



**UNIVERSIDAD ESTATAL**

**PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
“PENSANELEN S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:  
GÓMEZ CRUZ ERNESTO DANILO**

**TUTOR:  
LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE**

**LA LIBERTAD-SANTA ELENA**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
“PENSANELEN S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

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

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:**

**GOMEZ CRUZ ERNESTO DANILO**

**TUTOR:**

**LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE**

**LA LIBERTAD-SANTA ELENA**

**2013**

**La Libertad, Noviembre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRASPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por el (la) Sr. Ernesto Danilo Gómez Cruz, egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero(a) en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**LCDO. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A mi madre.

Por haberme apoyado siempre, por sus consejos, su valores, por la motivación que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su paciencia y amor.

A mi padre.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por su ayuda y el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

**DANILO**

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a DIOS en primer lugar por darme su bendición, protección y amor infinito cada día. Quiero agradecer especialmente a los socios de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., por haberme dado las factibilidades necesarias para poder desarrollar el presente trabajo, también un agradecimiento muy grande a mis amigos que siempre estuvieron presentes con su apoyo incondicional, también muy agradecido con pilares fundamentales para la realización de la tesis como son mi tutor Lcdo. Eduardo Pico y a la Ing. Margarita Palma. Asimismo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por habernos acogido estos 5 años y llenado de exquisito conocimiento.

**DANILO**

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón MSc.  
DECANA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

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

---

Econ. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE  
PROFESOR-TUTOR

---

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 INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE  
TRANSPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
“PENSANELEN S.A.” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,  
PROVINCIA SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**Autor:** Ernesto Danilo Gómez Cruz.

**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

## **RESUMEN**

El presente estudio tiene como finalidad elaborar un diseño organizacional en base al análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, para mejorar la gestión administrativa de la compañía PENSANELEN del cantón La Libertad. El trabajo de investigación se fundamenta en un marco teórico, que analiza el diseño organizacional como un proceso relacionado con la administración en cuanto al tamaño y giro, ambiente y clima organizacional de la compañía, y la gestión administrativa como un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de la entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva. El propósito de este estudio es que, el diseño organizacional para la compañía de transporte pesado PENSANELEN, sirva para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización. También generara una nueva cultura organizacional para mejorar la relación entre los socios, un direccionamiento estratégico, optimizar el compromiso y tomar decisiones efectivas y oportunas, con el fin de lograr productividad y competitividad. Se planteó también estrategias que permitan el cumplimiento de las actividades para la compañía, aplicando un plan de acción que facilite el cumplimiento de las acciones, se emplearon las técnicas de entrevistas y las encuestas las mismas que permitieron dar respuestas a la problemática presentada en la compañía PENSANELEN y en base a la información receptada se efectuó la propuesta dando énfasis en cada uno de los puntos a plantearse y que sean beneficio para el desarrollo de la organización, como es la implantación de cultura organizacional como la suma de valores y normas para el personal que labora en la compañía. Para llevar a cabo cada actividad a realizarse se consultó bibliografía referente al problema de investigación que permitió tener un conocimiento amplio y poder llevar las actividades que se realizó y lograr un trabajo eficiente.

## ÍNDICES

|                                    |           |
|------------------------------------|-----------|
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....          | II        |
| DEDICATORIA .....                  | III       |
| AGRADECIMIENTO .....               | IV        |
| TRIBUNAL DE GRADO .....            | V         |
| RESUMEN .....                      | VI        |
| ÍNDICES.....                       | VII       |
| ÍNDICES CUADRO.....                | XI        |
| ÍNDICES GRÁFICOS .....             | XIII      |
| INTRODUCCIÓN .....                 | 1         |
| MARCO CONTEXTUAL .....             | 3         |
| PROBLEMA.....                      | 3         |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....   | 3         |
| SITUACIONES FUTURAS .....          | 7         |
| ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....      | 8         |
| DELIMITACION DEL PROBLEMA .....    | 9         |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....      | 9         |
| SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA ..... | 9         |
| EVALUACIÓN .....                   | 10        |
| JUSTIFICACIÓN .....                | 11        |
| JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....        | 12        |
| JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....   | 13        |
| JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....        | 14        |
| OBJETIVOS .....                    | 15        |
| OBJETIVO GENERAL.....              | 15        |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS.....         | 15        |
| HIPÓTESIS.....                     | 16        |
| VARIABLES .....                    | 16        |
| OPERACIONALIZACIÓN.....            | 16        |
| <b>CAPÍTULO I.....</b>             | <b>19</b> |
| 1. MARCO TEORICO.....              | 19        |
| 1.1. ANTECEDENTES .....            | 19        |

|  |           |
|--|-----------|
| 1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....   | 20        |
| 1.2.1. Conceptualización.....  | 21        |
| 1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional.....  | 21        |
| 1.2.3. Características del Diseño Organizacional.....  | 22        |
| 1.2.4. Ventajas del Diseño Organizacional.....   | 24        |
| 1.2.5. Enfoques del Diseño Organizacional.....   | 24        |
| 1.2.6. Modelo del Diseño Organizacional.....   | 26        |
| 1.2.7. Componentes del Diseño Organizacional .....   | 31        |
| 1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE<br>PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN. .... | 42        |
| 1.3.1. Aspectos Constitutivos.....   | 45        |
| 1.3.2. Recursos.....   | 47        |
| 1.3.3. Proceso Administrativo (planeación, dirección, control).....  | 47        |
| 1.3.4. Servicio .....  | 49        |
| 1.3.5. Financiamiento.....   | 49        |
| 1.4. MARCO LEGAL.....  | 51        |
| <b>CAPITULO II .....</b>   | <b>54</b> |
| METODOLOGÍA .....  | 54        |
| 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 54        |
| 2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 54        |
| 2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....   | 55        |
| 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....   | 55        |
| 2.3.1. Por el propósito .....  | 55        |
| 2.3.2. Por el nivel de estudio.....  | 56        |
| 2.3.3. Por el lugar.....   | 56        |
| 2.4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN.....   | 57        |
| 2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....  | 58        |
| 2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....   | 59        |
| 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.....  | 60        |
| 2.7.1 Población.....   | 60        |
| 2.7.2. Muestra .....   | 61        |
| 2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS .....  | 62        |
| 2.8.1. Procedimientos.....   | 63        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>CAPÍTULO III.....</b>   | <b>65</b>  |
| 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....  | 65         |
| 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE PENSANELEN S.A.....                                | 65         |
| 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....  | 73         |
| 3.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los socios y colaboradores de PENSANELEN S.A.....                    | 73         |
| 3.4. CONCLUSIÓN.....   | 101        |
| 3.5. RECOMENDACIÓN.....  | 102        |
| <b>CAPÍTULO IV.....</b>  | <b>103</b> |
| 4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PENÍNSULA DE SANTA ELENA “PENSANELEN”, PROVINCIA DE SANTA ELENA.....       | 103        |
| Presentación.....  | 103        |
| 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....   | 104        |
| 4.3 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....   | 106        |
| 4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SANTA ELENA “PENSANELEN S.A.”.....                    | 107        |
| 4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....   | 108        |
| 4.5.1. Análisis Organizacional (Situacional).....  | 108        |
| 4.6 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....  | 112        |
| 4.7 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES.....  | 114        |
| 4.8 DISEÑO DE PROCESOS.....  | 116        |
| 4.9 RESULTADO DE EFECTIVIDAD.....  | 127        |
| PRESUPUESTO GENERAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN S.A..... | 128        |
| CONCLUSIONES.....  | 132        |
| RECOMENDACIONES.....   | 133        |
| BIBLIOGRAFÍA.....  | 134        |
| PAGINAS DE INTERNET.....   | 135        |
| ANEXOS 1.....  | 137        |
| ANEXOS 2.....  | 139        |
| ANEXOS 3.....  | 142        |
| ANEXOS 4.....  | 145        |

|                |     |
|----------------|-----|
| ANEXOS 5 ..... | 146 |
| ANEXOS 6 ..... | 150 |
| ANEXOS 7 ..... | 151 |

## ÍNDICES CUADRO

|   |    |
|---|----|
| <b>CUADRO No 1:</b> Matriz FODA.....  | 31 |
| <b>CUADRO No 2:</b> Distribución de la Población personal administrativo..... | 57 |
| <b>CUADRO No3:</b> Calificación del servicio.....                             | 69 |
| <b>CUADRO No 4:</b> Áreas de trabajo.....                                     | 70 |
| <b>CUADRO No 5:</b> Nivel de Jerárquicos establecidos .....                   | 71 |
| <b>CUADRO No 6:</b> División de trabajo.....                                  | 72 |
| <b>CUADRO No 7:</b> Nivel de formalización.....                               | 73 |
| <b>CUADRO No 8:</b> Documento formal.....                                     | 74 |
| <b>CUADRO No 9:</b> Orgánico funcional.....                                   | 75 |
| <b>CUADRO No 10:</b> Direccionamiento en las actividades.....                 | 76 |
| <b>CUADRO No 11:</b> Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....        | 77 |
| <b>CUADRO No 12:</b> Implementación de una estructura organizacional.....     | 78 |
| <b>CUADRO No 13:</b> Ubicación de la compañía.....                            | 79 |
| <b>CUADRO No 14:</b> Tipo de Producto que transporta.....                     | 80 |
| <b>CUADRO No 15:</b> Requerimiento del servicio.....                          | 81 |
| <b>CUADRO No 16:</b> Lugar de destino.....                                    | 82 |
| <b>CUADRO No 17:</b> Forma de pago.....                                       | 83 |
| <b>CUADRO No 18:</b> Desde que tiempo conoce la Compañía Pensanelen.....      | 84 |
| <b>CUADRO No 19:</b> Cómo conoció los servicios de la compañía.....           | 85 |
| <b>CUADRO No 20:</b> Utilizó actualmente el servicio.....                     | 86 |
| <b>CUADRO No 21:</b> A utilizado anteriormente el servicio.....               | 87 |
| <b>CUADRO No 22:</b> Grado de satisfacción del servicio.....                  | 88 |
| <b>CUADRO No 23:</b> Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio.....          | 89 |
| <b>CUADRO No 24:</b> Precio del servicio.....                                 | 90 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>CUADRO No 25:</b> Servicio Fiable y adecuado.....         | 91  |
| <b>CUADRO No 26:</b> Comunicación con el personal.....       | 92  |
| <b>CUADRO No 27:</b> Horario de atención de la compañía..... | 93  |
| <b>CUADRO No 28:</b> Matriz FODA “PENSANELEN”.....           | 107 |
| <b>CUADRO No 29:</b> Presupuesto general.....                | 124 |
| <b>CUADRO No 30:</b> Presupuesto de sueldo.....              | 125 |
| <b>CUADRO No 31:</b> Presupuesto capacitaciones.....         | 126 |
| <b>CUADRO No 32:</b> Presupuesto publicidad.....             | 126 |

## ÍNDICES GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>GRAFICO No 1:</b> Modelo de Richard Daft.....                           | 27 |
| <b>GRAFICO No 2:</b> Modelo de Ailed Labrada Sosa.....                     | 29 |
| <b>GRAFICO No 3:</b> Calificación del servicio.....                        | 69 |
| <b>GRAFICO No 4:</b> Áreas de trabajo.....                                 | 70 |
| <b>GRAFICO No 5:</b> Nivel jerárquico establecido.....                     | 71 |
| <b>GRAFICO No 6:</b> División de trabajo.....                              | 72 |
| <b>GRAFICO No 7:</b> Nivel de formalización.....                           | 73 |
| <b>GRAFICO No 8:</b> Documento formal.....                                 | 74 |
| <b>GRAFICO No 9:</b> Orgánico funcional.....                               | 75 |
| <b>GRAFICO No 10:</b> Direccionamiento en las actividades.....             | 76 |
| <b>GRAFICO No 11:</b> Recursos materiales, técnicos y tecnológicos.....    | 77 |
| <b>GRAFICO No 12:</b> Implementación de una estructura organizacional..... | 78 |
| <b>GRAFICO No 13:</b> Ubicación de la compañía.....                        | 79 |
| <b>GRAFICO No 14:</b> Tipo de Producto que transporta.....                 | 80 |
| <b>GRAFICO No 15:</b> Requerimiento del servicio.....                      | 81 |
| <b>GRAFICO No 16:</b> Lugar de destino.....                                | 82 |
| <b>GRAFICO No 17:</b> Forma de pago.....                                   | 83 |
| <b>GRAFICO No 18:</b> Desde que tiempo conoce la Compañía Pensanelen.....  | 84 |
| <b>GRAFICO No 19:</b> Cómo conoció los servicios de la compañía.....       | 85 |
| <b>GRAFICO No 20:</b> Utilizó actualmente el servicio.....                 | 86 |
| <b>GRAFICO No 21:</b> A utilizado anteriormente el servicio.....           | 87 |
| <b>GRAFICO No 22:</b> Grado de satisfacción del servicio.....              | 88 |
| <b>GRAFICO No 23:</b> Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio.....      | 89 |
| <b>GRAFICO No 24:</b> Precio del servicio.....                             | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>GRAFICO No 25:</b> Servicio Fiable y adecuado.....                       | 91  |
| <b>GRAFICO No 26:</b> Comunicación con el personal.....                     | 92  |
| <b>GRAFICO No 27:</b> Horario de atención de la compañía.....               | 93  |
| <b>GRAFICO No 28:</b> Quejas y sugerencias.....                             | 95  |
| <b>GRAFICO No 29:</b> Volvería a utilizar los servicios de la compañía..... | 96  |
| <b>GRAFICO No 30:</b> El servicio a otras empresas.....                     | 97  |
| <b>GRAFICO No 31:</b> Logo.....   | 100 |
| <b>GRAFICO No 32:</b> Croquis.....  | 101 |
| <b>GRAFICO No 33:</b> Modelo a implementar en PENSANELEN .....              | 103 |
| <b>GRAFICO No 34:</b> Estructura Organizacional PENSANELEN.....             | 112 |
| <b>GRAFICO No 35:</b> Cadena de mando integral.....                         | 121 |

## INTRODUCCIÓN

En la provincia de Santa Elena, se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo. Es muy conocida a nivel internacional la playa de Salinas y la playa de Montañita.

