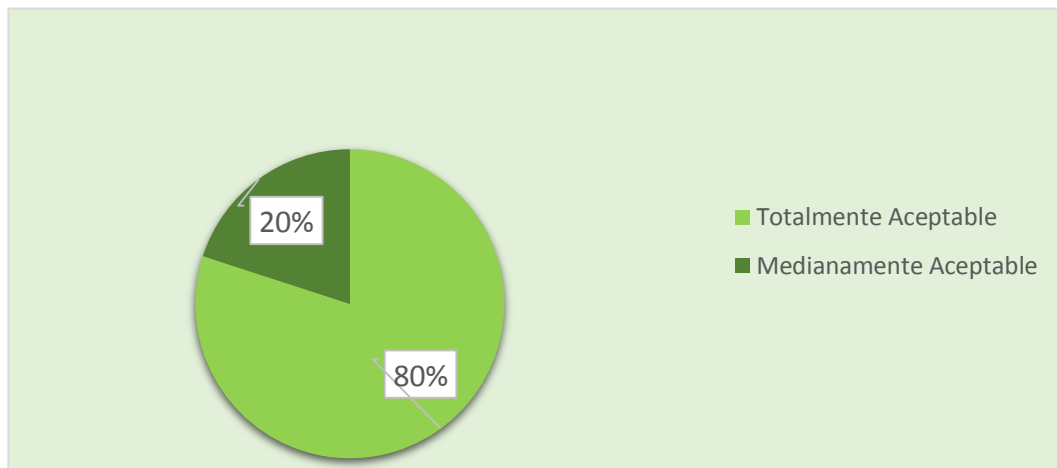
7) ¿Cómo considera usted la participación de la compañía en el mercado transportista?

**CUADRO N° 23 Participación en el mercado transportista**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>7</b>	Totalmente Aceptable	12	80%
	Medianamente Aceptable	3	20%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 20 Participación en el mercado transportista**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende la participación de la compañía en el mercado transportista

Al consultar a los accionistas sobre la participación de la compañía de transporte Tralisansa S.A., en el mercado transportista el 80% indicó que es totalmente aceptable porque de esta manera logran llegar a su destino que se dirige para la zona norte y el 20% manifestó que es medianamente aceptable pero que de alguna forma el servicio cubre sus necesidades de transportación.

Dar al usuario la importancia que merece significa proporcionar un servicio de calidad.

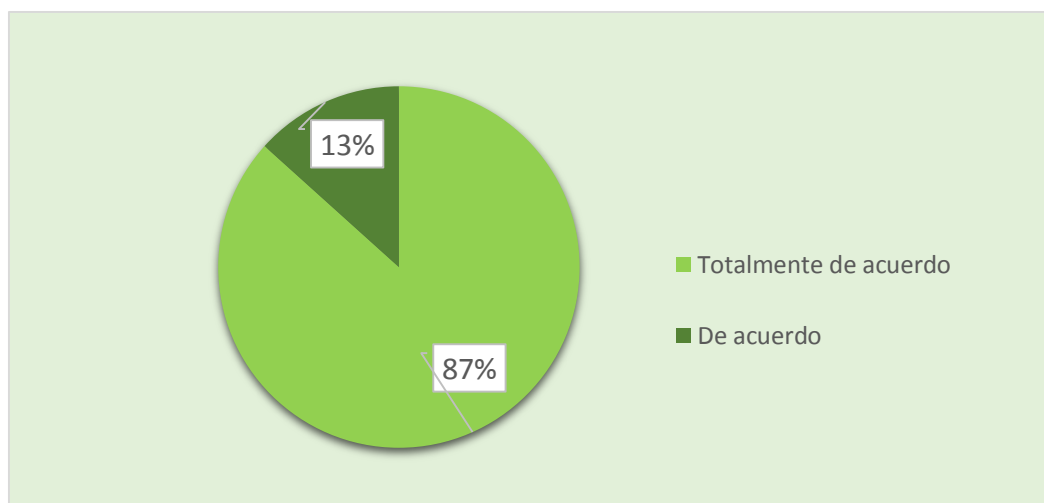
**8) ¿Es necesario la implementación de un diseño organizacional innovador para la compañía de transporte?**

**CUADRO N° 24 Implementación de un diseño organizacional**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>8</b>	Totalmente de acuerdo	13	87%
	De acuerdo	2	13%
	Total general	<b>15</b>	<b>100%</b>

Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 21 Implementación de un diseño organizacional**



Fuente: Accionistas de la Compañía  
Elaborado por: Williams Flores C.

Comprende si es necesario la implementación de un diseño organizacional.

El 87% de los encuestados expresó que está totalmente de acuerdo que es necesaria la implementación de un diseño organizacional y el 13% manifestó que está de acuerdo.

El diseño organizacional es un proceso donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros ponen en práctica diferentes estrategias. El diseño ayuda para que la organización tenga un buen funcionamiento interno y propósito es dividir áreas de trabajo para que cada integrante de la compañía llegue a cumplir sus objetivos y así llegar a un fin común.

### 3.2.3 Análisis de Encuestas de los clientes exclusivos de la Compañía.

#### 1) Género de los clientes

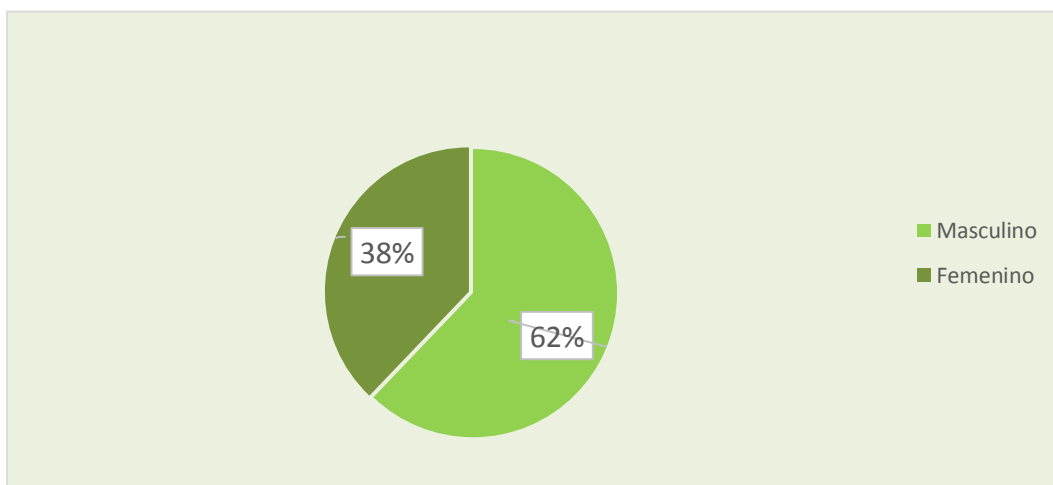
**CUADRO N° 25 Género de los clientes**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>1</b>	Masculino	87	62%
	Femenino	53	38%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 22 Género de los clientes**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende cual es el género de los clientes exclusivos que más usa el servicio de transportación.

El gráfico ilustra que de las personas encuestadas el 62% es masculino que esto representa a 87 clientes y por ende el 38% es femenino representando a 53 clientes.

En el grafico se puede observar que en la compañía de transporte se puede decir que no importa el género de las personas por lo que esta se da a todo al público en general.

## 2) Instrucción educativa

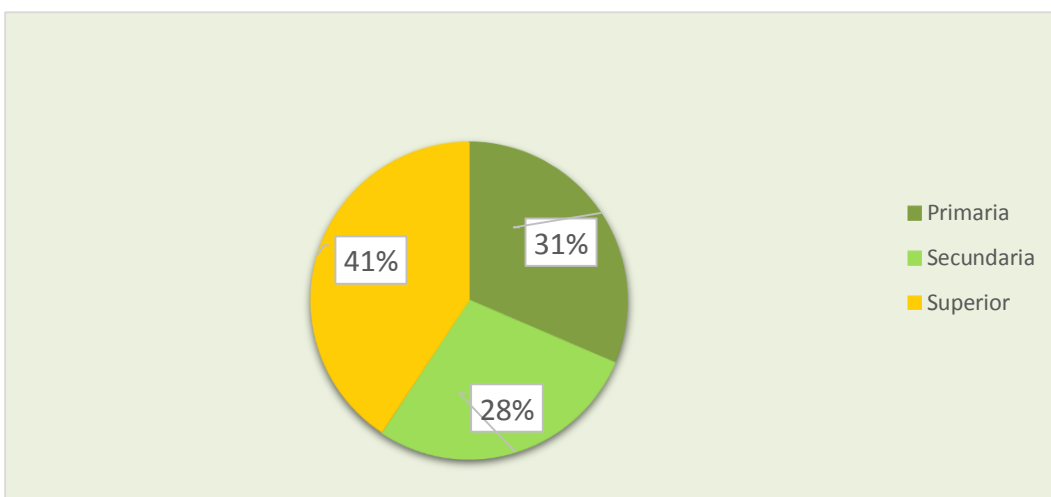
**CUADRO N° 26 Instrucción educativa de los clientes**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>2</b>	Primaria	44	31%
	Secundaria	39	28%
	Superior	57	41%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 23 Instrucción educativa de los clientes**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende cual es la instrucción educativa de clientes exclusivos que usa el servicio de la compañía de transporte “Tralisansa”.

A cerca del nivel de educación de los clientes se observa que el gráfico muestra que el 41% se preparó para obtener un título superior, el 31% solo ha recibido instrucción primaria y el 28% obtuvo instrucción secundaria.

Entonces se concluye que la compañía de transporte está disponible para cualquier tipo de clientes y que estos a su vez ayudarán al desarrollo de su comunidad.



3) ¿El servicio de transporte público que le ofrece la compañía cubre satisfactoriamente sus necesidades?

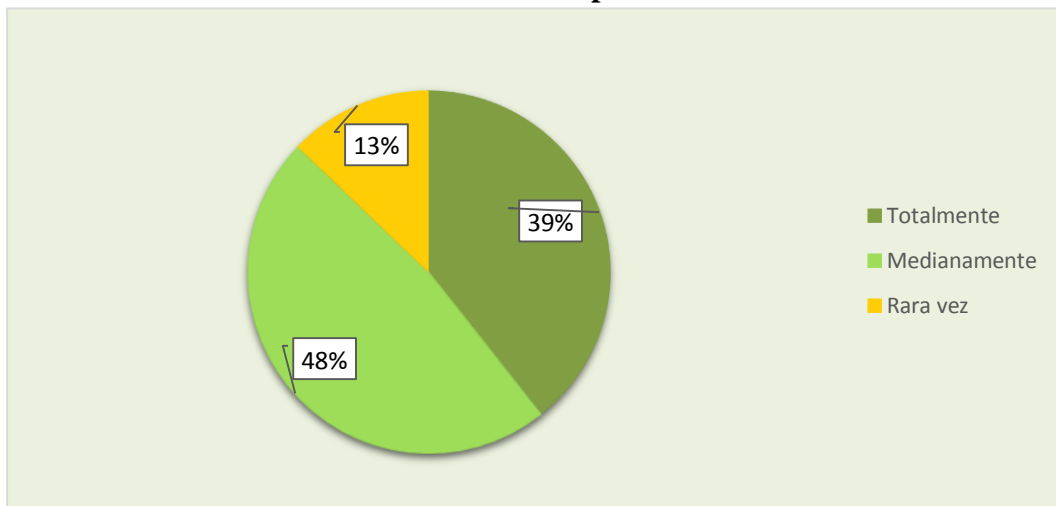
**CUADRO N° 27 Servicio de transporte cubre sus necesidades**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>3</b>	Totalmente	55	39%
	Medianamente	67	48%
	Rara vez	18	13%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 24 Servicio de transporte cubre sus necesidades**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende si el servicio de transporte cubre con sus necesidades.

Al consultar a los clientes exclusivos sobre el servicio que ofrece la compañía de transporte Tralisansa S.a., el 48% manifestó que medianamente el servicio cubre sus necesidades, el 39% indicó que totalmente y solo el 13% expresó que rara vez.

Es importante reflejar un excelente servicio hacia los clientes de parte de los conductores porque esto ayuda que se gane la fidelidad hacia la compañía. Las actitudes de los conductores deben ser humildes y con respeto atender de la mejor manera a los clientes.

#### 4) ¿Con qué frecuencia usa el servicio que brinda la compañía?

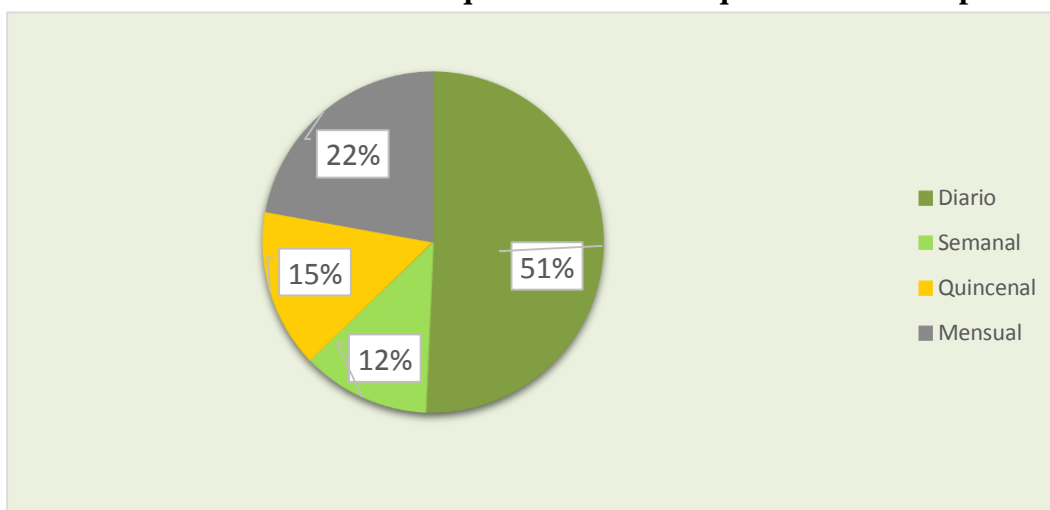
**CUADRO N° 28 Frecuencia que usa el servicio que brinda la compañía**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>4</b>	Diario	71	51%
	Semanal	17	12%
	Quincenal	21	15%
	Mensual	31	22%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 25 Frecuencia que usa el servicio que brinda la compañía**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores C.