Ningún otro tema de la administración ha sufrido tantos cambios en los últimos tiempos, como el referente de organización y la estructura organizacional.

Si bien, la importancia de la estructura de organización como una influencia sobre el comportamiento de los individuos y grupos que forman la organización. La importancia de esa relación es tan aceptada, por tal razón la estructura de organización, para nuestros propósitos, se definirá globalmente, como las características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

Plantear un problema de investigación es informar formalmente la idea de investigación. Es así que, el presente trabajo de investigación se fundamenta en el diseño de la Estructura Organizacional, considerando los planes del sistema de organización administrativa, a saber el análisis organizacional y el diseño organizacional, así como los instrumentos que regulan el desenvolvimiento de las tareas encomendadas.

Para el levantamiento de información se utilizarán las técnicas de investigación que permitirán la obtención de información, la misma que posteriormente será procesada, y analizada.

Con la base en los antecedentes señalados, se establece que los factores más relevantes para el diseño de la Estructura Organizacional de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena, son los identificados en la hipótesis. En la actualidad la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena, como y organización no cuenta con un organigrama elaborado

técnicamente, lo que no contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos trazados por la entidad, situación que influye para que la organización no cuente con los instrumentos administrativos diseñados para este cometido.

Así que con el diseño de la Estructura Organizacional, así como el diseño de las funciones de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena, se podrá coordinar acciones para lograr los objetivos institucionales contribuyendo a obtener mejores resultados que servirán de base para mejorar el servicio de la cía.

Capítulo I. Este capítulo corresponde al marco teórico, el cual sustenta las bases que orientaron 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 un solo fin.

Capítulo II. Este capítulo establece las estrategias metodológicas que fueron utilizadas en el estudio, la metodología que se consideró fue cuantitativa y cualitativa, que nos da a conocer de forma general de la investigación. Se utilizaron instrumentos de la encuesta y entrevista para el levantamiento de información.

Capítulo III. Muestra de análisis y los resultados, llegando a conclusiones que demuestran que la compañía PENSANELEN no existe una estructura organizacional, y que es necesario elaborar una estructura que mejore el desempeño laboral.

El capítulo IV: Este capítulo se refiere a la solución del problema como es el diseño organizacional para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, cuyo objetivo es dividir las tareas y trabajo mediante la coordinación efectiva, resaltando los aspecto con mayor necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA:**

Impacto de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesado PENSANELEN del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, año 2013. Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

### **PROBLEMA**

#### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Santa Elena es una provincia de la costa de Ecuador creada el 7 de noviembre de 2007, la más reciente de las 24 actuales, con territorios que anterior a esa fecha formaban parte de la provincia del Guayas, al oeste de ésta.

Su capital es la ciudad de Santa Elena. En esta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo. La provincia de Santa Elena tiene una superficie de 3,762.8 kilómetros cuadrados (1.46 por ciento del total nacional).

Con una población residente de 308.000 habitantes (2 por ciento del total nacional) y una población flotante superior a 200.000 personas en época alta de turismo que son básicamente turistas de la ciudad de Guayaquil y otros cantones de la provincia del Guayas y del país.

La provincia tiene tres cantones importantes: Santa Elena, Salinas y La Libertad. Aunque políticamente los tres cantones están separados, físicamente y en su convivir las tres ciudades: Salinas, Libertad y Santa Elena junto con la parroquia rural José Luis Tamayo están fusionadas formando una sola ciudad. Conurbación o aglomeración urbana en la actualidad, que en total acumula una población de 205.969 habitantes según datos oficiales del INEC, censo del 2010. El cantón La Libertad fue creado como cantón el 24 de Marzo de 1993 por el Congreso Nacional. Anteriormente pertenecía al cantón Salinas. En el balneario

de La Libertad se han encontrado objetos pertenecientes a la Cultura Valdivia; en la parte llamada Mar Bravo, se hallaron antiguas monedas llamadas cruzados, que llevaban barcos que naufragaron por ese lugar. Estas monedas son redondas, con una cruz grabada. En el año de 1531, Francisco Pizarro desembarcó en el lugar llamado "La Caleta" que se encuentra en el balneario de La Libertad.

El cantón La Libertad tiene una población que asciende a 100.000 habitantes, entre sus residentes y la población flotante debido a su potencial económico, es visitada por comerciantes de distintas partes del país. La exportación petrolera la transformó en una gran ciudad, es el cantón con mayor actividad comercial en la península a pesar de su pequeña extensión geográfica de 25.2 kilómetros cuadrados y de ser solo urbana, hay pedido de un sector de la población rural con el fin de beneficiarse de los proyectos que atañen a las parroquias rurales.

La Libertad destaca entre los 3 cantones que conforman la provincia de Santa Elena, por ser un cantón eminentemente comercial, producto de lo que han generado la refinería, otros hacen su lugar de residencia, porque ven un futuro económico en esta zona peninsular. Un gran sector comercial, denominado el paseo "Shopping" del grupo, Mi Comisariato han contribuido con el desarrollo del comercio en La Libertad, con el apoyo de la municipalidad local, que completo la construcción de las vías de acceso a este centro.

El complejo Puerto Lucia Yacht Club y el centro Médico Maternidad Venus de Valdivia, son muestra de la inversión en este cantón, hay nuevas edificaciones de tipo propiedad horizontal de origen privado. Debido al crecimiento comercial en varias actividades, la implementación del servicio de transporte pesado ha hecho que varias empresas obtén por adquirir esta prestación, debido a que se necesita importar gran parte de productos de los puertos principales del país; y así mismo se necesita trasladar mercaderías u otros bienes a diferentes lugares del Ecuador.

Por ende en la provincia de Santa Elena como en el cantón La Libertad se ha visto la necesidad de crear compañías u organizaciones que cubran esta insuficiencia con calidad, responsabilidad y cumplimientos con todos los

requerimientos de ley y satisfacción al cliente. En la actualidad las empresas están presentando diversos cambios en el desarrollo organizacional a consecuencia de los factores económicos y sociales en el mundo, hoy más que nunca, todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad deben competir en un entorno global, la manera de cómo administrar las empresas y deben estar acorde a sus necesidades para que les permita ser competitivas en el mercado.

Dentro del territorio ecuatoriano las empresas pequeñas, medianas y grandes afrontan el reto de definir las líneas de actuación que van a guiar su funcionamiento interno y que van a favorecer o limitar su crecimiento. En la actualidad la Península de Santa Elena ha desarrollado diversas formas de ingreso económico y una de sus principales fuentes de ingreso será el nuevo terminal terrestre, ampliando el superávit turístico. Además, los reglamentos que controlan la calidad del combustible de los vehículos también han contribuido a una mayor eficiencia y menores emisiones. Sin embargo, debido al creciente número de vehículos, éstos siguen siendo la principal fuente móvil de contaminación del aire. En el caso de los camiones y los vehículos de transporte público (buses), estos generalmente tienen motores Diesel que producen mayor cantidad de óxidos de nitrógeno y material particulado.

Además de los impactos ambientales directos causados por las fuentes móviles, existen impactos indirectos como los citados por Moller (2004) : grasas y aceites usados, elevación del polvo en calles que contienen sustancias tóxicas, impactos ambientales por metales y materiales usados en el ensamble de los vehículos, por la explotación y refinamiento del petróleo, la chatarra y desechos de llantas etc. A los anteriores problemas, se le suma los problemas institucionales en el manejo del transporte urbano; en su artículo sobre gestión urbana, Acevedo identifica cuatro problemas: la deficiente concepción o definición de la distribución de funciones entre los distintos niveles de gobierno; la dispersión de la autoridad en numerosas entidades frecuentemente descoordinadas; la incapacidad técnica de la autoridad de tránsito y transporte y por último el crecimiento físico que sobrepasa la jurisdicción local y envuelve a varios municipios.

## **SITUACIÓN ACTUAL**

La compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena “PENSANELEN S.A.” está ubicada en la provincia de Santa Elena en el cantón, es una empresa nueva en el sector de transporte de carga pesada con 6 años de funcionamiento laboral y prácticamente se dedica a la transportación de mariscos a diferentes partes del Ecuador. Además la empresa busca convertirse en una de los principales gestores de ingreso comercial para el Cantón, pero existen muchas decadencias que hay que afrontar en la actualidad y buscar debidas soluciones, algunas desventajas son:

- Limitada estructura organizacional
- Inadecuada optimización de recursos económicos y financieros.
- Escasa capacitación a los trabajadores.
- Perdida en la participación en el mercado.
- Falta de control vehicular.
- Desconocimiento de clientes potenciales
- Escasa coordinación de toma de decisiones gerencial.
- Compañías de transporte de pesado no legalizadas.
- Ineficiencia en cobros de cartera vencida.
- Escasa estructura automotriz.
- Delimitado personal capacitado.

Además existen otros factores que impiden el desarrollo comercial de PENSANELEN S.A. como el desconocimiento del mercado donde se desenvuelve; y por ende no se va a contar con clientes potenciales que desarrollen aún más este servicio, además que no cuente con una base de datos correcta de los clientes, por lo tanto no se puede ofrecer servicio de excelente calidad. Además hay que tener en cuenta el crecimiento de oferta de este servicio, debido a que en los últimos años se han creado varias organizaciones dedicadas a brindar este servicio, por lo tanto se debe realizar un análisis del mercado comprobando cuáles son las debilidades y fortalezas de la competencia.

## **SITUACIONES FUTURAS**

Con lo referido anteriormente si la compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena “PENSANELEN S.A.”; no toma en cuenta las falencias que se presentan en la actualidad y no se hacen las correcciones pertinentes, se podrían originar una serie de inconvenientes que pueden afectar negativamente a la empresa, y estos son:

La falta de capacitación a los trabajadores en las diferentes áreas de la empresa podría acarrear, una mala atención a los clientes, haciendo que los mismos busquen otras organizaciones que les puedan brindar este servicio, perdiendo así imagen, prestigio y sobre todo el crecimiento de la empresa; por lo tanto hace que se realice una inadecuada optimización de recursos económicos y financieros, representando pérdidas monetarias o información sumamente irrelevante que no permita visualizar la realidad de la situación de la organización.

El desconocimiento de competidores en el entorno, hace que no se tome las decisiones apropiadas y no se implementen las estrategias adecuadas que causen beneficio a los clientes.

Además hay que tener en cuenta que el personal de conducción en muchos casos no cuenta con el conocimiento total de las rutas que se deben seguir para llevar los productos o bienes a su lugar de destino, ocasionando molestias tanto para los usuarios que envían y receptan el mismo.

El limitado control vehicular por parte de los agentes reguladores del tránsito, hace que existan carros de carga pesada que no se encuentren afiliados en alguna organización debidamente legalizada; perjudicando a las compañías ya estructuradas y constituidas haciendo que estos presten servicios de manera anónima incluso a un menor costo de lo fijado para este tipo de servicio de transportación, dando como resultado que exista una competencia desleal dentro del entorno.

## **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

En relación con los problemas que se presentan en la empresa y lo que llegaría a ocasionar si a estos no se les dan un debido tratamiento, es necesario que se den diferentes alternativas que podrían mejorar el funcionamiento y llegar a corregir tales procedimientos mal estructurados que conlleva al inadecuado labor de actividades y el incumplimiento de metas.

Para esto se determina una coordinación de cargas laborales creando un responsable de área, que contribuya a la eficiencia de cumplimientos de tareas, principalmente un responsable de las rutas que los conductores deben cubrir para realizar el respectivo servicio de transportación de bienes y servicios, evitando pérdida de tiempo por el desconocimiento de lugares o puntos estratégicos que permitan la guía necesaria para el conductor.

En cuanto al desconocimiento de clientes potenciales se debe a un limitado análisis del mercado, para esto se debe realizar un estudio situacional del grupo de demandantes para así determinar los factores que nos induzcan a fomentar más el servicio aun adecuado segmento de mercado.

En relación al escaso direccionamiento organizacional que existe dentro de la empresa se debe establecer objetivos que permitan visualizar, dónde se quiere llegar y en qué tiempo, logrando así que se implementen estrategias adecuadas que ayuden a una apropiada toma de decisiones de las funciones que se realizan en la organización.

Además se debe realizar un análisis para la implementación de una estructura organizacional que permita la correcta coherencia entre las diferentes áreas de la organización; permitiendo así que los colaboradores entiendan un nivel jerárquico a seguir y las debidas tareas que ellos deben cumplir de acuerdo a su departamento, además esto facilitaría a que los jefes capaciten a los mismos, optimizando así el tiempo de labor y el desempeño de trabajos.

## **DELIMITACION DEL PROBLEMA**

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Diseño de Trabajo de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Ingeniería en Desarrollo empresarial, Carrera de Desarrollo Empresarial

**Campo:** Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN” Provincia de Santa Elena.

**Tiempo:** El trabajo se desarrollara durante el año 2013

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué impacto tiene la estructura organizacional en el mejoramiento de la gestión administrativa de la cía. de Transporte Pesado PENSANELEN del cantón La Libertad provincia Santa Elena año 2013?

## **SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Determinar los factores organizacionales internos y externos de La compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena “PENSANELEN S.A.”?

¿Evaluar la incidencia de la inexistencia de una estructura organizativa para el mejoramiento de las competencias administrativas de la compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena “PENSANELEN S.A.”?

¿Desarrollar el organigrama de La compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena “PENSANELEN S.A.”?

¿Elaborar el diseño organizacional para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN S.A.”?

## **EVALUACIÓN**

**Delimitado:** El presente trabajo de investigación está delimitado de acuerdo al campo de investigación y aplicación del problema, el tiempo en que se establecerá el proyecto será durante el año 2013, espacio cantón La Libertad en la provincia de Santa Elena, cuya población será los miembros de la compañía de transporte y sus clientes; determinando así donde se quiere llegar y el objetivo principal de la investigación.

**Claro:** Luego de conocer que la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, no cuenta con una estructura organizacional adecuada y por ello presenta ciertos problemas en la Gestión Administrativa, es de vital importancia que sus integrantes se involucren para que tengan conocimiento del porqué del proyecto y donde se direccionara el mismo.

**Evidente:** Analizando la situación de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, es de vital importancia implementar un sistema de gestión administrativa donde se establezca una estructura organización adecuada, con el fin de obtener una coordinación eficiente de las actividades y la toma de decisiones dentro de la organización.

**Concreto:** El presente trabajo de investigación estará encaminado a realizar un modelo de Estructura Organizacional para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, en cual también se establecerá el mejoramiento de su gestión administrativa con el único fin que la organización alcance los objetivos establecidos.

**Factible:** Es posible que los cambios que se realicen en cuanto a la gestión Administrativa sean eficientes, debido a que se aplicarán elementos del proceso administrativo el cual, es elemental en la función gerencial logrando así resultados efectivos para la organización.

## **JUSTIFICACIÓN**

Este proyecto representa una gran importancia para la empresa por lo que contará con un diseño y estructura organizacional para poder dar este servicio, ya que es el marco en el que se desenvuelve la organización.

De acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, y se realiza por la necesidad de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena "PENSANELEN S.A." para así obtener un mejor desempeño laboral y optimizar el potencial en el mercado de transporte pesado en el Cantón La Libertad.

Por ende la empresa determina que hay que especificar la labor de todos los colaboradores y de la estructura organizacional de la compañía, de primacías competitivas y ejecución de estrategias que permita crear tales ventajas, todo entorno a la misión y objetivos de la organización y de los recursos disponibles.

Además es muy importante este trabajo, porque permitirá facilitar labores necesarias para la compañía y realizarlas de manera profesional; y no de forma empírica como se venía realizando.

La estructura organizacional en la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena desarrollará un mejor desempeño de actividades y determinará rangos de mayor influencia para subalternantes y colaboradores de la compañía y así poder completar el proceso laboral de la empresa.

El gran reto del diseño organizacional, 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 lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales, y fomentar valores éticos y morales a todos los socios, directivos y colaboradores de la compañía.

## **JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

A medida q los tiempos van evolucionando, las organizaciones también se han adaptado a estas modificaciones competitivas, las organizaciones actuales se basan en una estructura horizontal, donde se eliminan los mandos medios y se faculta a los equipos de trabajo a tomar decisiones según la organización de aprendizaje de Richard L. Daft (2007), donde nos enseña que un equipo de trabajo es fundamental para realizar tareas, desarrolla un trabajo organizado y mejora los desafíos de calidad.

El diseño organizacional para la **Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.**, donde la teoría de la organización de aprendizaje, en el cual se creó una estructura de funciones formalizada pudiendo lograrla unión de grupos de actividades, de esta manera permitirá el mejoramiento continuo de la estructura organizacional desarrollando el crecimiento y el avance de sus colaboradores en diferentes áreas, proporcionando el logro de objetivos de la organización.

Se debe tomar en cuenta la estructura y a todos los colaboradores sean idóneos, capacitados en sistemas y procesos modernos en administración científica, que estén al tanto en la aplicación de herramientas para supervisar y detectar fallas de manera continua las cuales serán comunicadas a los organismos superiores, Gerencia, Consejos de Administración y Vigilancia respectivamente.

Para aquello se facilitará la toma de decisiones más oportunas, claro siempre y cuando estén asentados en trabajo en equipo y la delegación de facultades a los empleados, llamado empowerment.

Determinando una estructura organizacional efectiva se logrará una mayor eficiencia y efectividad en la gestión de una organización, permitiendo el mejoramiento continuo y optimización de los recursos en la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.

## **JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

En la actualidad las organizaciones enfrentan retos causados por un ambiente cambiante, la competencia global, la diversidad, los temas de ética, los avances tecnológicos, la implementación de nuevos enfoques.

Este estudio se logró a través de principales alineaciones técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista, las mismas que se aplicaron a los directivos, socios y colaboradores, donde permitirá realizar un análisis interno y externo determinando los problemas primordiales, promoviendo la gestión del desempeño y facilitar el cambio, y así generar el valor agregado en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., pero sobre todo se beneficiará al promover la responsabilidad social en la toma de decisiones, se considera fundamental además crear confianza entre las personas y los grupos que forman parte de toda la organización, hacer que la competencia sea más pertinente para el cumplimiento de las metas del trabajo y llevar al máximo los esfuerzos cooperativos, también se aplicó el uso de la herramienta FODA con el sustento de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Actualmente el trabajo de investigación permitió conocer los problemas por los que atraviesa la compañía, al no contar con los principios - directrices establecidos o delimitados textualmente como son Misión, Visión, Objetivos, valores claros y pertinentes. No reconocen que la clave del éxito se basa por una parte en el alto nivel de motivación, implicación y compromiso de sus miembros y, por otra, en su capacidad de generar nuevos conocimientos e incorporarlos a sus servicios.

En base a los elementos detallados se considera importante presentar la propuesta **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA D E SANTA ELENA “PENSANELEN S.A.”**, con el fin de facilitar alternativas viables de solución a los problemas descritos que se pueden superar en la organización.

## **JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Las organizaciones cumplen un papel fundamental en la sociedad, porque unen los recursos necesarios para alcanzar objetivos, metas y resultados deseados o trazados a lo largo de su existencia, son productores de bienes y servicios que tratan de cumplir con el mayor grado de eficiencia, por lo tanto están en constante innovación basadas en tecnologías de punta, creando así un valor para los propietarios, clientes y empleados, enfocándose siempre en vencer los constantes desafíos a través de la implementación de nuevas herramientas y técnicas basadas científicamente puesto que el conocimiento de la teoría de la organización permiten diseñarlas con mayor eficacia.

La supervivencia empresarial es natural en una organización y hace que se adopten una nueva forma organizativa que se convierte en una necesidad estratégica, de esta forma las organizaciones evolucionan buscando su consistencia externa con la estrategia de la empresa y su entorno competitivo para poder resolver los problemas más complejos y dinámicos. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas, implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia, de tal manera que al cumplir con sus objetivos aporten al logro de las metas funcionales y forjen la sinergia adecuada para alcanzar los objetivos institucionales.

Consolidando los criterios descritos se justifica la importancia de implementar un **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA “PENSANELEN S.A.”** con la finalidad de determinar responsables por tareas y por resultados, eliminando así los obstáculos en el desempeño, las incertidumbres sobre quién hace tal o cual actividad y además mostrar la importancia de la toma de decisiones y comunicación acertada, encaminadas al desarrollo del proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de la organización.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el impacto de la estructura organizacional a través de un análisis situacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado PENSANELEN, cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir la situación organizacional la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN S.A.”
2. Establecer los procesos metodológicos de investigación adecuados para la obtención de información pertinente.
3. Determinar la incidencia de la inexistencia de una estructura organizativa en el mejoramiento de las competencias administrativas de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN S.A.”; mediante el análisis de resultados mediante las técnicas de investigación empleadas en el caso.
4. Desarrollar el organigrama de la empresa, adjuntando la situación actual de la organización.
5. Elaborar el diseño organizacional para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN S.A.”

## **HIPÓTESIS**

La implementación de la estructura organizacional mediante un análisis situacional, permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A. del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

## **VARIABLES**

### **Variable Independiente**

Estructura Organizacional

### **Variable Dependiente**

Gestión Administrativa de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN S.A.”

## **OPERACIONALIZACIÓN.**

La operacionalización es el proceso de llevar una variable desde un nivel abstracto a un plano más concreto, su función básica es precisar al máximo el significado que se le otorga a una variable en un determinado estudio, también debemos entender el proceso como una forma de explicar, cómo se miden variables que se han seleccionado. Las variables deben ser compuestas en dimensiones y estas a su vez traducidas en indicadores que permitan la observación directa y la medición.

De acuerdo con el sujeto de investigación las variables se clasifican en categóricas y continuas. Las categóricas se clasifican a los sujetos distribuyéndolos en grupos, de acuerdo a algún atributo previamente establecido, por ejemplo, el idioma, la ocupación, etc.

✓ **OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

| HIPÓTESIS   | V. INDEPENDIENTE          | DEFINICIÓN  | DIMENSIÓN   | INDICADORES   | ÍTEMS  |
|---|---------------------------|---|---|---|--|
| La implementación de la estructura organizacional mediante un análisis situacional, permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena "PENSANELEN S.A." | Estructura Organizacional | La Estructura Organizacional es el conjunto de relaciones entre varios componentes o áreas de la empresa, como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo, orientándolo al logro de los objetivos. | Análisis Organizacional<br><br>Proyección Estratégica<br><br>Gestión de Necesidades<br><br>Proyección del Diseño Organizacional<br><br>Resultado de efectividad | Análisis Interno<br>Análisis Externo<br>Matriz FODA<br><br>Misión<br>Visión<br>Valores<br>Objetivos<br>Estrategias<br><br>Atención al cliente<br>Satisfacción de las necesidades<br>Proveedores<br>Estructura Organizacional<br>Orgánico funcional<br>Tecnología de Información<br>Sistemas de Control<br>Políticas<br>Cadena de Mando Integral<br>Vínculos interorganizacionales<br><br>Eficiencia<br>Desempeño<br>Evaluación<br>Seguimiento | ¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?<br><br>¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?<br><br>¿Los procesos que se llevan en la empresa son los adecuados o necesitan redefinirse?<br><br>¿De dónde se pueden obtener estos fondos que necesita la empresa?<br><br>¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios?<br><br>¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio? |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

✓ **OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

| HIPÓTESIS   | V. DEPENDIENTE  | DEFINICIÓN   | DIMENSIÓN   | INDICADORES  | ÍTEMS  |
|---|---|--|---|--|--|
| La implementación de la estructura organizacional mediante un análisis situacional, permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena "PENSANELEN S.A." | Gestión Administrativa de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena "PENSANELEN S.A." | La Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución mediante el cumplimiento y la optimización del correcto proceso administrativo. | Aspectos Constitutivos<br>Recursos<br>Proceso administrativo<br>Servicios<br>Financiamiento | Datos Históricos<br>Estatutos<br>Permisos<br><br>Humano<br>Material<br>Técnico<br><br>Organización<br>Planeación<br>Dirección<br>Control<br><br>Servicio General<br>Servicio Personalizado<br><br>Autogestión<br>Presupuesto | ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?<br><br>¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Cómo lo ha hecho?<br><br>¿Es suficiente la tecnología para el desarrollo de las actividades de la empresa?<br><br>¿Está usted de acuerdo con las políticas establecidas dentro de la compañía? |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1. ANTECEDENTES

Mintzberg, (1991; y Robbins, 1990); manifiesta que el diseño organizacional necesita de un proceso en la que construye o se cambia la estructura de una organización con el fin de obtener aquellos objetivos que tienen planteados.

Los autores determinan que la definición de diseño organizacional se lo concibe como un proceso pero que es importante una imagen de diseño como suceso discreto, llevado a cabo por un conjunto de personas restringidas, focalizando estructuras asumidas como estables aun conjunto de situaciones sometidas a una transformación.

Si se requiere apostar por la comprensión del proceso continuo que pretende ser todo diseño organizacional, es importante observar propuesta que parecen dibujar vías para avanzar en esta dirección. Por un lado, Weick (1993) contrapone la noción de diseño organizacional como improvisación frente a la concepción más “arquitectónica” del proceso y, por otro, Rico y FernandezRios (2002) definen la pertinencia de considerar el diseño organizacional como un doble proceso simbólico a través del cual: 1) se elaboran planes que permiten concebir, fragmentar y coordinar unidades de actividad para conseguir objetivos concretos; 2) Se operativizan dichos planes en acciones que transforman el producto o servicio pretendido en una realidad tangible.

La estructura organizacional que se desarrolla para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, permite identificar el objetivo

principal de la organización, por medio de tal estructura se establecen las funciones de cada área, mediante la generación de las actividades organizacionales, puestos y los niveles jerárquicos, que facilitan la coordinación de actividades y tareas de todos los miembros de la compañía, obteniendo como resultado la eficiencia, distribución y manejo de los recursos, como también el logro de los objetivos organizacionales, a través de la implementación de un organigrama, donde se define el rango jerárquico de la institución.

Este trabajo de investigación consistió en dividir y relacionar el trabajo para alcanzar las metas fijadas por la organización, estableciendo una estructura organizacional, delinear las relaciones o líneas que conllevan a la coordinación, crear las descripciones de cada puesto, contribuyendo a incrementar la eficiencia organizacional.

Sin embargo el diseño debe de ayudar a los empleados a realizar su trabajo de la mejor manera posible, de una forma eficiente y eficaz, la estructura debe facilitar a los miembros de la organización a llevar a cabo el trabajo en equipo con los respectivos recursos necesarios para el desempeño diario de las labores del Consorcio.

## **1.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una estructura organizacional es un concepto fundamentalmente jerárquico de subordinación dentro de las entidades que colaboran y contribuyen a servir a un objetivo común.

Una organización puede estructurarse de diferentes maneras y estilos, dependiendo de sus objetivos, el entorno y los medios disponibles. La estructura de una organización determinará los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

Es por tanto la estructura organizacional la que permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas,

departamentos o filiales. En esta sección analizaremos el proceso que siguen las organizaciones para decidir cuál debe ser su estructura organizacional y posteriormente veremos los tipos más habituales de estructuras que podemos encontrarnos distinguiendo entre: formales e informales, jerárquicas y planas; por último veremos un resumen de los tipos de estructuras según han ido evolucionando con el tiempo.

### **1.2.1. Conceptualización**

**Robbins S. (2005)**, “El diseño organizacional es el desarrollo o cambio de la estructura de una organización, a través de esta, se puede obtener una distribución formal de los empleados dentro de una organización”. **Pág. 234.**

Cummings (2007).

“El desarrollo organizacional es a la vez una disciplina de acción social y un área de investigación científica. Su aplicación abarca un amplio espectro de actividades, con variantes aparentemente infinitas. Un ejemplo de ello es la formación de equipos con los altos directivos de una empresa, el cambio estructural en un municipio y el enriquecimiento del trabajo en las compañías manufactureras. También su estudio abarca una amplia gama de temas: efectos del cambio, métodos del cambio organizacional y factores que inciden en su éxito.”

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnóstico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representan los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas.