Comprende con qué frecuencia usa el servicio que brinda la compañía.

El gráfico muestra que el 51% usa el servicio de la compañía de transporte Tralisansa a diario dirigiéndose a cumplir su rol como estudiantes de la universidad y de las diferentes actividades que tengan en proyecto, el 22% manifestó que usa mensual ya que se dirigen a casa después de una jornada de trabajo, el 15% expresó quincenal así mismo después de cumplir su tiempo laboral y solo el 12% mencionó que semanal después de realizar compras de uso doméstico.

Cabe recalcar que para cualquier actividad que se realice es indispensable la transportación para llegar al destino deseado que en este caso es para la zona norte.

5) ¿Cómo califica usted el servicio que brinda la compañía?

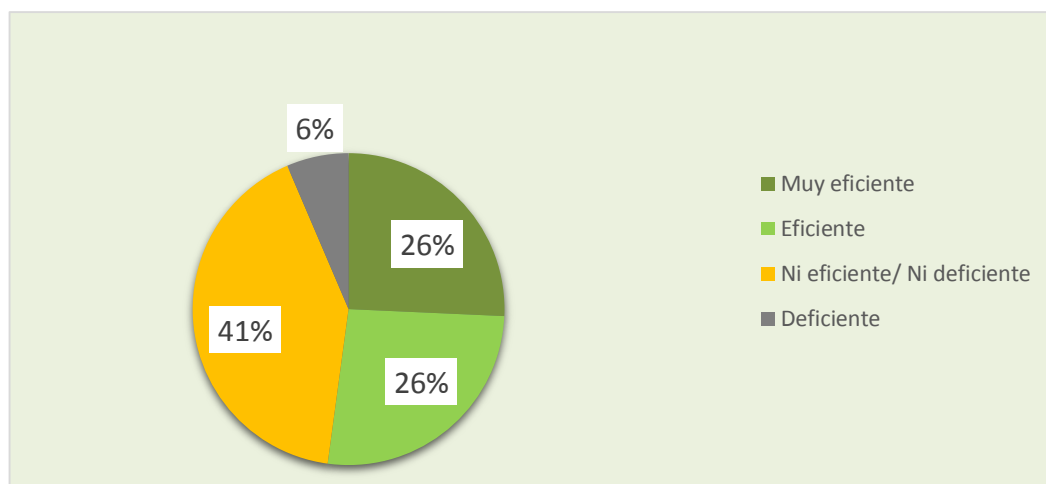
**CUADRO N° 29** Cómo califica usted el servicio que brinda la compañía

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>5</b>	Muy eficiente	36	26%
	Eficiente	37	26%
	Ni eficiente/ni deficiente	58	41%
	Deficiente	9	6%
	Total general	<b>99</b>	<b>100%</b>

Fuente: clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 26** Cómo califica usted el servicio que brinda la compañía



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende cómo califica el servicio que brinda la compañía.

El gráfico ilustra que de los clientes encuestados el 41% indicó que el servicio que brinda la compañía de transporte es ni eficiente / ni deficiente es decir el servicio es normal, el 26% manifestó que es muy eficiente y eficiente respectivamente y solo el 6% dijo que es deficiente.

Sea que no se cumple satisfactoriamente con el servicio se concluye que de todas formas la compañía de transporte Tralisansa S.A, ofrece el servicio de transportación y que los clientes lleguen hacia donde se dirigen.

6) ¿Cree usted que la responsabilidad y puntualidad son los factores importantes para que la compañía de transporte sea eficiente?

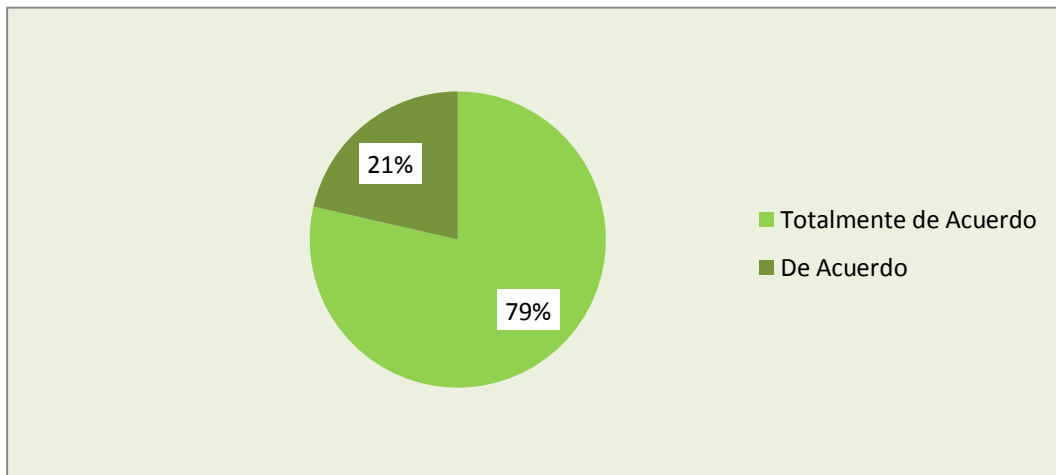
**CUADRO N° 30 Responsabilidad y puntualidad son importantes**

ítem	Valoración	Frecuencia	Cuenta de P6
<b>6</b>	Totalmente de acuerdo	110	79%
	De acuerdo	30	21%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 27 Responsabilidad y puntualidad son importantes**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende que la responsabilidad y la puntualidad son factores importantes dentro de la compañía de transporte.

El 79% de los clientes encuestados consideró que están totalmente de acuerdo que los factores importantes con un grado de compromiso es la responsabilidad y puntualidad para que de esta manera la compañía progrese y el 21% indicó que está de acuerdo así mismo asumiendo las debidas responsabilidades por lo que esto ayuda a conseguir la motivación a los integrantes de la compañía y que esta a su vez sea eficiente logrando obtener los propósitos establecidos.

7) ¿Considera usted que es muy importante que el Sr. Conductor y oficial de la compañía se capacite en atención de servicio al usuario?

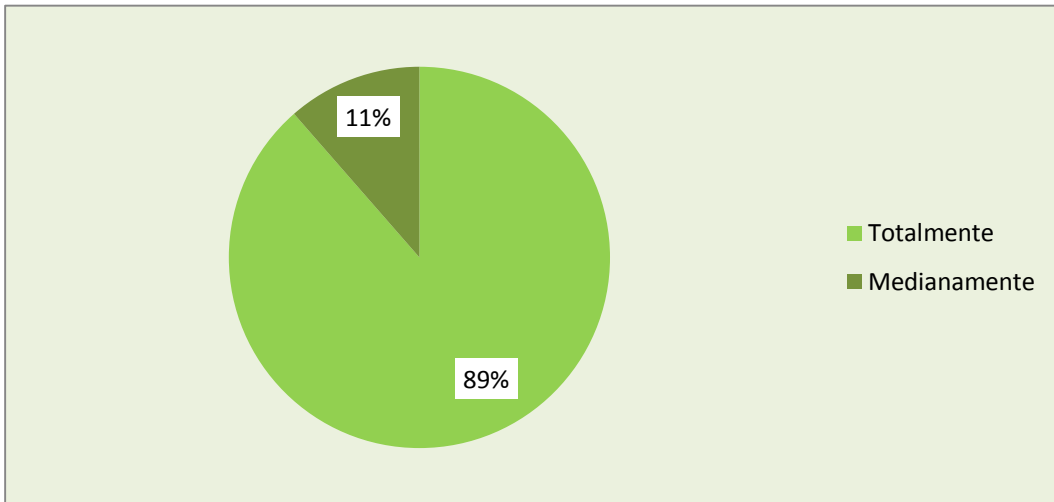
**CUADRO N° 31 Capacitación al conductor y oficial**

ítem	Valoración	Frecuencia	%
<b>7</b>	Totalmente	124	89%
	Medianamente	16	11%
	Total general	<b>140</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**GRÁFICO N° 28 Capacitación al conductor y oficial**



Fuente: Clientes de la Compañía

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

Comprende importante capacitar al conductor y oficial de la compañía.

El 89% considera que está totalmente de acuerdo que deben existir capacitaciones para mejorar la atención a los clientes de la compañía de transporte Tralisansa S.A., y el 11% expresó que está Medianamente de acuerdo.

Esto quiere decir que el cliente juega un papel muy importante dentro de una organización siendo el principal protagonista. Los clientes son la razón de ser de la organización porque gracias a ellos se genera fuentes de trabajo.

### **3.3 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **3.3.1 Conclusiones**

- La falta de capacitación sobre el servicio al cliente a los señores choferes de la compañía “Tralisansa” S.A, origina deficiencia en la prestación que esta empresa brinda a la comunidad.  
El desarrollo personal, profesional e institucional se debe a una capacitación continua como estímulo al impulso que orienta a la satisfacción del cliente interno como externo.
- Realizada las técnicas de investigación para la compañía, se logró comprobar, analizar y concluir que la mayoría de los accionistas desconocen el Diseño Organizacional.
- La ausencia de un manual de funciones que oriente a los conductores de la compañía de transporte “Tralisansa” S.A, es un obstáculo para que los mismos lleven a cabo sus tareas laborales de manera eficiente y eficaz.
- Es fundamental contar con una excelente estructura interna para dividir el trabajo dentro de la organización, y luego alcanzar su coordinación, esto se puede lograr al establecer un diseño organizacional.
- Con un diseño organizacional la compañía podrá establecer normativas, reglas, leyes y políticas que los conllevan al buen funcionamiento organizacional

### **3.3.2 Recomendaciones**

- Capacitar a los señores choferes en el desempeño de sus operaciones, con el fin de brindar calidad en el servicio al usuario, implantando políticas orientadas a mejorar las relaciones entre choferes y usuarios, la misma que servirá como una herramienta para mejorar la calidad del servicio.
- Se propone formalizar y difundir el Diseño Organizacional en la compañía de transporte “Tralisansa” S.A, para que contribuya al desarrollo y a mejorar la imagen de la compañía, para así ganar un nicho de mercado.
- Realizar un manual de funciones a los señores choferes de la compañía de transporte “Tralisansa” S.A, como complemento a la creación de un medio de gestión de calidad, dicho manual debe de contener la operatividad del conductor.
- Estructurar las funciones y responsabilidades a cada miembro de la organización para que se deban ejercer en cada cargo asignado.
- Los integrantes de la compañía deben preocuparse por adquirir conocimientos, mediante capacitaciones donde se den a conocer las partes principales del proceso administrativo que maneje la compañía

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA” DE LA COMUNA FEBRES CORDERO, PARROQUIA COLONCHE, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

Como en toda organización el diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer a la provincia, es donde se basan los objetivos, metas, misión y visión a la que pretendemos llegar como empresa: lo que manejamos, como se estructura la empresa y cada una de las partes que la integran.

Luego de haber cumplido con la información obtenida por medio de las etapas de la investigación se considera la aplicación de un diseño organizacional porque por medio del mismo ayudará a fortalecer los procesos administrativos de la compañía y en conjunto se evidenciarán acciones, dimensiones y los requerimientos adecuados así mismo a su vez se identificarán las necesidades administrativas para lograr una coordinación eficaz dentro de la compañía.

El diseño se realiza para obtener un control del funcionamiento de los integrantes que conforman la compañía para de esta manera especificar los puestos de trabajo de cada uno de ellos y así se logre los objetivos propuestos. Es importante recalcar que el transporte público es un servicio fundamental porque por medio de él nos ayuda a llegar a nuestro destino y además es una de las actividades que directamente con la calidad de vida de los ciudadanos.

Un diseño organizacional logrará mejorar la gestión administrativa y proporcionar un ambiente interno adecuado en las actividades a realizarse, además es un instrumento de motivación y organización y así cumplir metas organizacionales para sentir la satisfacción del logro cumplido.



Se propone para la compañía “Tralisansa” el modelo de Richard Daft por tener un enlace entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias de los otros.

La compañía de transporte Tralisansa S.A de la Comuna Febres Cordero, debe de proporcionar directrices a los miembros que conforman la organización para que asuman compromisos de calidad en la prestación de su servicio, con el fin de satisfacer las expectativas de sus clientes internos y externos. Los compromisos de calidad deben asumirse en tiempo, confort, información, accesibilidad, seguridad, servicio ofertado y atención al cliente.

#### **4.2 DATOS E IDENTIFICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

La Compañía de transporte “Tralisansa” de la Comuna Febres Cordero brinda un servicio de transporte a las comunidades de la parroquia colonche y estas son Río Seco, Bambil Deshecho, Bambil Collao, Las Palmitas; Manantial de Colonche, Las Lomas y viceversa.

##### **Compañía de transporte “Tralisansa”**

**Representante legal:** Lcdo. José Bajaña Pilco

**Actividad que desempeña:** Servicio de transporte terrestre público

**Ubicación:** Comuna Febres Cordero, Parroquia Colonche

**Correo Electrónico:**ciatralisansa\_sa16@hotmail.com

**Logotipo:**



**Fuente:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto

### **4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El diseño organizacional para la compañía de Transporte Tralisansa se realiza con la finalidad de lograr el desarrollo de la organización a través de una mejor imagen institucional.

Gracias a la proyección estratégica y un diagnóstico situacional y un mejoramiento en la gestión administrativa porque es uno de los factores importante que en la compañía hay desconocimiento de funciones para cada lugar de trabajo en sus actividades a realizar a diario.

La presente propuesta se lleva a cabo una vez que se realizaron todos los procesos, en base a teorías explicados por varios autores sobre diseño organizacional para óptimo cumplimiento de la propuesta, se realizó la investigación de campo la cual permitió obtener información relevante de los accionistas por medio de un diagnóstico situacional enfocándose en el entorno de la compañía de transporte tanto como factores internos y externos que poseen.

La compañía debe fortalecer su gestión administrativa para que sea una organización que sabe aprovechar y desarrollar las habilidades potenciales que se posee y así estar en ventaja competitiva ante la sociedad.

Asó mismo se estableció el direccionamiento estratégico de la compañía la cual contenga su misión que es la razón de ser de la compañía y su visión que es hacia donde pretende llegar en un futuro, así establecer los objetivos porque estos aportan al logro de la misma, realizando y estableciendo estrategias con la única finalidad que ayude a conseguir las metas propuesta es por eso que con el plan de acción se determinarán propósito, objetivos, estrategias y sus respectivas actividades para que se cumplan satisfactoriamente lo propuesto.

Se estima una proyección organizacional para determinar un organigrama estructural de la compañía de Transporte “Tralisansa” implementando funciones para cada accionista que debe cumplir con responsabilidad respetando las políticas y reglas establecidas así ayudarán a crear una cultura de valores para la compañía.

El diseño organizacional para la compañía se lo elaboró para llevar una organización de las actividades, porque esto permite un proceso continuo que ayuda a la búsqueda de ventajas competitivas y también permite la formulación de estrategias la misma que ayudarán a aumentar su efectividad logrando la proyección estratégica y la optimización de recursos.

Además la compañía se presenta como una organización flexible debida a que opera en un ambiente dinámico y que se puede adaptar a los cambios que se le presente de una manera inesperada es decir su control es centralizado.

#### **4.4 OBJETIVOS**

##### **4.4.1 Objetivo general**

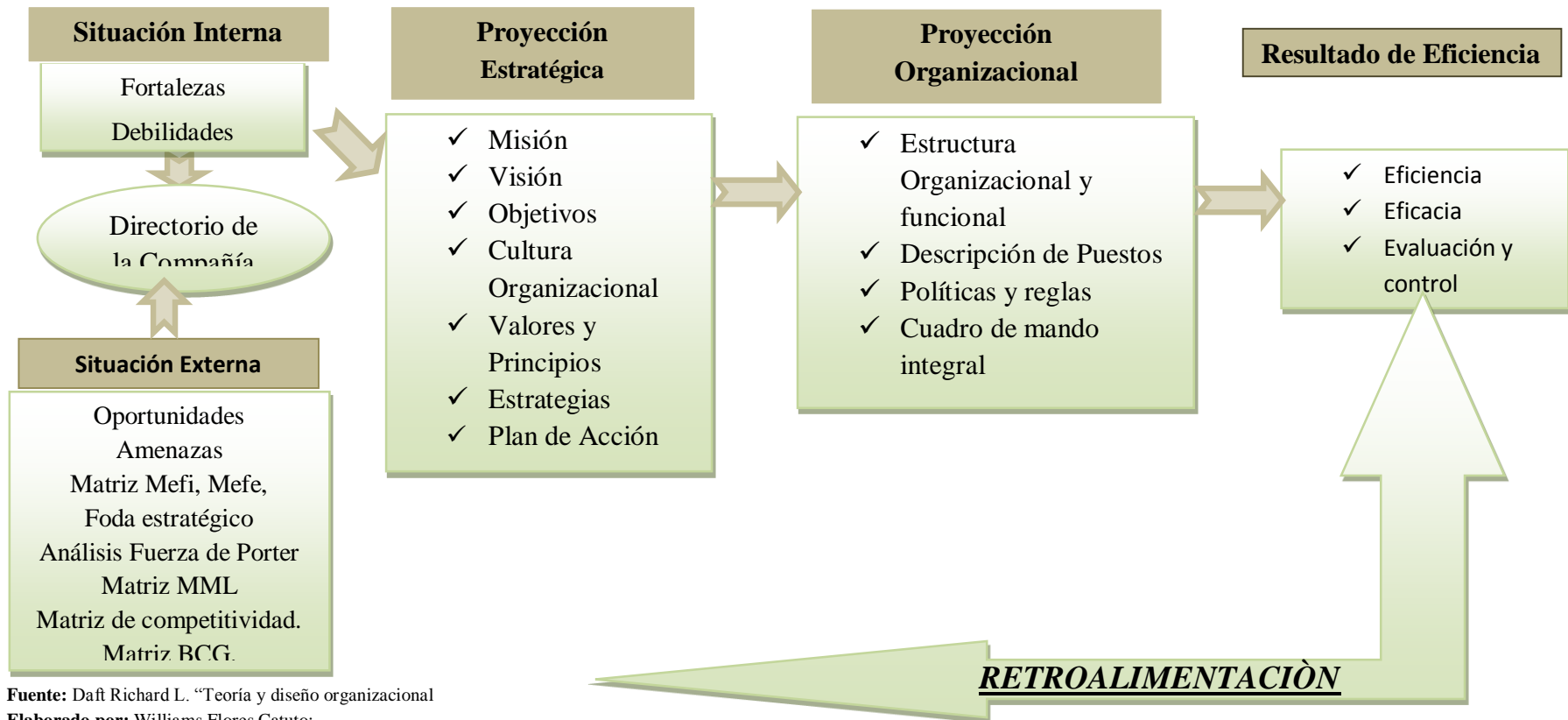
Mejorar la eficiencia administrativa mediante la implementación de un diseño organizacional para el progreso de la organización interna y buen desempeño de funciones logrando una efectividad en sus coordinaciones.

##### **4.4.2 Objetivos Específicos**

- Impulsar la cooperación y comportamiento de los accionistas de la compañía, y estos a su vez estarán alineados con el cumplimiento de sus objetivos.
- Analizar los componentes de una estructura organizacional para la compañía.
- Capacitar a los accionistas sobre relaciones humanas y servicio de calidad a los usuarios.
- Diagnosticar la situación actual de la compañía en el mercado transportista
- Socializar con los socios los beneficios de un diseño organizacional.

#### 4.5 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA”

GRÁFICO N° 29 Modelo de diseño organizacional para la Compañía



Fuente: Daft Richard L. “Teoría y diseño organizacional”  
 Elaborado por: Williams Flores Catuto:

## **4.6 ELEMENTO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.6.1 Diagnóstico Organizacional**

Es de vital importancia efectuar un diagnóstico de la compañía porque de esta manera se puede concluir y conocer los diversos errores que existen en la compañía de transporte “Tralisansa” y de esta manera los resultados encontrados ayuda a establecer la realización de una estructura de los factores importantes para mejorar los diversos componentes estratégicos que se desarrollarán.

**El FODA** es una herramienta muy útil para ver los pasos y acciones futuras de una organización.

Esta herramienta estudia el desempeño presente, del interior de la empresa y del entorno empresarial, marca posibles evoluciones exitosas de la organización, igual manera establece vínculos con los respectivos clientes exclusivos estableciendo buenas relaciones humana y laborales, además logra un trabajo en equipo y así pueden trabajar en equipo para el buen futuro de la organización.

**Las Fortalezas** son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que controlan, capacidades y habilidades que se poseen y actividades que se desarrollan positivamente.

- Ubicación estratégica
- Compañía legalmente constituida
- Reconocida por la comunidad peninsular
- Contar con unidades propias
- Personal con licencia profesional para el desempeño de su cargo.

**Las debilidades.** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos que carecen, habilidades que no poseen y actividades que no se desarrollan positivamente.

- La compañía no cuenta con un diseño organizacional y manual de funciones.
- Comunicación ineficiente.
- No existe capacitación constante de servicio al usuario.
- Limitado control interno.
- Falta de cooperación entre los accionistas.

**Las Oportunidades.** Son aquellos factores que resultan positivos y que se deben descubrir en el entorno en el que actúan la compañía y que permiten obtener ventajas competitivas.

- Mercado transportista en crecimiento.
- Mejoramiento de vías públicas.
- Aumento de usuarios en quincenas y fin de mes.
- Colaboración e intervención de los socios para la elaboración de un diseño organizacional.

**Las Amenazas.** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a tentar incluso contra la pertenencia de la compañía.

- Competencia local.
- Catástrofe natural, destrucción de vías públicas.
- Cambio de ruta por parte de los directivos.
- Cambio de los gustos y preferencias de los usuarios.

#### **4.6.2 Matriz de marco Lógico (MML)**

El marco lógico es una herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales, pudiendo aplicarse en cualquier fase de los respectivos procesos de planificación.

**Análisis de Involucrados.-** El análisis de los involucrados es un instrumento esencial de la gerencia que permite identificar aquellas personas y organizaciones en este caso la compañía de transporte “Tralisansa” trabajara con los grupos directa o indirectamente involucrado y/o afectados en el problema de desarrollo.

Los involucrados son: personal Administrativo, los accionistas, y los clientes exclusivos que la conforman.

El propósito principal es comprobar que cambios son requeridos y factibles desde el punto de vista de los beneficiarios y desde los niveles de decisión.

**Análisis de problema.** Esto es una etapa para la generación de soluciones potenciales y elaboración de planes de acción, por lo que es necesario verificar continuamente si se poseen los datos necesarios para continuar analizando la situación actual relacionada con el problema de desarrollo seleccionado.

Se procede a identificar los principales problemas percibido por los involucrados de la compañía de transporte Tralisansa

Dentro del tema de investigación se ha analizado los primordiales problemas que posee la compañía y estos se mencionan a continuación realizando un énfasis que es por ello la propuesta a realizarse:

- Inexistencia de una estructura organizacional
- Falta de estrategias organizacionales
- Falta de motivación para todos los accionistas de la Compañía.
- Falta de servicio de calidad a los usuarios
- Inadecuada comunicación entre los accionistas

**Análisis de objetivos.-** Mediante el análisis de objetivos se obtiene un modelo que explica el proceso que es necesario para lograr un determinado cambio que pueda resolver los problemas de la compañía de transporte Tralisansa. Consiste en la conversación de los problemas percibidos.

A continuación se mencionan los principales objetivos de la compañía de transporte “Tralisansa”.

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la Compañía de Transporte "Tralisansa"
- Analizar las unidades de una estructura organizacional de la Compañía de Transporte “Tralisansa”
- Determinar estrategias organizacionales para el fortalecimiento de la Compañía.
- Implementar el diseño organizacional para la compañía de Transporte "Tralisansa"

**Análisis de alternativas.-** Es una técnica para identificar niveles de soluciones que puedan llegar a ser la estrategia del proyecto que se está ejecutando.

La compañía tendrá como análisis de alternativa identificando las estrategias y varias herramientas para el encadenamiento de objetivos la misma que permite promover el cambio de la situación actual de la compañía de Tralisansa.