### **1.2.2. 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, pero, como se llevaría sin un diseño previo o una planeación de las necesidades, es por eso que es de suma importancia esta área de las empresas. El diseño organizacional se encarga de manejar a la organización con el objetivo de

dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva; y se coordinan para resaltar los aspectos con más necesidad, que requieren apoyo o sustentabilidad.

**Hitt M. y Pérez M. (2006),**

“El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. 262

### **1.2.3. Características del Diseño Organizacional**

**Horizontal:** consiste en la división del trabajo en actividades en el mismo nivel de la organización. Puede haber baja o alta complejidad horizontal. Mientras aumenta la especialización, se incrementa la diferenciación horizontal.

**Vertical:** se refiere a la división del trabajo por nivel de autoridad, jerarquía o cadena de mando. Esta diferenciación está representada por el número de niveles que posee la organización. Podemos encontrar estructuras altas o planas. A medida que aumenta la diferenciación horizontal, se incrementa la vertical.

A la vez que una organización ejerce la diferenciación, debe integrar las actividades y conjuntos de tareas realizadas de una forma coordinada. Esta coordinación se denomina integración y es la responsabilidad principal de las personas.

**Formalización:** se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. La formalización es el grado en que las reglas y reglamentos se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa.

Cuando mayor sea la formalización, más burocrática, mecaniza, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

- El cargo: a través de las especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de este.
- El flujo de trabajo: a través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un proyecto.
- Las reglas y reglamentos: a través de la formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quien puede o no puede hacer ciertas cosas, cuándo, dónde, para quién y con qué autorización.

**Centralización:** se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, con poca o ninguna delegación de autoridad. Los niveles intermedio y operacional se vuelven menos repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

**Integración:** se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. Los esquemas de integración más utilizados son:

- a) Jerarquía administrativa.
- b) Departamentalización.
- c) Asesorías (staff).
- d) Comisiones y fuerzas de tareas.
- e) Objetivo y planes.
- f) Distribución física o arquitectura.

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

- ❖ Tener buen desempeño en las funciones laborales.
- ❖ 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.

#### **1.2.5. Enfoques del Diseño Organizacional.**

El diseño organizacional se utiliza para maximizar la eficiencia de los grupos de personas con un objetivo común. Dependiendo de los objetivos, el tamaño y la naturaleza de un grupo, su estructura organiza puede tener un gran número de formas. Los factores que influyen en el diseño de una organización incluyen: la distribución geográfica, la necesidad de discreción y seguridad, el número de miembros, los objetivos políticos y marco de tiempo o duración de vida esperada de la organización.

##### **Enfoque clásico**

Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionará bien en todas las instituciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri

Fayol fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones.

Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización, en sus acciones, eran guiados por un sentimiento de obligación en la organización y por una serie de regla y reglamentos racionales. Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollados plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la organización, Weber lo llamo burocracia.

### **Enfoque ambiental**

En la época que Wood Ward realizaba sus estudios, Tom Burns y G. M. Stalk estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorporan el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Burns y Stalker señalaron las diferencias entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

- En un sistema mecanicista, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidos, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrático clásica.
- En un sistema orgánico es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

En un ambiente estable es probable que cada miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por lo tanto, la especialización en habilidades es

conveniente. En un ambiente turbulento, sin embargo, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante.

### **Reducción de tamaño**

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones estadounidenses han practicado un tipo de proceso diseño organizacional, que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general; con el nombre de reestructuración. En la actualidad, a la reestructuración suele entrañar una disminución de la organización, o para ser más descriptivos, una reducción de tamaño.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad.

### **1.2.6. Modelo del Diseño Organizacional**

En su libro **Richard L. Daft** de 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, 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.

Los modelos que Daft presenta son el enfoque de la ciencia administrativa, el modelo de Carnegie, el modelo de proceso incremental de decisión y el modelo de cesto de basura. 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.

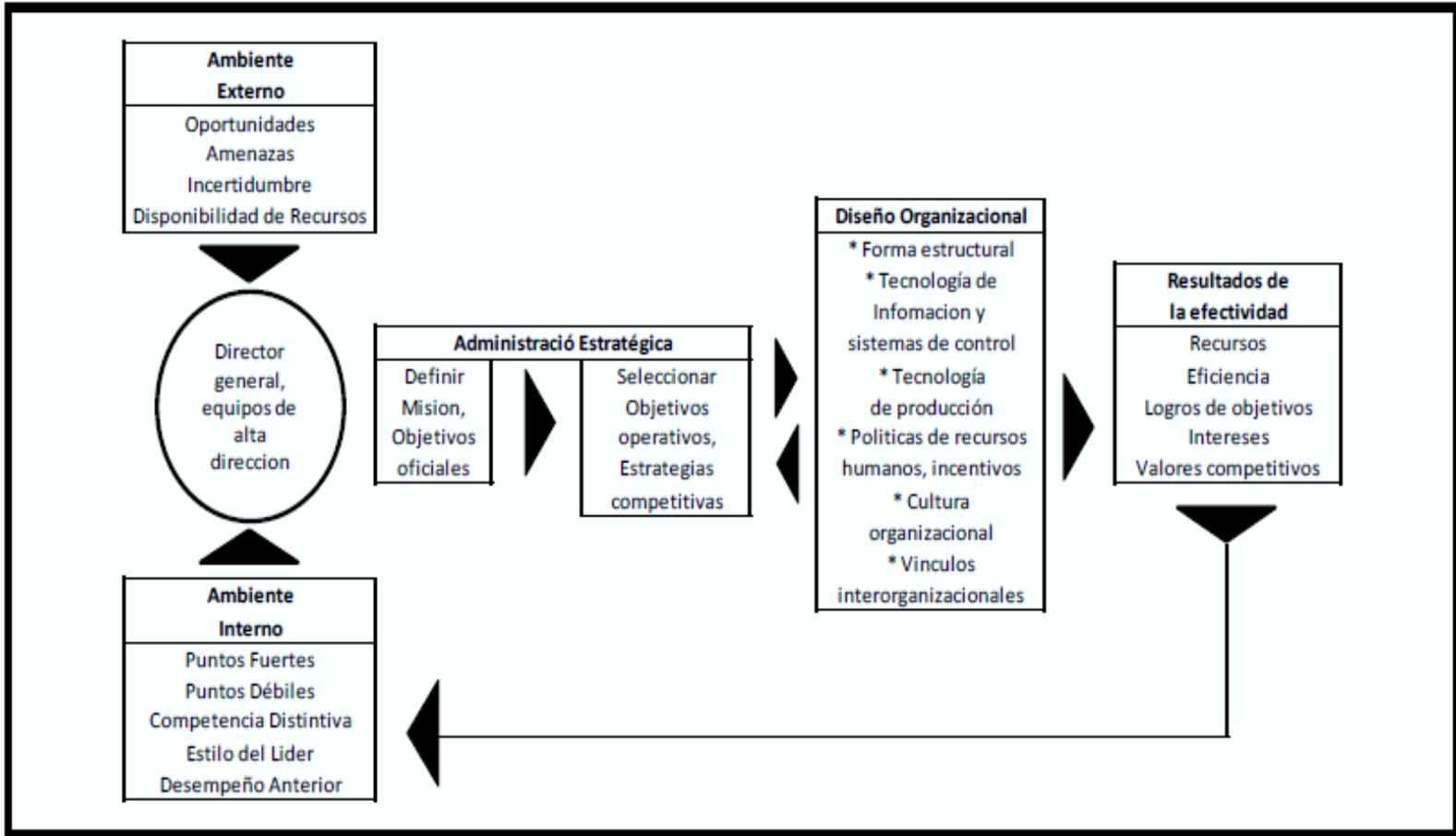
Al hablar del diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales. Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito.

La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección. Las relaciones mediante las cuales la alta dirección señala la dirección y luego el diseño.

La teoría de la organización es una forma de pensar acerca de las organizaciones. La teoría de la organización es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y profundidad de lo que se podría hacer de otra manera. La forma de ver y pensar sobre las organizaciones se basa en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional. Los académicos de las organizaciones buscan estas regularidades, las definen, las miden y las ponen a disposición del resto de nosotros. Los hechos de la investigación no son tan importantes como los patrones y puntos de vista generales del funcionamiento organizacional.

Usted podrá recordar de un curso de administración anterior, que la era moderna de la teoría de la administración comenzó temprano en este siglo, con el punto de vista de la administración clásica, que incluía los enfoques tanto de administración científica como de principios administrativos.

**Grafico No 1: Modelo de Richard Daft**



**Fuente:** Teoría y diseño organizacional Richard Daft

**Elaborado por:** Richard Daft.

El 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:

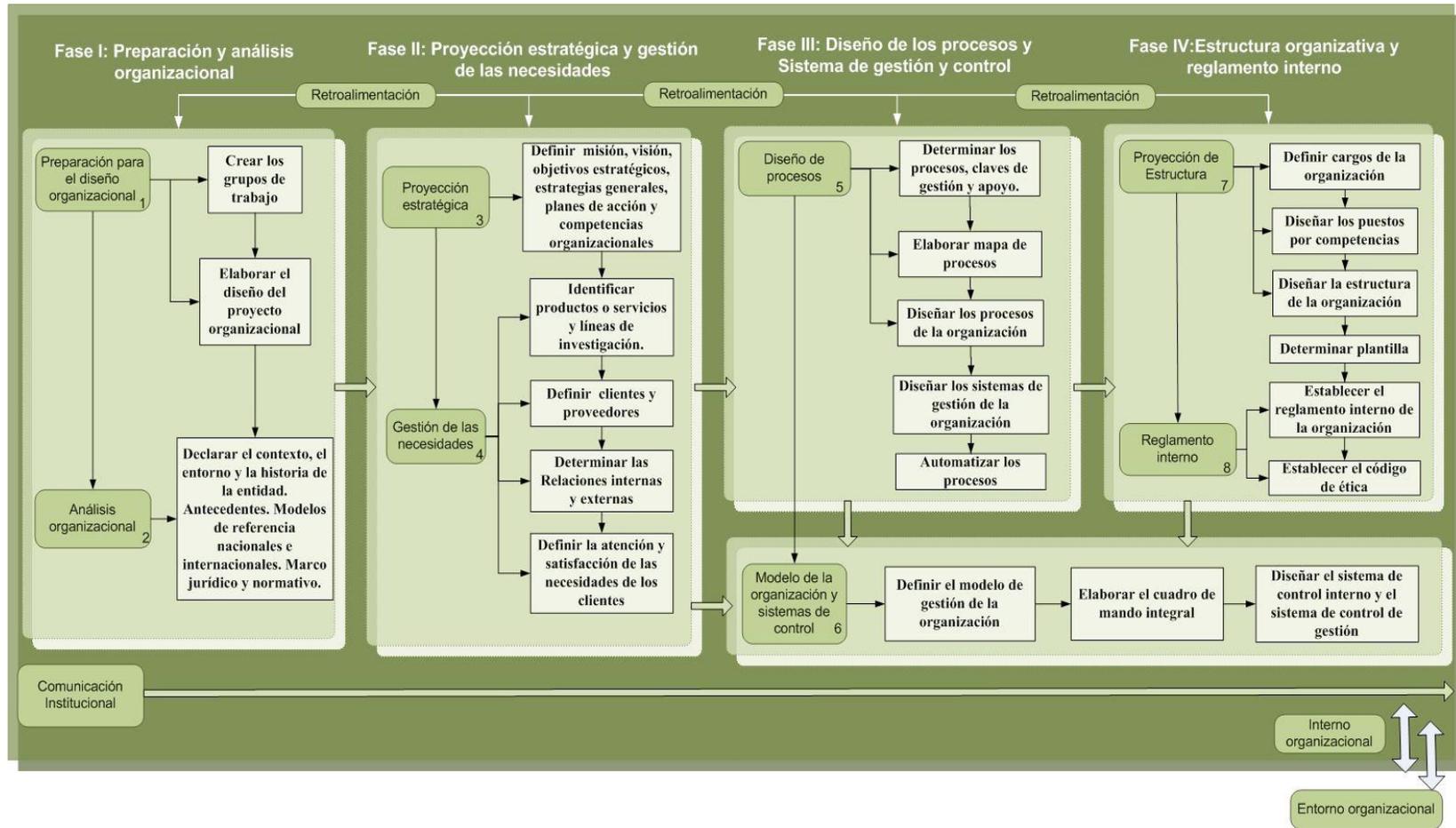
- 1.- Preparación y análisis organizacional.
- 2.- Proyección estratégica y gestión de las necesidades.
- 3.- Diseño de los procesos y sistema de gestión y control.
- 4.- Estructura organizativa y el reglamento interno.

La primera fase del proyecto está dirigida a la preparación y el análisis organizacional es donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

La segunda fase se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades, se realiza el diagnóstico y elaboración del proyecto estratégico básico de la organización (misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias generales, planes de acción y competencias organizacionales). Además se definen las líneas de investigación, proveedores, clientes, relaciones internas y externas, se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes. La tercera fase permite lograr el diseño de procesos y sistemas de gestión y control.

En la misma deben quedar definidos y diseñados los procesos clave, estratégicos y de apoyo. También deben quedar definidos y diseñados los sistemas de gestión de la organización. En una segunda etapa de esta fase se debe elaborar el modelo mediante el cual se pretende gestionar la organización. La cuarta fase comprende la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniéndose como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos por competencias, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

**Grafico No 2: Modelo de Ailed Labrada Sosa**



**Fuente:** Diseño Organizacional Ailed Labrada Sosa  
**Elaborado por:** Ailed Labrada Sosa

## **1.2.7. Componentes del Diseño Organizacional**

### **1.2.7.1. Análisis Situacional**

El nombre FODA se forma de las iniciales de los cuatro conceptos utilizados para la aplicación del instrumento, es decir: F de Fortalezas; O de Oportunidades; D de Debilidades; y A de Amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA, es determinada por factores que favorecen (fortalezas y oportunidades), u obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos planteados por la empresa u organización.

De la misma manera se debe entender que las fortalezas y debilidades de la empresa se refieren a las características internas de la empresa, por el contrario las oportunidades y amenazas son las situaciones del entorno, sin embargo la debilidad o amenaza que se resuelva se convierte automáticamente, en una fortaleza u oportunidad. 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 institución. 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 haya 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 en el desempeño de la organización y que condicionan la posibilidad de realizar la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las metas de dicha institución”. (Pág. # 85).