#### 4.6.2.1 Matriz de marco Lógico de la compañía.

**CUADRO N° 32 Matriz de Marco lógico de la compañía Tralisansa**

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Administración eficiente en la compañía.	Mejorar gestión administrativa	Entrevista en profundidad	Seguimiento y sistema de control de los resultados
Implementar el diseño organizacional	Socializar con los accionistas sobre el diseño organizacional	Entrevista en la parte administrativa	Eficaces resultado para la compañía
Desarrollar manual de funciones	Optimizar los servicios ofrecido con atención de calidad	Encuesta dirigida a los usuarios de la compañía	Enseñar la información importante
Indagar e investigar sobre el manual de funciones.	Obtener toda la información necesaria	Investigación y observación	Levantamiento de la debida información

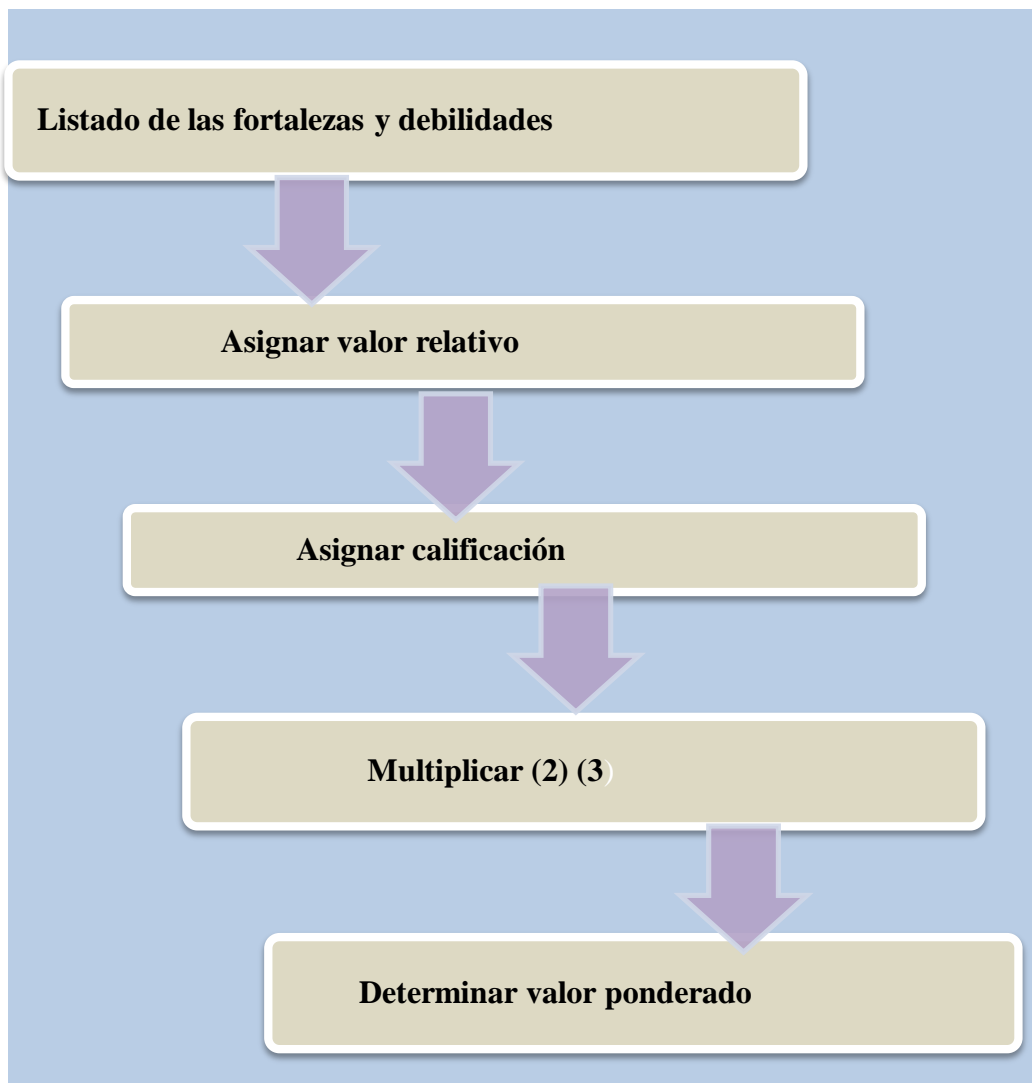
**Fuente:** Fred R. Davis Matriz de evaluación de factores  
**Elaborado por:** Williams Flores Catuto

### 4.6.3 Matriz de evaluación de factor interno MEFI

La matriz MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de la compañía de Transporte Tralisansa.

El gráfico muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

**GRÁFICO N° 30 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**



**Fuente:** Fred R. David. Matriz de evaluación de factores

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

**CUADRO N° 33 MEFI de la compañía Tralisansa**

<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación estratégica.	0.10	4	0.40
Compañía legalmente constituida.	0.10	5	0.50
Reconocida por la comunidad peninsular.	0.10	4	0.40
Contar con unidades propias.	0.10	4	0.40
Personal con licencia profesional para el desempeño de su cargo.	0.10	4	0.40
<b>DEBILIDADES</b>			
La compañía no cuenta con un diseño organizacional y manual de funciones.	0.10	1	0.10
Comunicación ineficiente.	0.10	2	0.20
No existe capacitación constante de servicio al usuario.	0.10	2	0.20
Limitado control interno	0.10	2	0.20
Falta de cooperación entre los accionistas.	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>30</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

En la matriz MEFI se evalúa a los factores internos dando un mayor peso a las fortalezas tales como:

Ubicación estratégica, Reconocida por la comunidad peninsular, Contar con unidades propias, Personal con licencia profesional para el desempeño de su cargo. Por ser elementos principales de los factores internos.

En las debilidades se evaluó que la compañía no cuenta con un diseño organizacional, no existe comunicación ineficiente, no hay capacitación constante de servicio al usuario, limitado control interno, falta de cooperación entre los accionistas.

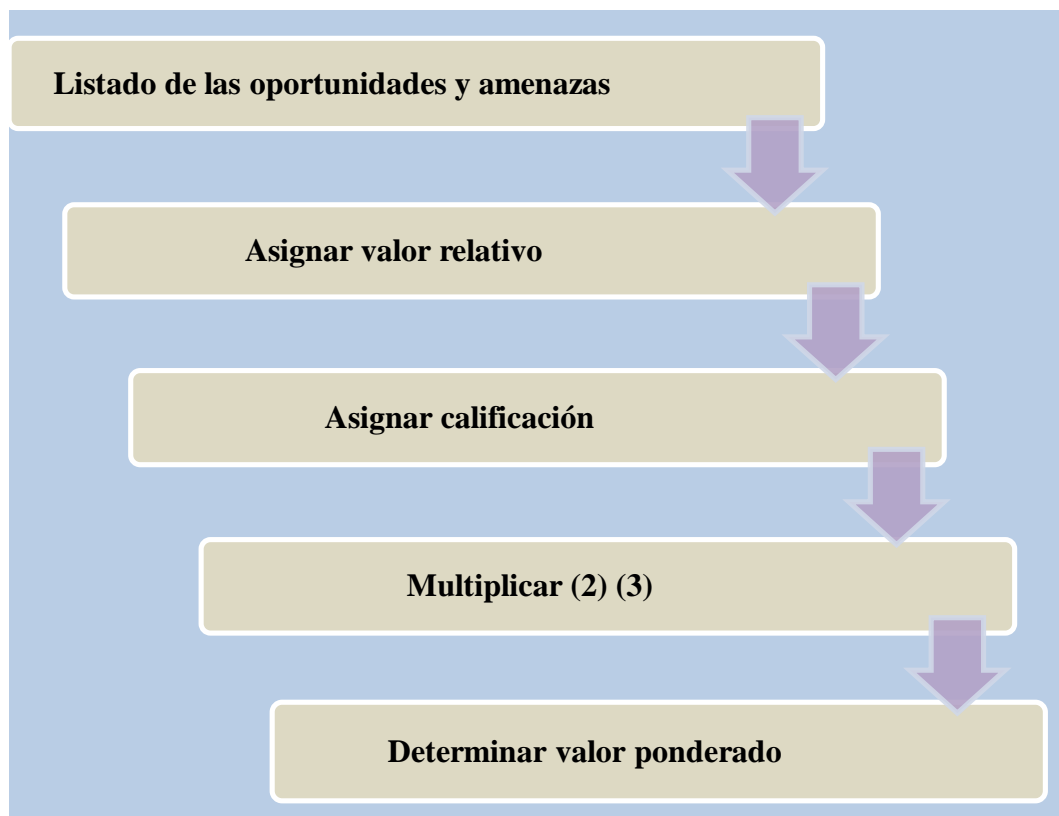
El puntaje ponderado de los factores interno es de 3.00 es decir tiene una posición interna fuerte porque supera el rango de calificación de 2.50; así mismo se debe mencionar que su gestión administrativa debe mejorar para cumplir logros y desarrollo de la compañía.

#### 4.6.4 Matriz de evaluación de factor interno MEFE

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales, decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. Esta matriz ayuda a disminuir las amenazas.

El gráfico muestra la secuencia que tiene esta matriz para su valoración.

**GRÁFICO N° 31 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**



**Fuente:** Fred R. David. Matriz de evaluación de factores

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

**CUADRO N° 34 MEFE de la compañía Tralisansa**

<b>FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado transportista en crecimiento.	0.10	4	0.40
Mejoramiento de vías públicas.	0.10	3	0.30
Aumento de la población en quincenas y fin de mes.	0.10	4	0.40
Colaboración e intervención de los socios para la elaboración de un diseño organizacional.	0.10	3	0.30
Acceso a nuevas tecnologías	0.10	4	0.40
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia local.	0.10	2	0.20
Catástrofe natural, destrucción de vías públicas.	0.10	3	0.30
Cambio de ruta por parte de los directivos.	0.10	2	0.20
Cambio de los gustos y preferencias de los usuarios.	0.10	2	0.20
Rutas informales	0.10	2	0.20
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>29</b>	<b>2.90</b>

**Fuente:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

En la matriz MEFE se evalúa a los factores internos dando un mayor peso a las oportunidades y amenazas

El puntaje ponderado de los factores externo de la compañía es de 2.90 es decir tiene grandes oportunidades pero también amenazas que esta se pueden combatir mediante las estrategias para poder enfrentar las mismas y así estar de manera competitiva siendo eficaces y aprovechado las oportunidades.

#### 4.6.5 Foda estratégico

**CUADRO N° 35 Foda estratégico**

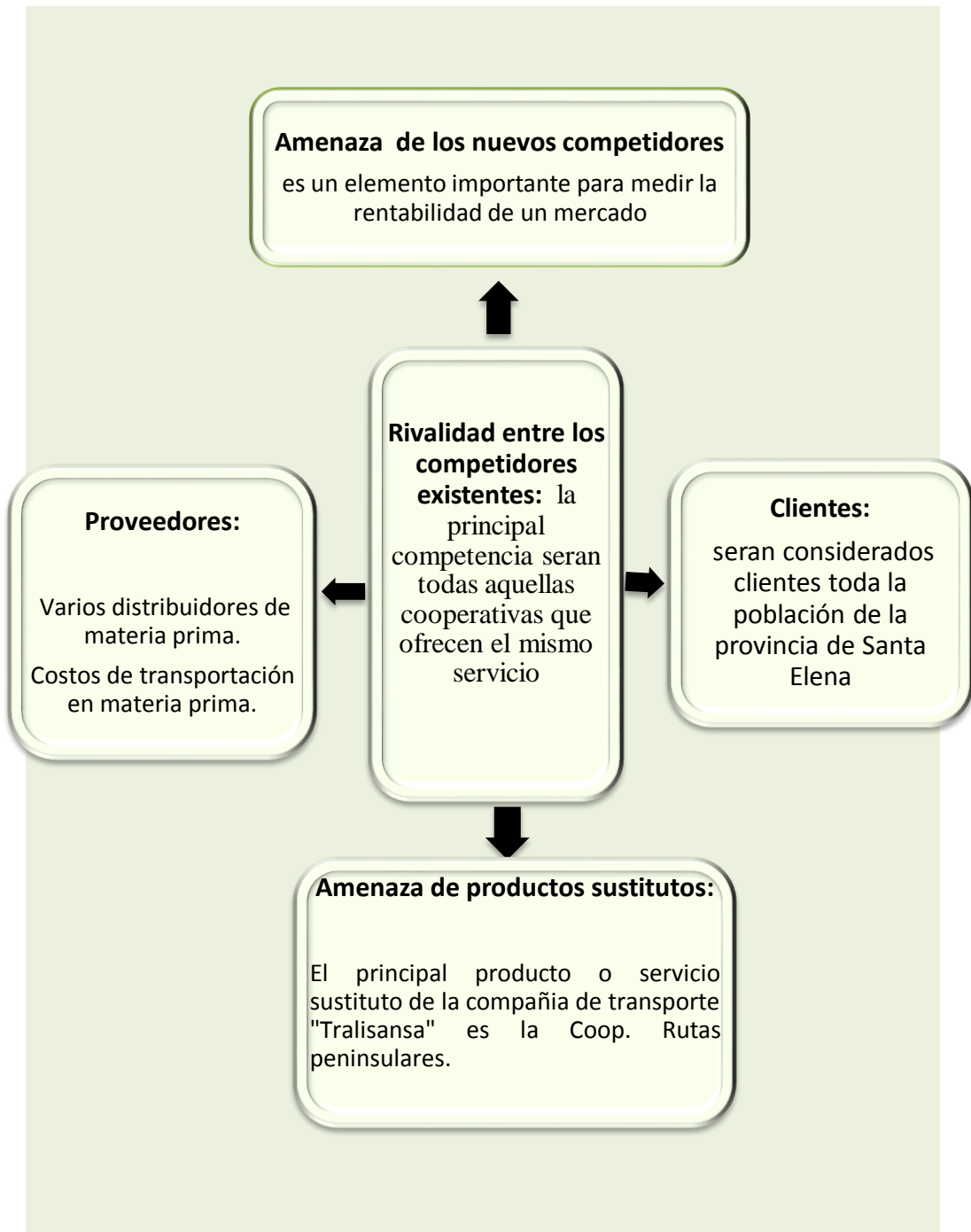
<p style="text-align: center;"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ubicación estratégica</li> <li>2. Compañía legalmente constituida</li> <li>3. Reconocida por la comunidad peninsular</li> <li>4. Contar con unidades propias</li> <li>5. Personal con licencia profesional para el desempeño de su cargo</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La compañía no cuenta con un diseño organizacional y manual de funciones.</li> <li>2. Comunicación ineficiente.</li> <li>3. No existe capacitación constante de servicio al usuario.</li> <li>4. Limitado control interno.</li> <li>5. Falta de cooperación entre los accionistas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado transportista en crecimiento.</li> <li>2. Mejoramiento de vías públicas.</li> <li>3. Aumento de usuarios en quincenas y fin de mes.</li> <li>4. Colaboración e intervención de los accionistas para la elaboración de un diseño organizacional.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>F3-O1 Capacitaciones a los accionistas para ganar nicho de mercado en el sector transportista.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>D1-O4 Implementar un diseño organizacional orgánico funcional</p> <p>D3-O1 Realizar capacitaciones orientado al servicio de calidad a los usuarios.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia local.</li> <li>2. Catástrofe natural, destrucción de vías públicas.</li> <li>3. Cambio de ruta por parte de los directivos.</li> <li>4. Cambio de los gustos y preferencias de los usuarios.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>F4-A1 Formación de una cultura organizacional.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS</b></p> <p>D2-A1 Socialización entre los socios para hacer frente a la competencia.</p>

**Fuente:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

#### 4.6.6 Fuerza de Porter

GRÁFICO N° 32 Análisis de Porter



**Fuente:** Compañía de transporte "Tralisansa".  
**Autor:** Williams Flores Catuto.

#### 4.6.7 Matriz de competitividad

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la compañía.

A continuación se describen sus principales competidores:

**CUADRO N° 36 Matriz de competitividad**

COMPañÍA	SERVICIO
Coop. Rutas peninsulares	Ofrece el mismo servicio
Coop. Manantial de Guangala	Ofrece el mismo servicio

Fuente: Compañía de transporte “Tralisansa”

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

#### 4.6.7.1 Matriz de competitividad de la Compañía

**CUADRO N° 37 Matriz de competitividad**

Factores críticos para el éxito	Peso	“Compañía tralisansa”		“Coop. Rutas peninsulares”		“Coop. Manantial de Guangala”	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Compañía legalmente constituida	0,25	4	1	4	1	4	1
Ubicación estratégica.	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Contar con unidades propias	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Control interno	0,15	2	0,30	2	0,30	1	0,15
Cooperación entre los accionistas	0,15	2	0,30	1	0,15	1	0,15
Comunicación	0,10	2	0,20	1	0,10	1	0,10
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>		<b>3,25</b>		<b>2,75</b>		<b>2,60</b>

Fuente: Compañía de transporte “Tralisansa”

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

De la matriz de competitividad, se puede diferenciar que la compañía de transporte “Tralisansa” se encuentra en una posición fuerte en el mercado transportista, por tener un peso ponderado de 3,25, pero su competidor principal es la cooperativa Rutas peninsulares con un peso ponderado de 2,75 esto se da por lo que ellos brindan el mismo servicio, y el mismo recorrido, cabe mencionar que la cooperativa Manantial de Guangala cuenta con un peso de 2,60 debido a que realiza el recorrido hasta la parroquia colonche y se desvía para la zona de manantial de Guangala.



#### 4.6.8 Matriz Boston Consulting Group o Matriz BCG

La matriz BCG es una herramienta para el análisis estratégico de la compañía en base a las dos dimensiones siguientes:

- La cuota relativa de mercado que posee la empresa en cada producto, actividad o área estratégica de negocio, para expresar su posición competitiva.
- La tasa de crecimiento del mercado, que indica el atractivo para la compañía.

La matriz BCG es utilizada para realizar el análisis de la posición del crecimiento y participación dentro del mercado a la Asociación. La finalidad es ayudar a decidir la vocación productiva como enfoques para distintos negocios, es decir, entre organizaciones o áreas (productos de la localidad) en aquellas donde debemos: invertir, reiterar la inversión o incluso abandonar.

Es por ello que se menciona que la compañía de transporte “Tralisansa” se encuentra en el producto de la “Vaca Lechera” esto se refiere a que la compañía tiene una gran participación en el mercado pero bajo crecimiento y esto crea que el producto se convierte en generador de fondos y en un mediano plazo la compañía llegue a la etapa de la estrella, es decir llegar a ser líder en el mercado transportista, brindando un servicio de calidad mediante la implementación del diseño organizacional.

GRÁFICO N° 33 Matriz BCG



Fuente: Francés a. (2006) estrategias y planes para la empresa  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

## **4.6.9 Direccionamiento Estratégico**

### **4.6.9.1 Misión**

La Compañía “TRALISANSA” S.A. es una Institución innovadora que ofrece sus servicios ejecutivos de calidad y seguridad a la comunidad peninsular, basados en los principios fundamentales del transporte, para impulsar el crecimiento y los intereses de los accionistas y usuarios, que se benefician de nuestra transportación. La compañía continuará aportando los mejores servicios para impulsar el buen desarrollo de la provincia y del país.

### **4.6.9.2 Visión**

Convertirnos en una compañía líder en la prestación de servicios de transporte terrestre de pasajeros rurales brindando un servicio de calidad, estableciendo alianzas estratégicas y comprometiéndonos con las necesidades de los clientes orientándonos hacia un servicio cada vez más integral que nos permita alcanzar prestigio nacional y ser reconocidos por nuestros valores organizacionales.

### **4.6.9.3 Objetivos Institucionales**

- Impulsar la cooperación y comportamiento de los accionistas de la compañía, y estos a su vez estarán alineados con el cumplimiento de sus objetivos.
- Analizar los componentes de una estructura organizacional para la compañía.
- Capacitar a los accionistas sobre relaciones humanas y servicio de calidad a los usuarios.
- Diagnosticar la situación actual de la compañía en el mercado transportista
- Socializar con los socios los beneficios de un diseño organizacional.

#### **4.6.9.4 Cultura Organizacional**

La cultura organizacional de la compañía de transporte “Tralisansa” se refiere a un conjunto de valores, normas y creencias, que se las comparten con los accionistas. La cultura es una mezcla de característica de pensar y realizar las cosas en la agrupación para que de esta manera exista una personalidad propia y adecuada dentro de la compañía de transporte.

La compañía de transporte “Tralisansa” acostumbra a desempeñar actividades con la finalidad de una integración entre los accionistas:

- Realizar el recorrido por todas las comunidades por las festividades del patrono de su comunidad.
- Ayudar al accionista cuando tenga una calamidad personal.
- Celebrar el aniversario de la compañía por haber alcanzado el reconocimiento de la comunidad.
- Para las fiestas navideñas realizan una integración familiar con el fin de compartir momentos de alegrías con todos los accionistas.
- Reconocimiento a la mejor unidad de transporte, por brindar un mejor servicio durante el mes a todos los usuarios.

#### **4.6.9.5 Valores**

Los valores de una organización influyen en la manera de ser de sus miembros. Está probado que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea.

**Responsabilidad:** Obtener un óptimo desenvolvimiento laboral como chofer profesional, para satisfacer sus expectativas a los clientes exclusivos que día a día viajan en las diferentes unidades.

**Equidad:** Tratar a los accionistas y clientes exclusivos de forma íntegra, sin perjuicio, con un trato justo y de forma cortés para obtener una mutua satisfacción.

**Flexibilidad.-** Para generar cambios en políticas y estrategias que puedan adaptar a la compañía a los cambios que se presentan en el ambiente.

**Trabajo en equipo.-** El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona sino para todo el equipo involucrado en este caso los accionistas.

Esto nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñará a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

**Cooperación.-** La cooperación consiste en el trabajo en común llevado a cabo por parte de un grupo de personas o entidades mayores hacia un objetivo compartido. El trabajo cooperativo no compite, si no que suma fuerzas hacia el objetivo.

Dentro del grupo nadie quiere ganar a su compañero, sino más bien juntos, al otro equipo.

Si se trabaja con todos estos valores la compañía conseguirá ser una organización o con una cultura organizacional comprometida no solamente con los accionistas más bien también comprometerá a la sociedad en general, brindando un servicio de calidad y operando en las actividades internas con responsabilidad y así crecer en un ambiente disciplinario, así mismo la compañía estará en ventaja competitiva porque en el debido momento de que se presente cambios inesperados sabrá afrontar y hacer frente ante la situación inesperada para llegar a ser una organización de calidad.

#### 4.6.9.6 Principios

La compañía siempre tendrá en cuenta los siguientes principios para ganar ante la competencia y de esta manera salir adelante en el mundo competitivo de actualidad. La satisfacción de nuestros clientes determina nuestra forma de brindar el servicio.

- **Adaptación y personalizar:** la compañía busca personalizar al máximo el servicio que brinda generando exclusividad, además se adapta al cambio inesperado que se presente.
- **Responsabilidad social con la comunidad:** Integrar de modo permanente las actividades de la compañía con su entorno social y participar en las actividades comunitarias impulsando el desarrollo sustentable de la sociedad.
- **Compromiso y lealtad:** Asumir de manera responsable y efectiva la misión y visión de la compañía, entregando lo mejor de sí mismo y siendo fiel a los principios y valores de la misma.

#### 4.6.9.7 Estrategias

Se refiere al conjunto de acciones planificadas, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos para un crecimiento organizacional. Entre las estrategias asociadas en la matriz foda estratégico fueron las siguientes:

- Capacitaciones a los accionistas para ganar nicho de mercado en el sector transportista.
- Implementar un diseño organizacional y manual de funciones.
- Realizar capacitaciones orientado al servicio de calidad a los usuarios.
- Formación de una cultura organizacional.
- Estructura organizacional de la compañía.

Con las estrategias antes mencionadas se logrará que la compañía de transporte “Tralisansa” trabaje en equipo para cualquier actividad a realizarse, y así poder satisfacer las necesidades de los clientes.

Entre las demás estrategias que utilizarán los accionistas de la compañía “Tralisansa” están.

- Impulsar a los accionistas acerca del buen servicio a todos los clientes exclusivos para una mejor atención.
- Realizar capacitaciones orientando al servicio de calidad de los diferentes usuarios.
- Evaluar y dar seguimiento a los socios para conocer si aportan al cumplimiento de los objetivos.
- Trabajo en equipo.

Estas estrategias a aplicar en la compañía nos servirán de mucho para lograr efectividad en sus actividades a desempeñar.

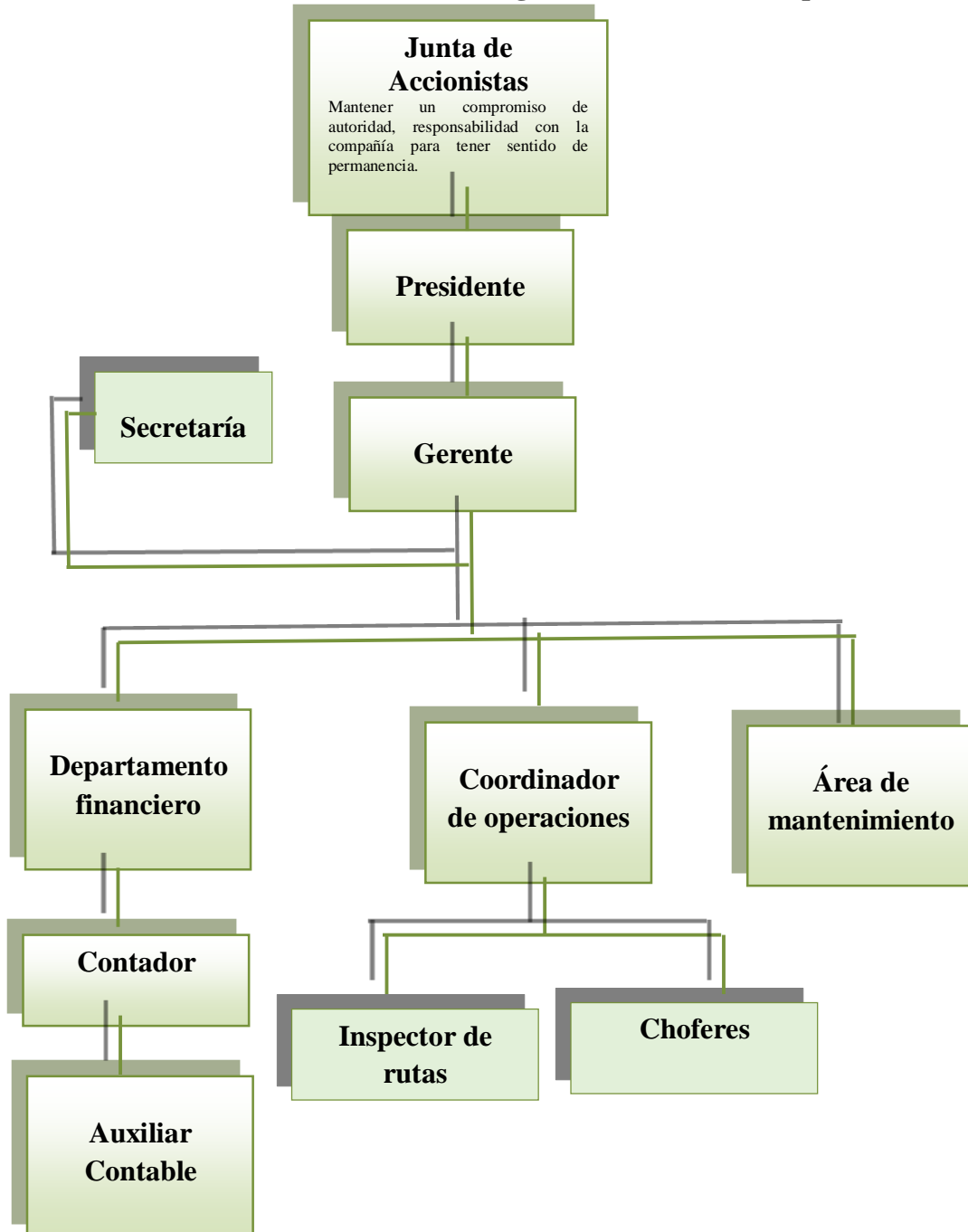
Dentro de la compañía de transporte se propone realizar sesiones de trabajo en equipo, con todos los miembros de la compañía con la finalidad de que no exista competencia entre los mismos accionistas de la organización.