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

#### **1.2.5.7.1. La Matriz FODA.**

Significa ampliar el análisis FODA, para pensar detalladamente en las **opciones estratégicas** de esta manera se logra una mejor comprensión. Fred R. David (2003), manifiesta:

“Cualquier empresa, ya sea militar, orientada hacia el producto, orientada hacia el servicio, gubernamental o incluso deportiva, debe crear y ejecutar buenas estrategias para ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, conduce por lo general a la derrota.

Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podrían denominar defensivas. Toda empresa posee tanto oportunidades y amenazas externas como fortalezas y debilidades internas que se relacionan entre sí para formular alternativas de estrategias posibles.” (Pág. # 200).

**Cuadro No 1: Matriz FODA**

|                              |  |  |                            |
|------------------------------|--|--|----------------------------|
| <b>MATRIZ FODA</b>           |  | FORTALEZAS (F)                                   | DEBILIDADES (D)            |
|                              |  | Hacer lista de fortalezas                        | Hacer lista de debilidades |
| OPORTUNIDADES (O)            | ESTRATEGIAS (FO)   | ESTRATEGIAS (DO)                                 |                            |
| Hacer lista de oportunidades | Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades                | Minimizar debilidades aprovechando oportunidades |                            |
| AMENAZAS (A)                 | ESTRATEGIAS (FA)   | ESTRATEGIAS (DA)                                 |                            |
| Hacer lista de amenazas      | Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas | Minimizar las debilidades y evitar amenazas      |                            |

**Fuente:** Estrategias de Fred R. David.

**Elaborado por:** Fred R David

### 1.2.7.2. Proyección Estratégica

#### 1.2.7.2.1. Importancia y Características de la Proyección Estratégica

El creciente interés en la proyección estratégica puede explicarse porque cada día el ambiente se vuelve cada vez, más dinámico para la mayoría de las organizaciones. Una de las ventajas que ofrece la planeación estratégica es brindar lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades de la organización,

otra ventaja es que ayuda a los dirigentes a tomar decisiones, además de reducir a un mínimo, el peligro de cometer errores y de este modo evitar tener sorpresas desagradables. La principal desventaja está dada porque la planeación estratégica exige la concentración de la alta dirección de la organización.

La dirección estratégica constituye una de las herramientas de gran importancia con que cuenta la dirección de las organizaciones en su afán de garantizar su supervivencia y desarrollo futuro.

La planificación estratégica trata fundamentalmente de la disposición del esfuerzo organizacional dirigido al desarrollo de un objetivo, de su consecución y de la generación futura de productos y servicios, así como también del diseño de la implementación de políticas, por medio de las cuales se pudieran alcanzar las metas y los objetivos de la organización. La planificación estratégica tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas como:

- ✓ ¿En qué negocio estamos?
- ✓ ¿En qué negocio deberíamos estar?
- ✓ ¿Quiénes deberán hacerlo?
- ✓ ¿Hacia dónde vamos?
- ✓ ¿Qué ventajas competitivas disfrutamos?
- ✓ ¿En qué área de competencia sobresalimos?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes?

## **Misión**

Es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Por tanto, resulta imprescindible que mercadólogos, empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cual es el concepto de misión, y mejor aún, cuales son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de

negocios, mercadotecnia y definición de términos, para que tengan una visión más completa y aplicable del mismo.

Según Emilio Diez de Castro, Julio García, Francisca Martín y Rafael Periañez, autores del libro “Administración y Dirección”, la misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existen la compañía.

“La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface, que tipos de productos ofrece y en general, cuales son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, en lazo lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”.

### **Visión**

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a lo largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las clases de competitividad.

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

### **Valores**

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituye la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

La concepción de valor es múltiple y puede referir a una diversidad de elementos. En general, el término se utiliza para medir o ponderar las cualidades de un objeto, individuo y/o situación o realidad y determinar si es positivo o negativo. Por otro lado, cuando se habla de valores en plural a menudo esta expresión guarda una relación con la ética y la moral de un individuo o grupos de individuos.

### **Objetivos**

Es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados. En general, la consecución de un determinado logro lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que pueden hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción. Además, el cumplimiento o incumplimiento de objetivos puede conllevar sentimientos de euforia o frustración, que afectarán la salud psíquica para bien o para mal de quien se ve afectados por ellos.

### **Estrategias**

Es el patrón o plan que integran metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

#### **1.2.7.3. Determinación de las Necesidades**

##### **Definición de gestión**

Los teóricos de la administración definen la gestión como un proceso en el que uno o más personas emprenden para coordinar el desempeño laboral de otras

personas a fin de lograr resultados de alta calidad lo que establece una diferencia de lo que sería una simple administración.

La gestión administrativa alude a aquellos elementos relacionados con la planificación, la organización dirección y control y otros factores que aseguren la máxima prosperidad del grupo que está siendo gestionado.

### **Atención al Cliente**

Es aquel servicio que prestan las empresas de servicios o que comercializan productos, entre otras, a sus clientes, en caso que estos necesiten manifestar reclamos, sugerencias, plantear inquietudes sobre el producto o servicio en cuestión, solicitar información adicional, solicitar servicio técnico, entre las principales opciones y alternativas que ofrece este sector o área de las empresas a sus consumidores

### **Satisfacción del Cliente**

La satisfacción del cliente es un término propio del marketing que hace referencia a la satisfacción que tiene un cliente con respecto a un producto que ha comprado o un servicio que ha recibido, cuando este ha cumplido o sobrepasado sus expectativas, se mide la satisfacción de acuerdo a buró de quejas y sugerencias.

#### **1.2.7.4. Proyección del Diseño Organizacional**

##### **Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es el marco en que se desenvuelve la organización, en la cual dentro de la empresa donde todas las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de sus objetivos y Mintberg sostuvo lo siguiente:

Mintzberg H. (2004), sostiene que “La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” (Pág. #39)

## **Modelo Orgánico Funcional**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía consiste en quien da las órdenes y quien las obedece.

Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional:

- ✓ Especialización del trabajo
- ✓ Departamentalización
- ✓ Cadena de mando
- ✓ Extensión del tramo de control

## **Tecnología de Información**

En el mundo actual la tecnología es el facto base de toda organización, porque al llevar sistemas o tecnologías que les permita desarrollarse como ellas esperan. La tecnología en las organizaciones pueden estar dadas, en las áreas de administración, áreas contables, en el área de recursos humanos, cuya finalidad es que permitan que cada una de las áreas realicen sus actividades de una manera eficaz y eficiente.

## **Sistemas de Control**

En relación sobre el sistema de información y control Parra E. (2003) considera que: Los sistemas tradicionales de control de gestión consistía en

un conjunto de programas predefinidos. Una vez concluida la programación y puesta en marcha, estos sistemas eran empleados por los usuarios/analistas de control de gestión. Cualquier opción nueva o cambio de las existentes requería imprescindiblemente la intervención de los expertos en tecnología de información ubicados en los departamentos de sistemas de información que elaboraron” Pág. 11.

Este sistema ayudara a la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN” en la comunicación entre los directivos y los socios y tener una mayor fluidez en la información o datos y también en el control de todas sus actividades para de esta manera tener una buena gestión administrativa.

### **Cadena de Mando Integral**

Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y un problema. Y ¿Ante quién soy responsable? En la cadena de mando tenemos presente dos importantes conceptos: *La autoridad* se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y *la unidad* de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

### **1.2.7.6. Resultados de Efectividad**

La efectividad organizacional es el grado en que una organización logra los resultados que se esperan de ella. Por tanto, la efectividad organizacional consiste en identificar los objetivos de una organización y determina que tan bien los ha alcanzado.

### **Eficiencia**

La eficiencia, es utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta. Principalmente hace referencia a aquellos recursos que se tienen (humanos, tecnológicos, financieros, materiales) para conseguir algo, la forma en

la que son utilizados y los resultados a los que se ha arribado, cuando mejor hayan sido aprovechados esos recursos mayor será la eficacia en la forma de buscar dicha meta.

### **Desempeño**

Es el proceso dinámico a través del cual e indistintamente, una organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos, aún más rendidores. Es un conjunto de actividades programadas para recoger información para reflexionar y mejorar sus estrategias e introducir en el proceso correcciones necesarias.

Es tal la importancia que hoy se le otorga al factor humano que se le considera la clave del éxito de una empresa y la Gestión de Recursos Humanos es considerada como la esencia de la gestión empresarial. De esta manera una organización eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo. La Gestión de Recursos Humanos constituye, por tanto, un factor básico para que la empresa pueda obtener altos niveles de productividad, calidad y competitividad.

El presente trabajo investigativo fue desarrollado en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud, de Holguín, específicamente en los Talleres de Electromedicina, Electromecánica y Ambulancias, con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación actual de la estabilidad laboral a través de las variables fluctuación, motivación y satisfacción laboral.

Para ello se efectuó una amplia revisión bibliográfica y se utilizaron técnicas de recopilación, procesamiento y presentación de la información, destacándose la revisión de documentos, observación directa, encuestas, entrevistas, tablas y gráficos, entre otras, llegándose a la conclusión de que existen varios factores que inciden negativamente en la estabilidad laboral, destacándose la poca motivación

de los trabajadores, altos índices de fluctuación y la insatisfacción con las condiciones de trabajo y el salario.

### **Evaluación y Seguimiento**

Es el proceso dinámico a través del cual, a indistintamente, una organización o institución puede conocer sus propios rendimientos, especialmente sus logros y flaquezas y así reorientar propuestas o bien focalizarse en aquellos resultados positivos para hacerlos aún más rendidores.

Es un conjunto de actividades programadas para recoger información para reflexionar y tomar decisiones para mejorar sus estrategias e introducir en el proceso correcciones necesarias.

Dirección y control de las tareas establecidas en la empresa o compañía para poder interpretar sus propios frutos cosechados con el esfuerzo día a día en la labor.

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de una organización.

Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que siga una línea de trabajo, y además permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando.

Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada, y si se está haciendo lo que se había planificado.

La evaluación consiste en la comparación de los impactos reales del proyecto con los planes estratégicos acordados.

Está enfocada hacia lo que se había establecido hacer, lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido.

Puede ser formativa: tiene lugar durante la vida de una organización con la intención de mejorar la estrategia o el modo de funcionar de la organización. También puede ser conclusiva: obteniendo aprendizaje a partir de una organización que ya está en funcionamiento.

El seguimiento y la evaluación comparten la misma orientación, hacia un aprendizaje a partir de aquello que se hace y como se lo hace. A partir de aquí, debería quedar claro que el seguimiento y la evaluación se llevan a cabo de la manera más adecuada, si se ha realizado correctamente una planificación con la que evalúa los logros.

El seguimiento y la evaluación permiten comprobar si se está obteniendo beneficios y si se está generando un cambio.

A través del seguimiento y la evaluación se puede revisar el progreso, identificar problemas en la planificación y en la puesta en práctica, y hacer ajustes de modo que se tengan más probabilidades de generar un cambio, también ayuda al control del personal en establecer correctamente sus planes.

El seguimiento consiste en la recopilación y el análisis de información que se recopila a medida que se avanza en la implementación de un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad del proyecto. Se basa en las metas establecidas y actividades planificadas para las distintas fases del trabajo de planificación.

La evaluación es la comparación de los datos recopilados con las metas establecidas, la evaluación puede ser formativa mientras el proyecto está en ejecución y permite mejorar la implementación y puede ser conclusiva, al final del proyecto para el análisis de lo realizado, establecer la situación final y proyectar una nueva etapa.

El seguimiento y la evaluación se concentran en:

- Eficacia
- Efectividad
- Impacto

### **1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN.**

#### **Administración**

Hoy en día se encuentra una diversidad de enfoques formulados referentes a la administración, de acuerdo a Reinaldo O. Da Silva (2002) quien sostiene “Existen casi tantos conceptos de administración como libros sobre el tema; no obstante, la gran mayoría de las definiciones comparten una idea básica: la administración está relacionada con el logro de los objetivos por medio de los esfuerzos de otras personas. De manera semejante Álvarez Carlos (2009) señala que la administración es”

“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y uso calculado de los recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.” (pág. 189)

Conforme a dichas técnicas se puede concluir que la administración es un proceso que coloca todos los recursos de una organización de forma correcta con la finalidad de elaborar, poner en marcha y cumplir con las metas y objetivos a fines de la empresa.

#### **Gestión Administrativa**

La gestión administrativa permite la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como una mayor calidad en el servicio prestado que es recibido por el usuario. La aplicación

de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

#### Objetivo de un modelo de gestión administrativa

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

- ✓ Optimizar los procesos de gestión, logrando un trabajo más eficaz y fácil de realizar.
- ✓ Mejorar los productos o servicios que se ofrecen a los clientes.
- ✓ Establecer procedimientos de seguimiento y control de los procesos internos y de los productos o servicios, de tal forma que se facilite la toma de decisiones a partir del conocimiento de la situación existente y de su evolución histórica.
- ✓ Incorporar nuevas tecnologías para mejorar e incrementar la oferta de productos o servicios.

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

#### Etapas de un modelo de gestión administrativa

El modelo de gestión administrativa, involucra diversas etapas a desarrollar en la secuencia a continuación:

Resulta de gran trascendencia analizar la gestión administrativa de las empresas comerciales en especial la gestión que ha desarrollado la empresa. La gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa.

- **Análisis de la estructura funcional:** descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.
- **Análisis de las relaciones con terceros:** identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objetivo de dicha interacción.
- **Identificación de los procesos de la institución:** establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del modelo de gestión administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

### **Características y aplicación de un modelo de gestión administrativa**

Partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del modelo de gestión administrativa:

- **Homogenización funcional:** atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.
- **Identificación de necesidades de información:** estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del modelo de gestión administrativa.
- **Definición de modelo de negocio:** constituye el conjunto de servicios que se prestan en la compañía de transporte pesado península de Santa Elena PENSANELEN.

- **Definición de ajustes funcionales:** modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- **Definición de herramientas de gestión:** permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

### **1.3.1. Aspectos Constitutivos**

La compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSALENEN, se inició a los 30 días del mes de julio del 2008, teniendo un grupo de 23 socios cuya celebración concurre libre y voluntariamente sin coacción alguna para la constituir la compañía y sus respectivos estatutos.