Evaluar y dar seguimiento a los socios para conocer si aportan al cumplimiento de los objetivos para que exista la debida coordinación todo esto se logra por medio de los valores involucrados, el apoyo entre ellos mismo cuando sucede un inconveniente, es decir ser solidarios como seres humano que somos y sobre todo que exista lazos de amistad entre cada uno de los accionista.

#### 4.6.10 Proyección organizacional

##### 4.6.10.1 Estructura organizacional

**GRÁFICO N° 34 Estructura organizacional de la Compañía**



Fuente: Compañía de transporte Tralisansa  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

#### **4.6.10.2 Descripción de puesto y perfil**

##### **Presidente**

Este nivel toma decisiones sobre políticas generales y sobre actividades *básicas* de la compañía a más de cumplir con funciones administrativas como son:

- Planificar
- Organizar
- Ejecutar
- Liderar

##### **Perfil**

- Ser socio activo.
- Poseer un espíritu emprendedor.
- Gestión de cambio y desarrollo de la organización.
- Habilidades cognitivas
- Habilidades comunicativas
- Tener liderazgo

##### **Funciones**

- Ejercer la representación legal de la compañía.
- Apoyar a las actividades de la compañía.
- Firmar en conjunto con el secretario las circulares, oficios y demás documentos.
- Tener la obligación de sesionar por lo menos 1 vez al mes y organizar las funciones administrativas de la compañía.
- Ejercer las demás atribuciones que le correspondan según el Estatuto y Reglamento correspondientes.
- Inteligencia para resolver problemas que se presenten en la compañía.
- Planteamiento estratégico de actividades de la compañía.



## **Gerente**

El gerente es un ejecutivo que puede desenvolverse en diferentes actividades, sus competencias y habilidades son aplicables en un amplio espectro de situaciones. Identificación de problemas y rápidas soluciones.

### **Perfil**

- Ser socio activo
- Actitud de trabajo en equipo
- Ser objetivo
- Tener iniciativa propia
- Experiencia en las actividades del puesto
- Capacidad de toma de decisiones
- Conocimientos acerca de planificación estratégica administración por procesos, y gestión de calidad.

### **Funciones**

- Planificar los objetivos generales y específicos de la compañía
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de la misma.
- Coordinar con la Secretaria las reuniones con los accionistas.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la compañía en el aspecto financiero, administrativo.
- Diseñar, desarrollar y evaluar estrategias que permiten alcanzar ventajas competitivas con carácter sostenible en base a los recursos de la compañía.
- Responsable de revisar la gestión de calidad.

## **Secretaria**

La secretaria es una función esencial en cualquier tipo de actividad empresarial. Es aquella que realiza recepción de guías y cotizaciones si fuera necesario.

### **Perfil**

- Personalidad equilibrada y proactiva
- Autoestima positiva
- Capacidad de adaptación a los cambios
- Responsable y tener buenas relaciones humanas
- Conocimientos de computación
- Ser eficiente
- Habilidades comunicativas y escucha activa

### **Funciones**

- Preparar tramitar y controlar la documentación generada en la gerencia de la compañía.
- Convocar a sesiones o reuniones dada por el gerente.
- Preparar los informes que se le soliciten.
- Recibir y enviar correspondencia.
- Actualiza la agenda de su superior.
- Brinda apoyo logístico en la organización y ejecución de reuniones y eventos.
- Lleva control de los registros de asistencia del personal administrativo como accionistas.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Mantener discreción sobre los asuntos confidenciales de la compañía.
- Levantar las actas en un libro registrado legalmente.

## **Departamento Financiero, Contador**

Llevar un control sobre la información financiera de la compañía. Área en donde se lleva un orden de los ingresos y egresos de la compañía con la finalidad de que exista la debida información relevante.

### **Perfil**

- Ser contador titulado con tarjeta profesional.
- Planificar y organizar el trabajo que amerite en este puesto.
- Experiencia comprobada.
- Experto en contabilidad.
- Experto en auditoria.
- Interpretación en investigación de las finanzas.
- Iniciativa de solucionar los problemas que se presenten.
- Tener la capacidad de trabajar en equipo.
- Tener la capacidad de interpretar balances financieros.

### **Funciones**

- Analiza los diversos movimientos de los registros contables.
- Corrige los registros contables.
- Realiza las transferencias bancarias.
- Chequea los códigos de las cuentas.
- Lleva el control bancario de los ingresos de la institución que entran por cajas.
- Las aperturas de los libros de contabilidad.
- Establecimiento de sistema contabilidad.
- Estudios de estados financieros y sus análisis.
- La elaboración de reportes financieros para la toma de decisiones.

## **Auxiliar Contable**

El auxiliar contable es una persona capacitada para cumplir un rol técnico dentro del departamento contable de la empresa.

### **Perfil**

- Genero indefinido.
- Edad máxima de 35 años.
- Experiencia comprobada en cargos similares.
- Se auxiliar de contabilidad y tener conocimiento de tributario, manejo de computadoras y software contable.
- Ser responsable
- Ser honesto
- Ser ético

### **Funciones**

- Organizar, analizar y codificar toda la información contable.
- Elaborar y revisar los comprobantes de diario que se originen en la empresa.
- Confrontar el balance de prueba con los saldos de los auxiliares.
- Efectuar las depreciaciones respectivas, utilizando el método previamente establecido.
- Informar diariamente los ingresos y egresos al jefe inmediato.
- Elaborar y expedir certificados de ingresos y retenciones.
- Generar las respectivas causaciones.
- Tener actualizado el plan único de cuentas.
- Efectuar los ajustes por inflación.

## **Coordinador de operaciones**

Verificación constante de las actividades operacionales.

## **Inspector de rutas**

El inspector de ruta es la persona encargada de las estaciones, de llegada y salida de las unidades, y de la distribución de la secuencia (5 minutos) de las unidades.

### **Funciones**

- Vigilancia y control de buses
- Atención al público
- Monitoreo de unidades de transporte terrestre

## **Choferes**

Manejar vehículos automotores propiedad de la empresa o los que esta designe.

### **Perfil**

- Chofer profesional en conducción de transporte terrestre.
- Su edad debe fluctuar entre los 30 y 50 años de edad, con al menos 10 años de experiencia de trabajo.
- Debe poseer licencia de conducir tipo E o profesional, la cual debe estar vigente

### **Funciones**

- Es el representante directo de la empresa ante el cliente y ante los consumidores finales del servicio (los pasajeros)
- Responsable de ofrecer un servicio con cortesía y amabilidad
- Reportar al departamento de operaciones el cambio de respuestas o reparaciones en las unidades de transporte.

## **Área de mantenimiento**

El jefe del taller realizará mantenimientos correctivos de las respectivas unidades con la finalidad de satisfacer las necesidades de los usuarios.

### **Perfil**

- Técnico mecánico automotriz
- Experiencia de 4 años
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados comprometidos
- Servicio al cliente
- Comunicación

### **Funciones**

- Mantenimiento de las unidades de la compañía.
- Elaborar reportes de recursos requeridos para el logro de las actividades del mantenimiento del vehículo.

#### **4.6.10.3 Política**

Las políticas son directrices para la toma de decisiones, es una de las vías importante dentro de la organización porque proporciona la orientación que permita alcanzar los objetivos establecidos.

- Integridad personal como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad, entusiasmo.

- Brindar trato justo y esmerado a todos los usuarios considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad.
- Todos los accionistas de la compañía deben mantener un comportamiento ético.
- Pulcritud en su presentación personal y de las unidades presentes.
- Identificación como sentido de relación y pertenencia con la compañía.
- Practicar los valores para la convivencia.
- Fomentar una comunicación entre los socios.
- Cada accionista debe tener carpeta con datos personales e historial de cumplimiento es sus funciones dentro de la compañía.
- Mantener una sesión mensual con el fin de coordinar, evaluarlos posibles problemas.
- Acatar y cumplir con todas las leyes y reglamento vigente en la agencia nacional de tránsito y seguridad vial.

#### **4.6.10.4 Reglas**

Las reglas ordenan a que se realice o no una acción específica con respecto a una situación.

- Asistir con carácter de obligación a todas las reuniones que disponga la directiva de la compañía.
- El accionista que llegue atrasado a las reuniones tendrá una multa.

- Todo accionista debe de usar su uniforme completo.
- Operar todos los días de la semana respetando los turnos asignados a cada unidad de transporte; en el horario dentro del respectivo permiso de operación.
- No tener conductas escandalosas.
- No abandonar su puesto de trabajo (excepto por necesidades personales. razonables) sin el debido permiso de su superior.
- No usar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.
- No marcar la tarjeta de asistencia de otro accionista o falsificar cualquier registro.
- No presentarse al trabajo bajo la influencia de alcohol, o ingresar bebidas alcohólicas a la propiedad de la compañía.
- No fumar.

#### **4.6.10.5 Cuadro de Mando Integral o Matriz BSC**

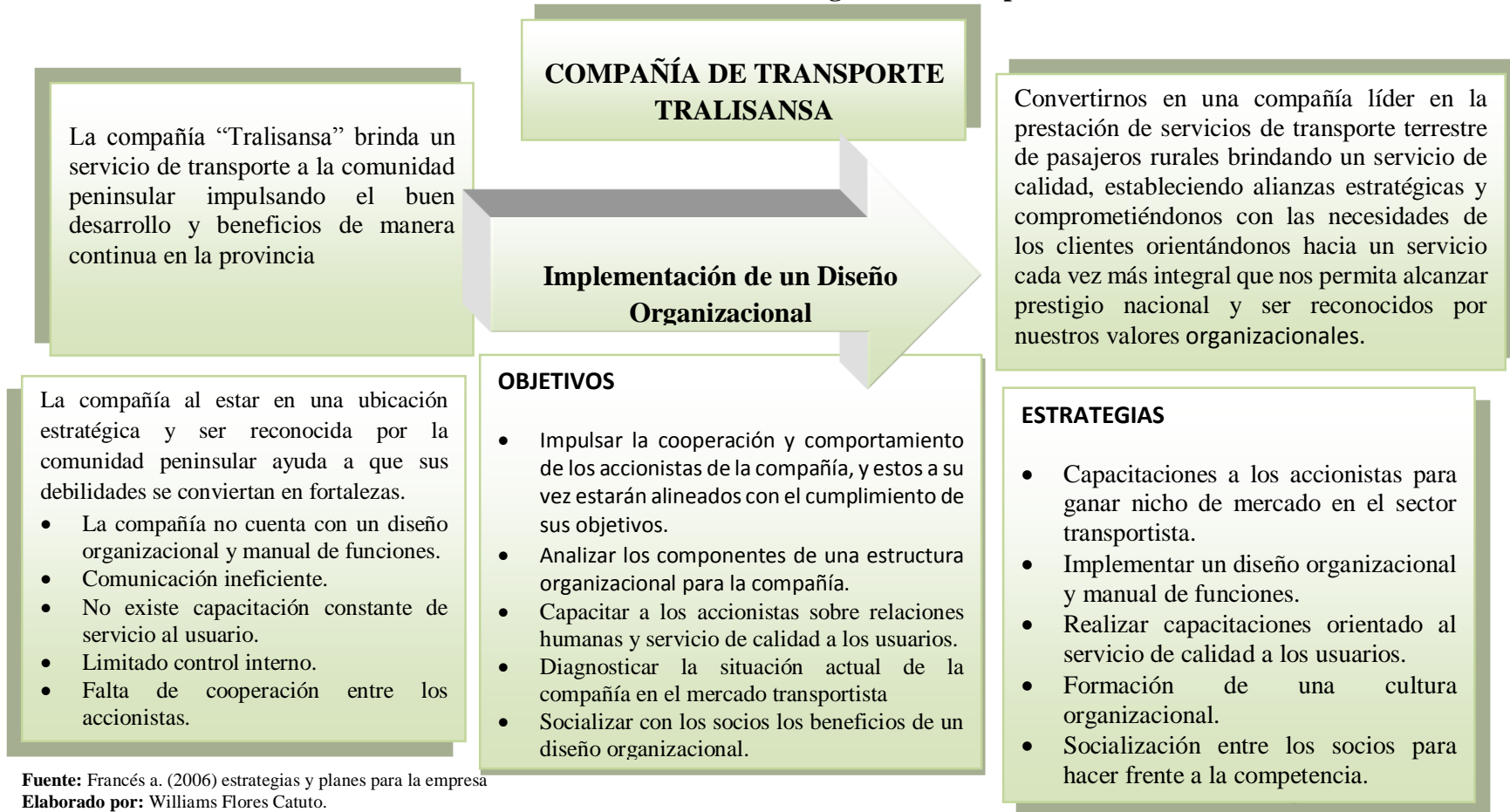
La matriz BSC ayuda a extraer información relevante la comunicación y entendimiento de los objetivos e ir aprendiendo de las estrategias adaptando todas las herramientas a una meta común.

Esta matriz permite guiar el desempeño interno actual de cómo afrontar las actividades y desempeño futuros de la compañía de transporte “Tralisansa” de la Comuna Febres Cordero y así lograr los objetivos establecidos estratégicamente haciendo énfasis en la consecución de los mismos.



#### 4.6.10.5.1 Cuadro de Mando Integral de la Compañía

GRÁFICO N° 35 Mando Integral de la Compañía



## **4.6.11 Resultado de efectividad**

### **4.6.11.1 Eficiencia**

Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado. Este parámetro suele ser equiparado con las fortalezas que tiene la compañía la eficiencia en la compañía se establece y se mide mediante la atención al usuario y el desempeño de sus actividades que realizan diariamente.

Esto aumentara el trabajo en equipo y coordinado por el señor gerente y así se ayudará a que la información de la compañía se de una forma ordenada, además permitirá a una buena toma de decisiones para que no existan inconvenientes y de esta manera alcancen la eficiencia en cada una de sus funciones.

Cabe recalcar que la compañía puede ser eficiente, pero a su vez puede fracasar en el logro de sus objetivos como puede ser en la atención a los usuarios o pueden lograr sus objetivos y no ser eficiente. Es muy relevante para la compañía saber en qué dirección se encuentra y particularmente la eficiencia debe ser uno de los parámetros críticos y estratégicos para lograr y mantener el éxito.

### **4.6.11.2 Eficacia**

Es hacer lo necesario para alcanzar y lograr los objetivos deseados y propuestos. Por tanto está relacionada con la realización de las actividades que permitan alcanzar sus respectivos objetivos.

En la compañía no se evidencia que hayan establecidos niveles de eficacia, es decir conocer el desempeño de cada uno de los accionistas para ver si están realizando sus funciones de una manera adecuada es por eso que es necesario establecer una evaluación para medir su desempeño como accionista, choferes y satisfacción del usuario, con el único propósito de alcanzar las meta propuesta para el bienestar de la compañía.

Por ese motivo es muy importante que exista en la compañía la eficacia que se merece para que de esta manera se cumpla con la tarea que se ha encomendado al accionista y así se logrará desarrollar e incrementar su participación en el mismo.

Para que la compañía alcance el desarrollo de la eficacia se recomienda que se los capacite a los accionistas para que de esta manera logren el desarrollo para ellos y para el progreso de la compañía y de esta manera ganen fidelidad de clientes. A continuación se mencionan algunos temas de capacitación.

**CUADRO N° 38 Tema de Capacitaciones**

<b>TEMA</b>	<b>HORA</b>	<b>TIEMPO</b>
Comunicación	3	2 Semanas
Atención al cliente	5	4 Semanas
Trabajo en equipo	3	2 Semanas
Relaciones Humanas	3	3 Semanas

**Fuente:** Temas para las capacitaciones  
**Elaborado por** Williams Flores Catuto.

#### **4.6.11.3 Evaluación**

La evaluación es una herramienta muy importante dentro de una organización, por lo que permite evaluar el desempeño de su actividad a realizar.

El gerente de la compañía de transporte “Tralisansa” evaluará el desempeño de cada accionista o chofer, de acuerdo a esta información obtenida se medirá el progreso de la compañía con respecto a sus objetivos planteados.

Así mismo se consolidara los conocimientos, habilidades y actitudes básicas de cada uno de los miembros que integran la compañía con la finalidad de lograr el progreso de la misma.

Si la evaluación propuesta no cumple con sus parámetros planteados se tomaran nuevas medidas correctivas que cambien la situación y así establecer nuevas estrategias que permita a la compañía fortalecer para un mejor desempeño y lograr los objetivos para un futuro mejor.

La obligación de evaluar el desempeño laboral de los accionistas es una parte integral del sistema de gestión de la calidad y del talento humano buscando garantizar la permanencia en el lugar estratégico. También deben evaluar el rendimiento ante la competencia para que de esta manera se mantengan en el mercado transportista con responsabilidad aprovechando y potencializando sus fortalezas y oportunidades.

Con la evaluación requerida a cada accionista se obtendría los siguientes beneficios.

- Desarrollar comunicación entre socios.
- Establecer un estilo de dirección común.
- Estimular a los socios para conseguir resultados eficaces.
- Involucrar a los accionistas en los objetivos organizacionales.
- Desarrollo de habilidades de cada accionista.

#### **4.6.11.4 Control**

El control es una de las principales actividades administrativas dentro de las organizaciones. El control es el proceso de verificar el desempeño de las distintas funciones de una organización, se debe realizar un seguimiento que permita conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos de la compañía de transporte “Tralisansa”.

Dentro de la compañía se propone el establecimiento de medidas de seguimiento debido a que es necesario dar un constante control de cómo se desarrollan las actividades dentro y fuera de la compañía.

La función del control de la compañía se relaciona con la función de la planificación, por lo que el control busca que el desempeño se ajuste a los planes que la organización está realizando para bienestar de todos los que conforma la compañía.

La importancia del control dentro de la compañía es que les proporcionara medidas para corregir las actividades que de tal forma se alcancen los planes con éxitos.

## 4.7 PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO N° 39 Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN		
<b>Problema principal</b>		
¿De qué manera influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la compañía de transporte “Tralisansa” de la Comuna Febres Cordero, Parroquia Colonche, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013?		
<b>Fin del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	
<b>Implementación del diseño organizacional para la compañía de transporte “Tralisansa”</b>	Diagnosticar la situación actual de la compañía.	
	Diseñar la dirección estratégica de la propuesta	
	Entrevista al gerente de la compañía	
	Encuesta a los accionistas y cliente exclusivos de la compañía.	
<b>Propósito del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	
Presenta a la compañía de transporte un diseño organizacional, para mejorar la gestión administrativa y lograr la coordinación efectiva dentro de la misma.	Realizar un análisis interno y externo para determinar las variables favorables para mejorar la gestión administrativa por medio del diseño organizacional	
<b>COORDINADOR DEL PROYECTO: FLORES CATUTO WILLIAMS JACINTO</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Impulsar la cooperación y comportamiento de los accionistas de la compañía, y estos a su vez estarán alineados con el cumplimiento de sus objetivos.	Formación de una cultura organizacional	Misión, visión, objetivos, valores y principios
Analizar los componentes de una estructura organizacional para la compañía.	Estructura organizacional de la compañía.	Realizar el organigrama funcional de la compañía.
Capacitar a los accionistas sobre relaciones humanas y servicio de calidad a los usuarios.	Realizar capacitaciones orientado al servicio al cliente.	Trabajo en equipo Motivación Comunicación
Diagnosticar la situación actual de la compañía en el mercado transportista	Capitaciones a los accionistas para ganar nicho de mercado en el sector transportista.	Ofrecer servicio de calidad a los usuarios
Socializar con los socios los beneficios de un diseño organizacional.	Implementar un diseño organizacional y manual de funciones	Descripción de los puestos de trabajo y funciones de cada accionista de la compañía.

**Fuente:** Compañía de transporte “Tralisansa”

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

## 4.8 PRESUPUESTO

**CUADRO N° 40 Valores de la capacitación**

TEMAS	HORAS	TIEMPO	TOTAL
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>			
El Cliente	10 horas	4 meses	\$ 50,00
Como debe ver al cliente	4 horas		\$ 20,00
¿Por qué se pierden los clientes?	4 horas		\$ 20,00
El Servicio	10 horas		\$ 35,00
Las habilidades de escuchar	8 horas		\$ 28,00
El trato al cliente	10 horas		\$ 50,00
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
La comunicación en la empresa	8 horas	2 meses	\$ 40,00
La comunicación efectiva	10 horas		\$ 48,00
Motivación	10 horas		\$ 50,00
Liderazgo	10 horas		\$ 50,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 391,00</b>

Fuente: Recursos para las capacitaciones

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**CUADRO N°40 Materiales a utilizar**

<b>MATERIALES A UTILIZAR</b>	
Pizarra acrílica	\$ 70,00
Esferos	\$ 8,00
Paleógrafos	\$ 5,00
Videos	\$ 15,00
Hojas	\$ 35,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 133,00</b>

Fuente: Recursos para las capacitaciones

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

**CUADRO N°41 Recursos Humanos**

<b>Recursos Humanos</b>	
Contratación del personal	\$ 150,00
Refrigerio	\$ 75,00
Transportación	\$ 100,00
<b>Total</b>	<b>\$ 325,00</b>

Fuente: Recursos para elaboración de tesis

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

## CONCLUSIONES

- El presente trabajo investigativo de un diseño Organizacional para la compañía de Transporte “Tralisansa” S.A. contiene información detallada sobre proyecciones estratégicas y responsabilidades de los directivos.
- Se identificaron las capacidades y competencias que requieran los miembros de la compañía de transporte “Tralisansa” para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la misma.
- Se identificaron cuáles son las principales fortalezas, debilidades y oportunidades y amenazas por medio de la matriz FODA y se obtuvieron todos indicadores con los que cuenta la compañía de transporte “Tralisansa”.
- Las proyecciones estratégicas establecen y guían un enfoque hacia el futuro definidas por su misión, visión, objetivos, políticas y valores así como una estructura formal que organiza las actividades cotidianas acorde a sus funciones.
- Por tal motivo se da la necesidad de implementar un diseño organizacional a la compañía de transporte “Tralisansa” porque es una herramienta esencial para los accionistas de la misma; se desarrolla esta propuesta con el fin de ser un modelo de eficacia y eficiencia en la gestión administrativa y así lograr el desarrollo de la compañía.

## RECOMENDACIONES

- Asignar a cada accionista las funciones a realizar de acuerdo a su perfil establecido mediante una planificación adecuada detallando la actividad a realizar.
- Se identificaron cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por medio de la matriz FODA y se obtuvieron todos indicadores con los que cuenta la compañía de transporte “Tralisansa”.
- Los accionistas de la compañía de transporte “Tralisansa” deben estar preparados antes situaciones inesperadas para que de esta manera hagan frente ante la competencia usando sus fortalezas y oportunidades que poseen.
- Aplicar sus proyecciones estratégicas para que sea de gran ayuda en el desarrollo de la compañía y así estar en ventaja competitiva en el mercado transportista.
- El aplicar un diseño organizacional como el propuesto permitirá a la compañía el cumplimiento de sus objetivos y llegar a aumentar la productividad; debido a los lineamientos que se han establecidos ya que pretenden la organización administrativa de la institución.



## BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Fidias (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5°. ed.) Caracas - Venezuela: Episteme.
- ALBERT, M. (2007) La Investigación educativa. España. Editorial McGraw – Hill
- BERNARDO, J. y CALDERO, J.F., (2000), La expresión “ex-post-facto
- CHIAVENATO, A. (2002). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. Editorial McGraw-Hill. Colombia
- CEGARRA José (2004) Metodología de la Investigación Científica, Ediciones Díaz de Santos.
- DAFT R (2005), Administración Teoría del diseño Organizacional, Thomson 2
- DUQUE M., 2009, Tesis: Desarrollo del modelo de clima organizacional Maqui avícola Ltda., disponible en:  
<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis307.p>
- EVANS, Lindsay. (2008) Administración y Control de la Calidad. Cengage Learning Editores. México.
- FONSECA, Oswaldo (2011). Sistemas de control interno para organizaciones. Primera Edición.
- GLESIAS, Miriam Y CORTÉS, Manuel (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación, Primera edición México.
- HERNÁNDEZ, S. (2007). “Fundamentos de Metodología de la Investigación”. México. Prentice Hall.
- HERNÁNDEZ, E. (2006). Metodología de la investigación Científica, 1era Edición.
- HITT, Michael. (2006) Administración. Pearson Educación. México.
- ILLESCA, S. (2006) “La metodología se encarga de la parte operativa del proceso del conocimiento.
- MINTZBERG H (2004), Diseño organizacional modo ajuste, en oficio y arte de la gerencia.

- MUNCH, L y Angeles, E. (Eds.) (2002) *Métodos y técnicas de Investigación*. Trillas. México. (10ª ) Pp.31
- PAREDES, W. (2009) “El método camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto de antemano”.
- PAREDES, Wilson; PAREDES, Nataly (2011). *Investigación en acción*. Primera edición. Rijabal Editores.
- REYES PONCE Agustín. (2005) *Administración de Empresas*. Limusa Noriega Ediciones.
- RODRÍGUEZ, Joaquín (2006) *Administración Moderna de Personal*, Edición Editorial Thompson, México.
- SOSA, Labrada (2008) *Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (CITI)*.Cuba, 2008.

## **PÁGINAS DE INTERNET**

- <http://tendenciasnegociosinternacionales.wikispaces.com/file/view/5%20fuerzas%20de%20Porter.ppt>
- [http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/\[PD\]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf](http://elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/[PD]%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf)
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/2008/07/5-fuerzas-de-michael-porter.html>
- <http://empresashoy.blogspot.com/>
- <http://astridlalomar0604gmailcom.blogspot.com/2009/02/las-5-fuerzas-de-poter.html>
- <http://www.slideshare.net/guestc8e0c2/tesis-albarran>
- <http://zapaterflorenia.blogspot.com/>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1 Acta de Sesión de trabajo



COMPañÍA DE TRANSPORTES

"TRALISANSA" S.A.

RUC No. 0991294333001

ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA  
OBJETIVO DE LA SESIÓN: DETERMINAR LA SITUACIÓN DE LA COMPAÑÍA  
POR MEDIO DEL INSTRUMENTO DE LA TÉCNICA DE OBSERVACION.

ESTUDIANTE: FLORES CATUTO WILLIAMS JACINTO

En el Cantón de La Libertad a los 23 días del mes de Septiembre del año 2013, se llevó a cabo la reunión de trabajo con los accionistas de la Compañía de Transporte "Tralisansa" S.A. 17h00 pm.

En la reunión se trataron los siguientes puntos:

1. Presentación de la estudiante
2. Dialogo con los involucrados de las áreas de la Compañía
3. Entrega de información para empezar la investigación del proyecto.

Nota: se adjuntan las nóminas de todos los colaboradores con sus respectivos números de cedula. .