Los socios declararon que son capaces para contratar y que es su voluntad de constituir de forma simultánea una sociedad anónima, para lo cual unen sus capitales para emprender operaciones comerciales y participar en las utilidades y beneficios de sus actividades, una de las cláusulas fue el plazo de duración de esta sociedad donde se determinó que será de 50 años a partir de la fecha de constitución.

El objeto de la compañía principalmente es la prestación en forma permanente del servicio de transporte de carga pesada, conforme a la autorización de los competentes organismos de tránsito, la compañía será domiciliada en el cantón La Libertad perteneciendo a la provincia de Santa Elena.

Las acciones se transfieren de conformidad con las disposiciones legales pertinentes, se considerara como dueño de las acciones, a quien aparezca como tal en su libro de acciones y accionistas.

La junta general de accionistas es el órgano supremo de la compañía y administrada por el gerente, presidente y vicepresidente, quienes tendrán atribuciones que le competen. Los que durarán cinco años en su cargo pudiendo, ser reelegidos indefinidamente, actualmente esta dirigencia está precedida por el señor Carlos Alberto Núñez Solís, en calidad de presidente y representante legal y la ingeniera Gabriela Lorena Gómez Cruz en calidad de gerente general. Extendiéndose tal representación a lo judicial como extra judicial, a todos los asuntos relacionados con el giro y el tráfico de la misma con excepción de la hipoteca de los bienes inmuebles de propiedad de la compañía.

La compañía expende que en el periodo de dos meses se dé a conocer los informes, balance, inventarios y de más cuenta que el gerente y presidente realicen, se ordenará el reparto de utilidades en caso de haberlas y fijar, cuando procedan, la cuota de estas están para la formación del fondo de reserva de las sociedades, porcentaje que no podrá ser menor de fijado en la ley.

La compañía puede excluir al socio o a los socios que estén inmersos en el art 82 de la ley de compañías.

Art. 82.- Pueden ser excluidos de la compañía:

1. El socio administrador que se sirva de la firma o de los capitales sociales en provecho propio; o que comete fraude en la administración o en la contabilidad;
2. se ausenta y, requerido, no vuelve ni justifica la causa de su ausencia;
3. El socio que interviniere en la administración sin estar autorizado por el contrato de compañía;
4. El socio que constituido en mora no hace el pago de su cuota social;
5. El socio que quiebra; y, en general, los socios que falten gravemente al cumplimiento de sus obligaciones sociales.

El socio excluido no queda libre del resarcimiento de los daños y perjuicios que hubiere causado.

### 1.3.2. Recursos

#### Recurso de la gestión administrativa

Todos los elementos requeridos para ejecutar el proceso administrativo constituyen los recursos que utiliza la gestión. Los recursos se pueden clasificar del siguiente modo:

- **Recursos Humanos:** Se refiere a las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, no importa cuáles sean sus niveles jerárquicos o tareas encomendados.
- **Recursos materiales:** Son aquellos que se utilizan para ejecutar las operaciones organizacionales básicas.
- **Recursos financieros:** Están constituidos por el dinero en forma de capital mediante en el cual, al estar disponibles inmediata o mediatamente, permiten afrontar una emergencia. Se trata de un proceso dinámico que evalúa y combina el análisis del pasado (gestión) con la previsión y evaluación de alternativas futuras (planeación), junto a los instrumentos que se utilizaran en el presente para alcanzar los objetivos planificados.

### 1.3.3. Proceso Administrativo (planeación, dirección, control)

#### El proceso de la administración

Existe una diversidad de teorías relativas al proceso de la administración, sin embargo, una de las más conocidas y aceptadas en el mundo moderno cita 4 etapas. Lawrence J. Gitman, Carl D. McDaniel (2007) en su libro ( el futuro de los negocios) nos dicen que “La administración es un proceso que anticipa posibles problemas y oportunidades y diseña planes para acatarlos, coordina ya asigna los recursos que se necesitan para aplicar los planes, guía al personal a lo largo del proceso de la aplicación de los planes y revisa los resultados y efectúa los cambios necesario”, menciona además que “El trabajo de los administradores se divide en 4 actividades: planear, organizar, dirigir y controlar, las 4 funciones son muy

interdependientes y los administradores suelen desempeñar más de una de ellas a la vez. Para ser eficaces y eficientes, los gerentes deben ejecutar adecuadamente una amplia variedad de actividades que incluyen la planeación, la organización, la dirección y el control, funciones tradicionales de la administración.

### **La administración y sus funciones**

Trabajar con gente y recursos para lograr metas organizacionales en la esencia de la administración y hacerlo con eficacia y eficiencia es atributo de los buenos gerentes, aquellos que entienden la eficacia como el logro de las metas organizacionales y la eficiencia como la capacidad de hacerlo con el mínimo posible de recursos en dinero, tiempo, materiales y personas. Los buenos gerentes apuntan a lograr ambas cosas. La administración es una ciencia que permite alcanzar objetivos institucionales utilizando mecanismos operativos que se ejecutan mediante un proceso administrativo.

### **Organización**

La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito.

### **Planeación**

Cuando hablamos de planeación estamos refiriéndonos al proceso administrativo que permite identificar los objetivos organizacionales y determinar cuáles son las acciones adecuadas que permitirán alcanzarlos, incluyendo los análisis de las situaciones actuales, la anticipación del futuro, la determinación precisa de los objetivos, la definición de que en tipos de actividades se desenvolverá la empresa,

la elección de las estrategias y la determinación de los recursos requeridos. Los planes pueden ser concebidos para organizaciones integrales o completas, para unidades específicas de trabajo y a un individuo, abarcando largos periodos (de 5 a más años) o periodos más cortos de días o semanas.

#### **1.3.4. Servicio**

El transporte es considerado como un servicio, por lo tanto, es el conjunto de prestaciones intangibles que el cliente espera recibir, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del producto o del servicio básico que adquiere. Además, el servicio es la acción realizada por una organización, en este caso de una cooperativa de transporte pesado, en la facilitación del intercambio comercial o simplemente brindar el servicio de mudanza, que implica generar actividades que satisfagan las necesidades del cliente.

Vértice S.L., (2008) nos expresa que: En concepto general que el servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o servicio básico – como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo. Al contrario que los productos, los servicios se caracterizan por su inmaterialidad. Solo existen como experiencias vividas. En la mayoría de los casos, el cliente de un “servicio de los servicios” comprende dos dimensiones propias: la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio. Pag. 3 y 9.

#### **1.3.5. Financiamiento**

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que pueden ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

##### **Financiamiento Interno.**

El financiamiento interno es la acción de suministrar recursos, donde las empresas emplean para cubrir un déficit presupuestario o para asignar recursos financieros provenientes de un superávit presupuestario.

También el financiamiento interno es cuando una empresa tiene la necesidad de adquirir inyección de capitales para cubrir necesidades de la empresa, donde se opta por ingresar a nuevos socios, venta de acciones, valores, fusión de empresas. Financiamiento interno también es el aporte de los socios, ya sea en efectivo, mercadería y bienes. El financiamiento interno está compuesto por: desembolsos, amortizaciones, atrasos y variaciones de depósitos.

### **Financiamiento externo.**

Es aquel que se genera cuando no es posible seguir trabajando con recursos propios, es decir cuando los fondos generados por las operaciones normales más las aportaciones de los propietarios de la empresa, son insuficientes para hacer frente a desembolsos exigidos para mantener el curso normal de la empresa, es necesario recurrir a terceros como: préstamos bancarios, factoraje financiero, etc.

### **Presupuesto**

Stoner E. & Gilbert D. (2006). “Los presupuestos son de dos tipos: presupuesto de operaciones y presupuesto financieros. El presupuesto de operaciones señala los bienes y servicios que la organización espera consumir durante el plan del presupuesto. Por regla general, enumeran tanto las cantidades materiales, como las cifras de los costos. Los presupuestos financieros detallan el dinero que la organización pretende gastar en ese mismo plazo y las fuentes de donde se obtendrán el dinero.” (Pág. 626).

También al cálculo y negociación anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina, un gobierno) durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas o instituciones cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas o las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **Constitución del Estado Ecuatoriano 2008**

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

La Constitución del Ecuador en su art. 33, establece que 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, y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

#### **Formas de trabajo y su retribución:**

El art. 325 expresa que 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 los principios:

- Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
- A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
- Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

### **Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial – 2011** **Régimen Administrativo: De las operadoras del Transporte Terrestre**

**Art. 77.-** constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta 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, Transito y Seguridad Vial.
3. Las operadores 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, Transito y Seguridad Vial;
5. Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Transito 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, Transito 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;
9. No llevar contabilidad de costos separada de los servicios que presta la operadora.

**Ley de Compañía.-** Esta ley establece que los socios 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 en 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 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 sociales.

Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevaran la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología representa la manera de organizar el proceso de la investigación, de controlar resultados y de representar posibles soluciones al problema que nos lleva a la toma de decisiones. En el presente proyecto de investigación se desarrolló en base a un diseño, una modalidad, una amplia variedad de métodos, técnicas, instrumentos y procedimientos orientados a la compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, donde se pretende lograr un diseño organizacional para detectar problemas o deficiencias dentro de la organización, de igual manera se realizará un análisis sobre los datos obtenidos para poder sugerir una propuesta que ayude la mejora de la institución.

Para que el proceso investigativo adquiriera el carácter científico y horizontal, exige la correcta utilización de las estrategias metodológicas oportunas, como únicos factores determinantes para alcanzar el éxito deseado; de aquí la necesidad de definir en forma previa la forma o camino a seguirse para la realización del presente trabajo en la implementación de un diseño organizacional para la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.

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

El diseño de la investigación es el plan de acción, en el cual se indica la secuencia de los pasos a seguir dentro del proceso investigativo y establecer las estrategias a seguir, en el que se permite precisar los detalles de la tarea de investigación y establecer las estrategias a seguir para obtener resultados positivos, además de definir la forma de encontrar las respuestas a las interrogantes que inducen al

estudio. La investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo de acuerdo al problema y los objetivos propuestos por la falta de implementación de un diseño organizacional para la compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, que a través del cual se elaborará para la aceptación de la propuesta para su aplicación adecuada.

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

En la modalidad de la investigación se utilizarán los siguientes: tipos de investigación, la investigación básica, la bibliográfica, de campo y la descriptiva mediante el análisis de estas se logrará realizar el trabajo de la manera más eficiente para lograr alcanzar los objetivos que se desea alcanzar.

Tiene como prioridad a la solución de problema, en tanto a la administración de los grupos de trabajo por falta de un diseño organizacional en la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., mediante:

- Utilización de técnicas cualitativas,
- Interpretación del problema,
- Se refiere a aspectos particulares,
- Es más subjetiva, porque el investigador puede filtrar datos según su criterio,
- No prueba teorías o hipótesis más bien genera teorías,

El presente trabajo investigativo no solo se indago a los colaboradores administrativos y operativos, sino que se plantea una propuesta viable para que los socios de la compañía opten por implementar la propuesta antes mencionada, determinando el tipo de investigación documental y de campo, que conlleva a establecer las putas y características primordiales a la fundamentación teórica de la propuesta.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Por el propósito**

Básica: para el presente tipo de estudio se implementara un modelos organizativo que es “que es organización que aprende”, se basa en la integración

continua de los procesos de trabajo con los procesos de aprendizaje, basados en el conocimiento científico dirigido a compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

### **Investigación Aplicada**

La que consideraremos aquí como investigación aplicada, difiere de la que produce conocimiento que, si bien se aplica en otras disciplinas, no tiene como objetivo ni llega a ser aplicado en el sector productivo de bienes y servicios.

A diferencia de tal consideración, la clasificación de investigación aplicada propuesta parte del impacto (o aplicación) que sobre el mencionado sector productivo tendría el conocimiento generado.

#### **2.3.2. Por el nivel de estudio**

**Estudio Descriptivo:** se implementará un estudio de carácter descriptivo porque se analizará formas de comportamiento dentro de la institución tales como comportamiento de los directivos, colaboradores y demás involucrados, optando por redactar los hechos incuestionables relacionados con el problema y la relación entre las variables, las cuales serán tabuladas y procesadas con el empleo de técnicas de recolección de datos como son las encuestas y entrevista.

#### **2.3.3. Por el lugar**

#### **Investigación Documental-bibliográfica:**

La presente investigación se basa en la utilización de libros, revistas e internet, por medio de esta técnica se ampliara el conocimiento del objetivo de estudio y al mismo tiempo se realizará las críticas valorativas y conclusiones, que permitieron profundizar el desarrollo de la investigación de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

## **Investigación de Campo**

Esta investigación se basará en la técnica de la observación directa, de la situación actual de la compañía, conociendo la realidad de la misma, con la información a recopilar permitirá definir datos importantes que tengan una relación directa con el problema de la investigación de la compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

### **2.4. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN**

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de verdad de ciertos enunciados.

**Método Inductivo.** La palabra "inductivo" viene del verbo inducir, y éste del latín *induciré*, que es un antónimo de deducir o concluir.

La inducción va de lo particular a lo general. Empleamos el método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, o sea, es aquél que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados la ley general que los rige y que vale para todos los de la misma especie.

En el análisis de estudio se aplicó el método deductivo porque se va a partir de un estudio organización ya establecido por el autor.

Richard L. Daft, lo que conlleva en afirmar que la teoría del autor es realmente importante en la implementación del Diseño Organizacional de la Compañía de

Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN. Cabe recalcar que esta teoría fue modificada según las necesidades de la compañía.

**Método Analítico.** En el análisis del estudio se aplicó el método analítico para poder distinguir las partes del objeto de estudio y proceder a la revisión ordenada de cada uno de sus elementos por separado, con este método se logró observar y comprender cada una de las partes del objeto, en este caso de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

En la investigación científica hay gran variedad de técnicas o instrumentos para la recolección de datos, que son de vital importancia en todo trabajo de investigación de campo, dependerá mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias.