Muy atentamente

  
Lcdo. José Bajaña Pilco  
Gerente



C.C. Archivo

## ANEXO N° 2 Nómina de los accionistas

ITEMS	APELLIDOS Y NOMBRES DE LOS ACCIONISTAS	N° DE CÉDULA DE CIUDADANÍA
1	ALBARRACIN NARVÁEZ JAVIER ADRIAN	0916061898 0909519191
2	BAJAÑA PILCO JOSÉ ELIAS	
3	BELTRAN MUÑOZ EDWIN JOFFRE	0907839195
4	BELTRAN MUCHOZ JAVIER NICOLAS	0912272481
5	LOZADA CALVACHE OMAR SEBASTIAN	1803217112
6	MUÑOZ POZO MELQUIADEZ HERMÓGENES	0901666594
7	RAMÍREZ LIRIANO JUAN NARCISO	0901255216
8	RAMÍREZ LIRIANO MARTIN FLORENTINO	0906558739
9	RAMÍREZ POZO ALFREDO PABLO	0918980624
10	RAMÍREZ POZO JUAN GEOVANNY	0915601298
11	RAMÍREZ SUAREZ JORGE ANTONIO	0910150648
12	RÍOS ALBAN BLANCA LUCRECIA	1800727024
13	SÁNCHEZ JACOME EFRAIN.	1802397495
14	SÁNCHEZ VILLACRECES SERGIO CLES	1800045690
15	SUÁREZ PARRA FABRICIO HERDENSON	0917005217
16	TOMALÁ TOMALÁ HECTOR	0916854284
17	GARCÍA TOMALÁ MANUEL SILVINO	0901571968
18	MOYANO RIVERA FELIX ROBERTO	0902110972
19	BELTRAN BERNABÉ NELSON ROLANDO	0008122328
20	SUÁREZ QUIRUMBAY GLADYS ADELITA	0901070896

**Fuente:** Compañía de transporte "Tralisansa"

**Elaborado por:** Williams Flores Catuto.

### ANEXO N° 3 Aceptación de la propuesta



COMPAÑÍA DE TRANSPORTES  
"TRALISANSA" S.A.

RUC No. 0991294333001

OFIC. N° 071-GGRAL-2013

La Libertad, de Octubre del 2013

Ing.  
MERCEDES FREIRE RENDON MSC.  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE  
EN SU DESPACHO:

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo del Directorio y los accionistas de la Compañía de Transporte "Tralisansa" S.A. de la Comuna Febres Cordero, deseándole éxitos en sus funciones que acertadamente dirige y a la vez aprovechamos la oportunidad para exponer:

Por medio de la presente me permito informarle a usted que el estudiante FLORES CATUTO WILLIAMS JACINTO, de la carrera de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL, con respecto al desarrollo de la propuesta para la implementación de un Diseño Organizacional. La compañía se complace mediante el suscrito en extender su aval en la **aceptación** y aplicación del proyecto en todas sus partes.

Su participación en esta actividad nos compromete a aplicar en nuestra compañía los conocimientos adquiridos y plasmado en el documento; siendo esta un beneficio para ambas partes.

Sin más que comunicar, nos suscribimos de usted.

Muy atentamente

  
Lcdo. José Bajaña Pilco  
Gerente





## ANEXO N° 4 Entrevista al gerente de la Compañía

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



### ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE “TRALISANSA”

#### OBJETIVO DE LA ENTREVISTA

Investigar sobre las necesidades de implementar el Diseño Organizacional que permita mejorar la gestión administrativa de la Compañía de transporte “Tralisansa”, con la finalidad de recolectar datos muy valiosos, el cual será utilizado con absoluta privacidad. Le agradezco brindarme su tiempo y responder las siguientes preguntas.

- ¿Con que finalidad se creó la compañía de transporte Tralisansa?
- ¿La compañía de transporte está totalmente constituida?
- ¿Cuántos años tiene la compañía?
- ¿Cuántos socios la conforman?
- ¿Considera que la compañía ha cumplido con su propósito?
- ¿La compañía cuenta con un plan de trabajo o guía permanente que colaboren con el buen funcionamiento de la misma?
- ¿Cree usted que es necesario que la compañía utilice diversos procedimientos para mejorar su gestión?
- ¿Cree usted que la compañía tenga una misión y visión?
- ¿Cómo valora usted la implantación de políticas y valores éticos en la compañía?
- ¿Qué beneficio le gustaría obtener con la implementación del diseño organizacional?

**¡Gracias por su colaboración!**



## ANEXO N° 5 Encuesta al personal administrativo de la Compañía



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



### ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA COMPAÑÍA.

#### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Investigar sobre las necesidades de Implementar el Diseño organizacional que permita administrar de manera eficiente los recursos de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A., el cual se aplicará con el motivo de obtener información para la tesis de grado y será utilizado con absoluta privacidad. Favor contestar con la seriedad que el caso lo amerita. Agradezco su tiempo.

#### Género

Masculino

Femenino

Marque con una "X" las respuestas relevantes para usted.

#### 1. Instrucción Educativa

Primaria

Secundaria

Superior

#### 2. ¿Cuál cree usted que es el objetivo por el cual se creó la Compañía?

Progreso de la Compañía

Producir servicio de manera eficiente

Crear valor para dueños, usuarios y empleados

Tener un ingreso promedio mensual

#### 3. ¿Considera usted que las tareas laborales en la Compañía de transporte Tralisansa se dividen por medio de la especialización del perfil?

Sí

No

#### 4. ¿Conoce usted lo que es un diseño organizacional?

Si

Pase a la pregunta # 5)

No

(Entregar encuesta)

5. **¿Conoce usted si la Compañía de Transportes Tralisansa S.A., cuenta con un diseño organizacional?**

Sí

No

6. **¿Cree que un diseño organizacional sea importante para la compañía de transporte en Tralisansa?**

Sí

No

7. **¿Qué acciones usted realiza en el desarrollo de sus actividades?**

Buscar soluciones

Tomar decisiones

Establecer actividades

Plantear estrategias

8. **¿Existe en la Compañía una eficiente comunicación para lograr un buen desempeño laboral?**

Siempre

Casi siempre

Frecuente

Casi nunca

Nunca

9. **¿Cómo calificaría usted la implementación de un diseño organizacional para la Compañía?**

Muy Importante

Importante

Indiferente

Poco Importante

Nada Importante

10. **¿Elija un beneficio que se obtendría con la implementación de un modelo organizacional para la Compañía de Transporte Tralisansa S.A?**

Excelente Administración

Comunicación Adecuada

Mejor Servicio

Buena Toma De Decisiones

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**

## ANEXO N° 6 Encuesta dirigida a los accionistas de la Compañía



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



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA.

#### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Recopilar información en este cuestionario, para elaborar el Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte Tralisansa S.A, con la finalidad de obtener datos relevantes el cual será utilizado con la absoluta privacidad. Favor contestar con la seriedad que el caso lo amerita, Agradezco su tiempo.

#### Género

Masculino

Femenino

Marque con una "X" las respuestas relevantes para usted.

#### 1. Instrucción Educativa

Primaria

Secundaria

Superior

#### 2. ¿Conoce sus funciones como socio y conductor de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A?

Totalmente

Medianamente

No conoce

#### 3. ¿Existe cooperación entre cada uno de los socios de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A?

Siempre

Casi siempre

A veces

Rara vez

Nunca

#### 4. ¿Se comunican las decisiones que toman los directivos a los socios?

Siempre

Casi siempre

Frecuente

Casi nunca

Nunca

5. **¿Considera usted necesario que se lo capacite para mejorar la atención a los clientes de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. **¿Cómo considera usted la participación de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A. en el mercado transportista?**

Totalmente Aceptable	<input type="checkbox"/>
Medianamente Aceptable	<input type="checkbox"/>
Aceptable	<input type="checkbox"/>
Poco Aceptable	<input type="checkbox"/>
Nada Aceptable	<input type="checkbox"/>

7. **¿Es necesaria la implementación de un modelo organizacional innovador para la Compañía de Transporte Tralisansa S.A?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**

## ANEXO N° 7 Encuesta dirigida a los clientes de la Compañía



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



### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXCLUSIVOS DE LA COMPAÑÍA.

#### OBJETIVO DE LA ENCUESTA

Identificar las fortalezas y debilidades organizacionales de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A., para el desarrollo del Diseño Organizacional propuesto, el cual se aplicara con el motivo de obtener información para la tesis de grado, favor contestar con la seriedad que el caso lo amerita. Agradezco su tiempo.

#### Género

Masculino

Femenino

Marque con una “X” las respuestas relevantes para usted.

#### 1. Instrucción Educativa

Primaria

Secundaria

Superior

#### 2. ¿El servicio de transporte público que le ofrece la Compañía de transporte Tralisansa cubre satisfactoriamente sus necesidades?

Totalmente

Medianamente

Rara vez

Nunca

#### 3. ¿Con qué frecuencia usa el servicio que brinda la Compañía?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

#### 4. ¿Cómo califica usted, el servicio que brindan la Compañía?

Muy Eficiente

Eficiente

Ni Eficiente/ Ni Deficiente

Deficiente

Muy Eficiente

**5. ¿Cree usted, que la responsabilidad y la puntualidad son los factores importantes para que las Compañía de Transporte Tralisansa S.A sea eficiente?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**6. ¿Considera usted que es muy importante que el señor conductor y oficial de la Compañía de Transporte Tralisansa S.A., se capacite en atención del servicio al usuario?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni acuerdo/ ni desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**¡Muchas Gracias por su colaboración!**

### ANEXO N° 8 Ficha de medición para el desempeño del trabajador

<b>EVALUADO:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>				
<b>EVALUADOR:</b>	<b>PERÍODO EVALUADO:</b>				
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>					
	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Capacidad para realizar el trabajo</b>	Preparación óptima	Conoce bien su trabajo	Debe ser guiado con frecuencia	Necesita continua supervisión	Incapaz de ejecutar las tareas
<b>Disciplina</b>	Sobresaliente	Excelente	Medianamente	Poco	Nada
<b>Puntualidad</b>	Sobresaliente	Excelente	Medianamente	Poco	Nada
<b>Colaboración</b>	Sobresaliente	Excelente	Medianamente	Poco	Nada
<b>Motivación</b>	Sobresaliente	Excelente	Medianamente	Poco	S Nada

Fuente: Página Web monografias.com/trabajos

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

### ANEXO N° 9 Ficha de evaluación para el trabajador

ESTÁNDARES DE EVALUACIÓN				
<b>A</b>	Por arriba de lo esperado			
<b>B</b>	De acuerdo con lo esperado			
<b>C</b>	Por debajo de lo esperado			
<b>D</b>	Notoriamente poco satisfactorio			
<b>Conocimiento del trabajo:</b> Evalúa el uso de información, procedimiento, materiales, equipos y técnicas, requeridas para su trabajo actual.	A	B	C	D
<b>Calidad:</b> Evalúa la certeza de que su trabajo está completo y bien hecho, a la primera vez y siempre.	A	B	C	D
<b>Planeación/Organización:</b> Considera el desarrollo de métodos eficientes, estableciendo metas y objetivos, así como el logro de ellos.	A	B	C	D
<b>PRODUCTIVIDAD:</b> Evalúa el volumen de trabajo y el tiempo en que lo realiza según los requerimientos de su trabajo.	A	B	C	D

Fuente: Página Web monografias.com/trabajos

Elaborado por: Williams Flores Catuto.

## ANEXO N° 10 Oficina de la Compañía Tralisansa



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.

## ANEXO N° 11 Entrevista con el gerente de la Compañía



Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Williams Flores Catuto.



## CARTA AVAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE "TRALISANSA"



COMPAÑÍA DE TRANSPORTES  
"TRALISANSA" S.A.  
RUC No. 0991294333001

OFIC N°.-055-GGRAL-2012  
La Libertad, 10 de septiembre del 2012

**Sra. Ing. Mercedes Freire Rendón.**  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE.

De mis consideraciones:

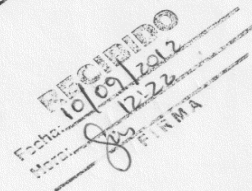
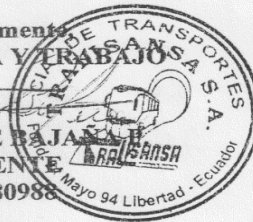
A nombre de todos quienes conformamos la Compañía de Transportes "Tralisansa"sa. Reciba un cordial saludo, usted y todo su distinguido personal bajo su administración.

El motivo por el cual me dirijo a usted señora Decana de la Facultad, es para informarle que el señor estudiante de **WILLIAMS JACINTO FLORES CATUTO** CI: **0927360099** de la carrera de Ingeniería Desarrollo Empresarial de la Facultad de Ciencias Administrativa, está autorizado a ingresar a nuestras instalaciones para **levantar información con fines académicos** para realizar el diseño Organizacional de la Compañía de Transportes.

**Como sugerencia por parte de la Empresa**, el señor estudiante recibirá todo el apoyo necesario en lo que se refiere a su petición, a la vez que se le recomiende mucho sigilo con la información que será entregada, para evitar inconvenientes en lo posterior.

*Por su atención al presente, le anticipamos nuestros sinceros agradecimientos y éxitos en sus metas alcanzadas.*

Atentamente  
DIOS PATRIA Y TRABAJO  
*[Firma]*  
LCDO. JOSE BAJANA  
GERENTE  
097780988



Revisado por: Edwin B. \_\_\_\_\_  
Realizado por: Ma. Isabel S. \_\_\_\_\_  
Correo de gerencia y compañía:  
[josebajana@hotmail.es](mailto:josebajana@hotmail.es)

[ciatralisansa\\_sa16@hotmail.com](mailto:ciatralisansa_sa16@hotmail.com)