**Entrevista.-** La entrevista está compuesta por preguntas, se entablo una comunicación directa y fluida con los involucrados del objeto de estudio, se dirigió exclusivamente a los directivos de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, se empleó la entrevista estandarizada, que consistió en una especie de cuestionario oral, se fundamentó en una entrevista normal o relajada con la finalidad de conseguir o entablar un clima, sereno, tranquilo y de confianza, cuyo objetivo principal fue la obtención de información de fuente de primera mano para comprobar hechos hipotéticos y generar soluciones sustentables.

**Encuesta.-** Esta técnica de recolección de información se aplicó mediante un formulario, se empleó la encuesta basada en entrevistas cara a cara o de profundidad, a través de preguntas abiertas y cerradas, que consistió en entrevistar directamente o personalmente a cada encuestado, en este caso permitió conocer opiniones y valoraciones que poseen los Directivos, Administradores y personal operativo de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

### **Guía de entrevista**

De acuerdo con Miles & Huberman citados por Soria (2002), “En los casos de estudio las guías de entrevistas suelen ser generadas particularmente para cada uno. Las preguntas planteadas en este instrumento deben estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación”. (Pág. # 77).

Es la lista de preguntas preparadas para los informantes calificados, los datos recopilados permitieron establecer un conocimiento más claro de la situación real de la compañía, en referencia a la necesidad de cambios en la organización. Su aplicación tuvo lugar en las instalaciones de la compañía, por ser el lugar escogido por los entrevistados, logrando extraer lo más significativo, explorando sus percepciones y vivencias. El diseño de la entrevista se realizó considerando la temática de cambio organizacional para fortalecer la competitividad empresarial de la compañía de transporte pesado PENSANELEN. El instrumento se preparó de manera que genere mayor conocimiento acerca de las necesidades de la organización y sus problemas.

La redacción del cuestionario facilitó información precisa y válida. Es una herramienta confiable para conocer varios aspectos relacionados con la temática planteada.

### **Cuestionario.**

Para recoger información acerca del desarrollo de los sistemas de trabajo en gestión en la estructura organizacional se aplicó la técnica de la encuesta y por lo tanto se utilizó y diseñó un instrumento con preguntas abiertas y preguntas cerradas con la aplicación de la escala de Likert. Ejemplo de escala de Likert:

Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN

- Siempre
- Casi siempre
- A veces
- Pocas veces
- Nunca

El contenido de las preguntas tiene relación con los objetivos del estudio y se consideró la operacionalización de las variables, la aplicación del instrumento se lo realizó de manera individual.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1 Población

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

**Cuadro No 2: Distribución de la Población Personal Administrativo**

| DESCRIPCIÓN  | N° DE PERSONAS |
|--------------|----------------|
| Directivos   | 5              |
| Socios       | 45             |
| Empleados    | 1              |
| Clientes     | 50             |
| <b>TOTAL</b> | <b>101</b>     |

Fuente: Compañía de Transporte Pesado PENSANELEN  
Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

### **2.7.2. Muestra**

La muestra es un subconjunto fielmente representativo de la población.

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. El muestreo no probabilístico llamado también muestreo circunstancial, se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma.

Además el error de muestreo no se puede medir. En cambio en el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento tienen una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales.

Además es posible medir el error de muestreo. El muestreo probabilístico se clasifica en: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático, muestreo por conglomerado. En el presente trabajo se realizó, considerando el muestreo por conveniencia, el cual deja a elección del investigador la selección de los elementos y sobre todo a quienes aplican el cuestionario, estos seleccionan los elementos, dada la facilidad de acceso o la conveniencia.

El muestreo por conveniencia es aquel que se considera, siguiendo la comodidad del investigador. Si bien son elegidos al azar no se puede determinar que dichos individuos sean representativos de la población ya que los mismo se encuentran en un lugar específico, a determinada hora y deciden o no colaborar.

Esto conduce un sesgo de la muestra que le quita representatividad.

El total de la población que se consideró en este estudio está compuesto por los Directivos, personal administrativo y Operativos de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, donde el total de la población

para realizar la encuesta interna fue de 51 y realizo un total de 50 encuesta para el grupo selecto de clientes.

### Distribución de la Muestra

| DESCRIPCIÓN | N° DE PERSONAS |
|-------------|----------------|
| Directivos  | 5              |
| Socios      | 45             |
| Empleados   | 1              |
| Clientes    | 50             |
| TOTAL       | 101            |

Fuente: Compañía de Transporte Pesado PENSANELEN  
Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

## 2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTOS DE LOS DATOS

Una vez recopilados los datos por medio de los instrumentos diseñados para esta investigación, en este caso, luego de realizar las encuestas y entrevista a los empleados y directivos de la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, es necesario procesarlos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitirán llegar a conclusiones en relación con la hipótesis planteada.

No basta con recolectar datos ni cuantificarlos adecuadamente. Una simple colección de ellos no constituye una investigación; es necesario analizarlos y presentarlos de manera que real y que lleven a la confirmación o al rechazo de la hipótesis.

El procesamiento de datos, que antes era muy laborioso con métodos manuales, hoy es realizado por computadoras electrónicas, las cuales han eliminado, por así decirlo, gran parte del trabajo matemático y estadístico que antes se realizaba.

Hoy en día toda investigación seria (presupuestada adecuadamente), es procesada por computadoras, lo cual aligera la obtención de resultados que anteriormente se demoraba por los procesos matemáticos implementados. El procesamiento de

datos, cualquiera que sea la técnica empleada para ello, no es otra cosa que el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica, en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones. Por lo tanto, se trata de especificar el tratamiento que se dará a los datos: ver si se pueden clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

### **2.8.1. Procedimientos**

#### **Codificación**

Es el procedimiento técnico mediante el cual los datos son categorizados. A través de la codificación, los datos sin elaborar son transformados en símbolos, ordinariamente numéricos, que pueden ser tabulados y contados. Sin embargo, la transformación no es automática; supone un juicio por parte del codificador, lo cual será de gran ayuda para proceder a realizar la tabulación de los datos obtenidos en la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN.

Codificar es clasificar todos los datos en base a las variables dependiente e independiente relacionadas con la investigación; es decir, todas las manipulaciones deberán hacerse con los datos numéricos de tales variables para descubrir los resultados de esas manipulaciones. Una vez manipulados y obtenidos los resultados, se realiza un análisis de datos. El juicio que asigna una respuesta a una categoría es con frecuencia emitido por alguien distinto de la persona que ostenta oficialmente el título de “codificador”.

#### **Tabulación**

Es una parte del proceso técnico del análisis estadístico de los datos. La operación esencial que se hizo en la tabulación de los datos obtenidos de la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, es el recuento para determinar el número de casos que encajan en las distintas categorías. El término marginal es utilizado para referirnos a simples recuentos de frecuencias en los que concurren las diversas categorías con los datos. El término tabulación cruzada es

utilizado con frecuencia para referirnos a la tabulación del número de casos que ocurren conjuntamente en dos o más categorías.

## **Gráfica**

Luego de la tabulación, se procede a la representación gráfica de los datos obtenidos de la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, por medio de pastel o barra, donde se asigna una respuesta a una categoría en porcentajes del resultado de los ítems de cada pregunta de encuesta o entrevista que se le realizaron a los empleados o directivos de la Compañía.

## **INTERPRETACIÓN**

Aquí se consideró si las variables correlacionadas en el sistema, resistieron una interpretación no solo a nivel muestra sino colectivo; si los resultados obtenidos resultaron o no (por honestidad se aclara siempre) extensivos o interpretativos de la población considerada en la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, básicamente la interpretación es ya la expresión de la relación existente entre los fenómenos.

Esto es simplemente lo que en ciencia se define en la actualidad como ley, la expresión de la relación existente entre las variables consideradas en estudio. En su forma más perfecta esta relación tiende a expresarse en términos cuantitativos.

Desde el inicio de la Compañía de Carga Pesada Península de Santa Elena PENSANELEN, estuvo de acuerdo con facilitarnos información para esta investigación, permitiendo así la credibilidad al estudio y la propuesta ya antes planteada.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE PENSANELEN S.A.

La mesa directiva que conforma la compañía de PENSANELEN S.A son el Sr. Carlos Alberto Núñez Solís en calidad de **Presidente** de la Compañía, Sr. John Christina Serrano Triviño **Vicepresidente**, Ing. Gabriela Lorena Gómez Cruz **Gerente**, José Alfonso Lema Paguay **Secretario**, David Arturo Padilla Daza **Vocal Principal**.

##### 1.- ¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?

La compañía en este corto tiempo de ejerciendo su labor prestado el servicio de transporte pesado ha desarrollado y evolucionado de muy buena manera, sintiéndonos satisfecho y muy contentos porque se ha cumplido los objetivos a corto plazo y las metas que nos hemos planteados cuando constituimos la compañía. Ha sido muy poco tiempo para determinar que somos los líderes en la Transportación de Carga Pesada pero ese se va a convertir en nuestro objetivo a futuro, y convertirnos en líderes de la transportación no solo en la Península de Santa Elena sino también a nivel nacional, y lo lograremos con un trabajo eficaz con el personal idóneo que cuenta la compañía, hay que aprovechar las oportunidades y desarrollar los proyectos de evolución de la compañía.

Este trabajo arduo de la compañía es un gran esfuerzo y a la vez muy satisfactorio para todos los clientes y especialmente con los socios ya que han desarrollado valores y trabajo en equipo por el bien común y así seguirán trabajando en conjunto para lograr todos sus objetivos y metas establecidas, también ha sido un esfuerzo monumental por parte de la Ing. Gómez Gabriela por hacer posible todos los objetivos trazados en este corto tiempo.

## **2.- ¿La Compañía cuenta con los recursos necesarios para operar en la organización?**

La compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena, tiene alrededor de 5 años de labor y se considera una empresa pequeña, donde ejerce su labor con el recurso óptimo y necesario para el tamaño de la compañía.

La compañía ha llegado a cumplir con lo requerido de acuerdo a las exigencias de los clientes, tanto así que poco a poco el órgano se ha convertido en una de las más solicitadas por propios y extraños, y en la actualidad cuenta con un radio satélite que permite tener mejor comunicación con los conductores de las unidades de la compañía y así se mejora de manera eficaz y eficiente la calidad del servicio.

Estos medios son actos para las necesidades de la compañía, por lo que no es necesario grandes instrumentos por lo que es una empresa joven en el mercado de la transportación.

## **3.- ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?**

La compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, trata de contar con los recursos fundamentales, además con lo que cuenta la compañía demuestra que cuenta con lo necesario para cumplir con cabalidad el servicio que presta, y en las áreas más exigentes con las que cuenta la empresa.

En la compañía en el área de producción del servicio se determinó que no existía una comunicación entre los choferes de la compañía y la secretaria en el momento de realizar el servicio, y el problema se debía a que la señal de instrumentos de comunicación no era los más óptimos, por lo que la cobertura de los instrumentos que utilizaban no eran buenos y se decretó utilizar el servicio de comunicación por medio de radio satelitales, y así mejorar el servicio, también se mejora la atención al cliente y eso es satisfactorio para la compañía.

#### **4.- ¿Existe un presupuesto bien elaborado?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cuenta con un presupuesto de manera empírica donde se ajusta a lo necesario, y en el cual es necesario elaborar un presupuesto bien estructurado.

Donde aquel presupuesto sería fundamental debido que gracias a ello la compañía tendría un plan de acción, dirigido a cumplir una meta prevista. PENSANELEN tiene como base en su economía la aportación de los socios y el ingreso de los viajes realizados tanto dentro de la provincia como fuera de ella, y fuera del Ecuador.

Mencionado aquellos podemos referenciar que PENSANELEN, está actualmente manejando un presupuesto en base a sus necesidades y como es una empresa pequeña refleja sus pocos gastos e ingresos.

#### **5.- ¿Los procesos que se llevan en la empresa son los adecuados o necesitan redefinirse?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, en este corto periodo de producción no ha tenido inconvenientes en los procesos por ende la empresa piensa que están adecuados de la mejor manera, existen ciertos inconvenientes en el área administrativa por lo que se llega a la conclusión que falta un determinado personal para cubrir ciertas áreas. Esto se complementará con una selección de colaboradores muy bien adecuada por lo que la compañía espera tener un personal idóneo, capaz y leal a su puesto laboral.

Los procesos se acondicionan a las exigencias de la Compañía y se desarrollará a medida que la empresa siga creciendo y se convierta en el líder de la transportación, cabe recalcar que la compañía es muy virgen en el mercado por ende los procesos son reducidos literalmente, los procesos son de vital importancia por que mejoraría la calidad y agilidad del servicio que ofrece la compañía, y mejorando la calidad del servicio.

## **6.- ¿De dónde se pueden obtener estos fondos que necesitan la empresa?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cuenta en la actualidad con un total de 51 accionistas, del cual los fondos provienen de la aportación de aquellos, también se podría llamar a esto una recapitalización por parte de los socios.

Otro medio sería como fuentes de financiamiento un préstamo bancario, del cual ayudaría a obtener maneras que ayuden al desarrollo de la compañía, en la actualidad los socios aportan \$30 dólares americanos mensualmente por cada acción que tenga en la compañía, y con el ingreso del 5% de cada viaje que realiza la compañía se mantiene en una economía estable para la empresa.

## **7.- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios?**

La compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, es líder en el mercado de carga pesada ya que no cuenta con una empresa constituida y formada como PENSANELEN, una de las metas es poder abarcar con todo el nicho de mercado en la Península, esto se podría hacer realidad incursionando más unidades de transporte.

El mercado de carga pesada también se ve afectado por una competencia informal o también conocida como camiones piratas, que no cuentan con una determinada constitución y afecta al ejercicio del servicio, esta es una mala competencia ya que no se maneja con precios establecidos, y la Comisión de Tránsito del Ecuador tampoco realiza un control pertinente para que estas unidades no laboren de forma empírica, y constantemente no hay una regularidad de control vehicular para el control de piratas de la transportación de carga pesada.

Determinando que PENSANELEN, no cuenta con una competencia directa mas bien sería la única competencia pero de forma ilegal que se debería terminar pero es una batalla muy fuerte con estos legados no constituidos.

## **8.- ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?**

Se puede realizar, mediante la atención que se brinde al usuario cuando solicita el servicio, por parte la compañía hasta que este haya llegado a su destino.

También se podría medir aplicando un cuestionario que nos ayude y facilite saber cuál es el tipo de satisfacción del cliente con respecto al servicio, quizás otra manera óptima sería ubicar una caja de sugerencias y recomendaciones para así poder saber cuáles son los inconvenientes o el nivel de satisfacción del cliente y preferencia por la empresa.

Y nuestro gran grado de satisfacción que tenemos, es que los usuarios siguen optando por nuestro servicio y cada día crece más y más los interesados que se unen al medio de la transportación de carga pesada para solicitar nuestro servicio.

## **9.- ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?**

El personal de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, por el momento el nivel de capacitación es muy bajo, ya que cuenta con un personal muy alto nivel intelectual, donde los colaboradores saben manejar las situaciones a cabalidad y desarrollan destrezas en momentos de presión, cabe recalcar que es muy importante la capacitación en esta área.

Se les ha otorgado un gran nivel de confianza y empoderamiento para que el personal este apto a la toma de decisiones en alguna situación fortuita dentro de la compañía, cabe recalcar que es muy importante capacitar al personal y estar siempre actualizando conocimientos para el crecimiento de la compañía, y estos conocimientos deben ser de acuerdo al mando y al cargo del personal de la compañía.

En la actualidad los colaboradores no cuentan con una asesoría técnica y todas las decisiones son tomadas por instinto y eso vuelve una práctica poca profesional.

## **10.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la Compañía?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cuenta con la tecnología necesaria para llevar a cabo el ejercicio de la transportación, cuenta cada unidad con GPS para llegar a su destino, también con un radio satelital, y las adecuaciones necesarias y primordiales para el producto que se transporta por medio de nuestro servicio.

En las oficinas se cuenta con la matriz de las radios, con el internet que es primordial, con el servicio de fax y con utensilios básicos, necesarios y actualizados que complementan el desarrollo del servicio.

PENSANELEN no cuenta con una tecnología de punta pero si con una tecnología útil y necesaria para la empresa que permite lograr todos los objetivos trazados y pertinentes.

## **11.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cuenta con un directorio básico que es el que toma las decisiones en la compañía, del cual se debe mejorar y tener una estructura establecida y compleja donde se representan las relaciones departamentales, y así mismo fijar la acción y responsabilidad de cada departamento y de cada colaborador.

Es muy importante tener una estructura organizacional porque así se determinarán y establecerán mandatos directos hacia los colaboradores y estos están en la disposición de realizar las tareas y con el compromiso de realizarlas a tiempo.

El directorio está establecido por un Presidente, un Vicepresidente, Gerente, Secretario y un Vocal Principal, esto se realiza de una manera empírica, y muy sencilla por la capacidad mínima de colaboradores y es muy necesario aplicar un método estructurado para el desarrollo de la compañía.

## **12.- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?**

En la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, cuenta con un personal necesario dentro de la estructura, como es el Presidente, Vicepresidente y Gerente, donde estos tres personajes son los más capacitados y aptos a tomar decisiones que ayuden a la compañía al mejoramiento continuo, ellos son los encargados de tomar acertadamente las decisiones para el mejoramiento de todas las áreas importantes de la organización, pero en ocasiones las decisiones las toman en consenso con los demás socios de la compañía, ya que existen disposiciones que involucran directamente a todos, pues de esto depende el bienestar de la entidad y de todos los accionistas; además de esta manera se llegan a mayores conclusiones o nuevas ideas que ayudan al crecimiento de nuevos proyectos que permiten el desarrollo de PENSANELEN.

Es por eso que ven necesario un diseño organizacional para PENSANELEN, y no solo por el margen jerárquico sino también por orden crucial de actividades y responsabilidades delegadas.

## **13.- ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años? ¿Cómo lo ha hecho?**

La Compañía de transporte Pesado Península de Santa Elena, ha crecido efectivamente durante los cinco años en los cuales ha prestado su servicio a la comunidad peninsular, esto se ha realizado en base a los esfuerzos de todos los miembros de la institución y gracias a tener un mercado potencial aun no explotado y no poseer competencia directa, pero si mucha competencia indirecta.

Esto es debido a que ellos están prestos a colaborar con todos los recursos que se necesitan para el crecimiento de la empresa y a implementar ideas nuevas e innovadoras; cabe recalcar que hasta el momento la administración que se ha llevado a cabo se basa a una organización empírica, donde la gestión que aún se lleva a cabo es de una manera sencilla, donde los lineamientos son básicos pero necesarios para el crecimiento de la compañía.

**14.-¿Es suficiente la tecnología para el desarrollo de las actividades de la empresa?**

La Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena en la actualidad cuenta con la tecnología suficiente para realizar las actividades que por su rama hay que efectuar. Además cuenta con lo necesario que una empresa con poco tiempo en el mercado y según su tamaño debe poseer.

Cuenta con lo necesario para cubrir las necesidades de la comunidad.

Aunque más adelante la organización puede adquirir tecnología más avanzada para el control y seguridad de los vehículos al momento que se encuentren en labor cumpliendo con las rutas establecidas que el cliente contrata, para así tener mayor seguridad al momento que los vehículos se encuentran en circulación, debido a que la delincuencia está cada vez más peligrosa y es necesario implementar tecnología de seguridad para cumplir con la calidad de entrega del servicio.

**15.- ¿Cuáles son los aspectos positivos que se aplican en la organización?**

Los aspectos positivos que se aplican principalmente en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena son: la responsabilidad debido a que cada proceso en cuanto al servicio que se brinda a los diferentes usuarios se realiza a cabalidad teniendo en cuenta que se cumplan con los requerimientos establecidos por el cliente.

El compañerismo, la lealtad, el compromiso por ser mejor empresa y el trabajo en equipo es otro aspecto positivo debido a que los colaboradores realizan sus labores de manera conjunta para que todas las tareas encomendadas se cumplan a cabalidad con el único fin que el servicio sea de calidad y que los clientes queden satisfecho y se sientan seguros del servicio que presta la compañía y sigan utilizando la prestación de la misma; sobre todo que sigan recomendando a demás usuarios el servicio que ofrece la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN.

### 3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

3.2.1. Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los socios y colaboradores de PENSANELEN S.A.

**¿Cómo calificaría usted el servicio de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

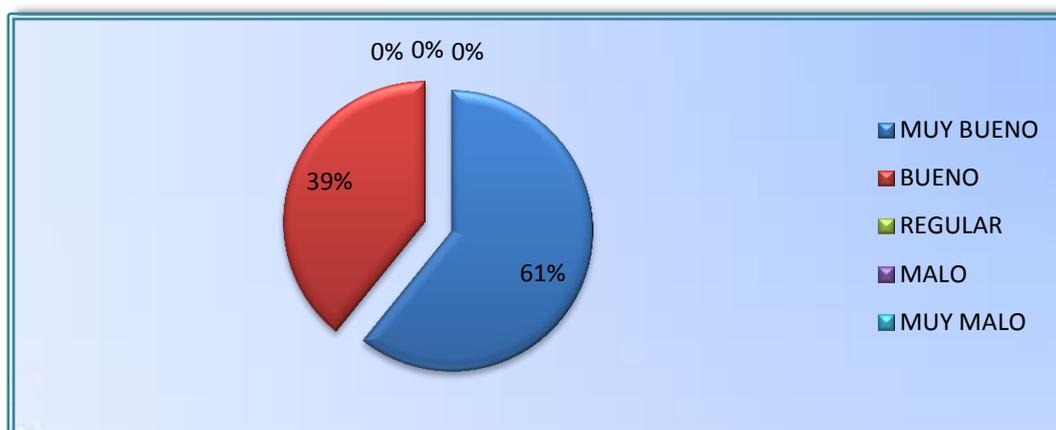
**CUADRO # 3 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %         |
|------|--------------|-------------|-----------|
| 1    | Muy Bueno    | 31          | 61%       |
|      | Bueno        | 20          | 39%       |
|      | Regular      | 0           | 0%        |
|      | Malo         | 0           | 0%        |
|      | Muy Malo     | 0           | 0%        |
|      | <b>TOTAL</b> |             | <b>51</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 2 CALIFICACIÓN DEL SERVICIO**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo al resultado de las encuestas internas efectuadas en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, con un muestro de 50 personas a encuestar se obtuvo como resultado, que el 61% califican como muy bueno el servicio que ofrece y el 39% lo califica como bueno. Los resultados nos ratifican lo muy bueno que es el servicio y por ende es la empresa más solicitada en el medio local de transportación de carga pesada,

**¿Considera usted que se encuentran distribuidos las áreas de trabajo de acuerdo a su especialización dentro de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

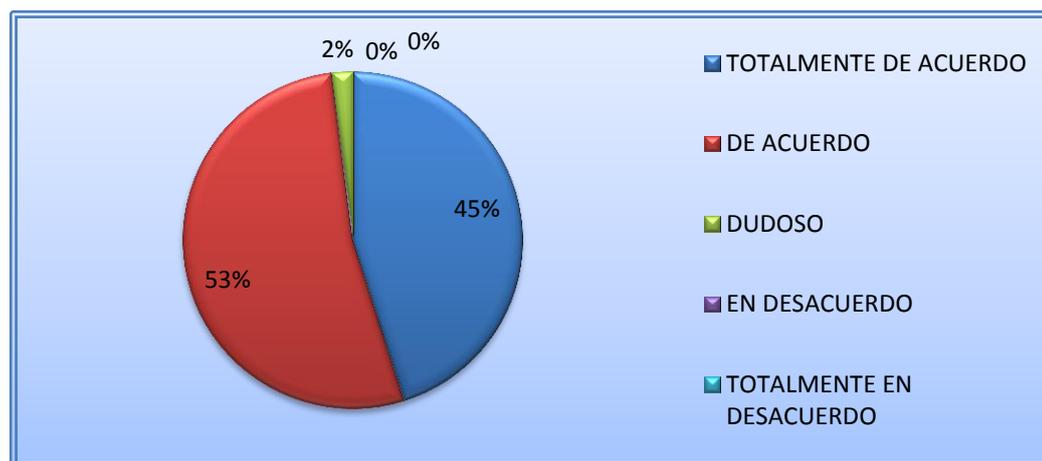
**CUADRO # 4 ÁREAS DE TRABAJO**

| ÍTEM | VALORACIÓN               | FRECUENCIAS | %         |
|------|--------------------------|-------------|-----------|
| 2    | Totalmente De Acuerdo    | 23          | 45%       |
|      | De Acuerdo               | 27          | 53%       |
|      | Dudoso                   | 1           | 2%        |
|      | En Desacuerdo            | 0           | 0%        |
|      | Totalmente En Desacuerdo | 0           | 0%        |
|      | <b>TOTAL</b>             |             | <b>51</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 4 AREAS DE TRABAJO**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Dentro de los resultados podemos apreciar, que el 45% de los dirigentes y colaboradores de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN están totalmente de acuerdo con el área de trabajo y conforme con su especialización, el 53% confirma que está de acuerdo y solo un 2% se encuentra dudoso con su área de trabajo dentro de la compañía. Esto se puede dar fin aquel problema de inconformidad con las distribución de áreas, y esto es gracias a un orgánico funcional que determine las tareas de cada área y la selección y posesión de cada personal idóneo para cada puesto laboral, mejorando el clima laboral y obteniendo una mejor cultura organizacional.

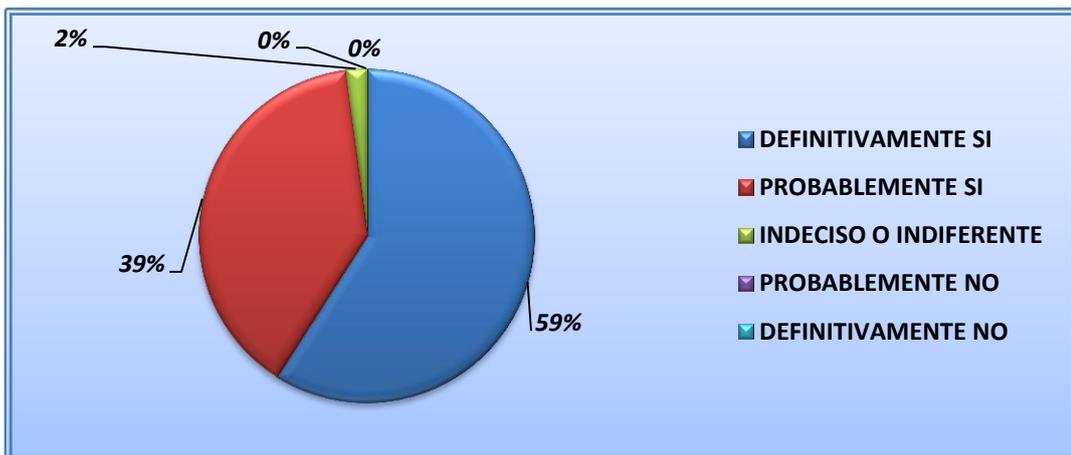
**¿Considera usted que existen niveles jerárquicos definidos en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

**CUADRO # 5 NIVELES JERÁRQUICOS ESTABLECIDOS**

| ÍTEM | VALORACIÓN             | FRECUENCIAS | %           |
|------|------------------------|-------------|-------------|
| 3    | DEFINITIVAMENTE SI     | 30          | 59%         |
|      | PROBABLEMENTE SI       | 20          | 39%         |
|      | INDECISO O INDIFERENTE | 1           | 2%          |
|      | PROBABLEMENTE NO       | 0           | 0%          |
|      | DEFINITIVAMENTE NO     | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>           | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 5 NIVELES JERÁRQUICOS ESTABLECIDOS**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

El personal de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, dentro del margen de las encuestas se puede observar que el 59% de contestaron que definitivamente si consideran que existen niveles jerárquicos establecidos, el 39% probablemente si existen niveles jerárquicos y tan solo el 2% se encuentra indeciso o indiferente, con los niveles jerárquicos establecidos. PENSANELEN, son dirigidos por un presidente y un gerente elegidos empíricamente y hace que estas respuestas no sean contundentes, donde la trucea en una empresa empírica pero desarrollando una estructura organizacional y claramente un mando integral mejoraría eficazmente todas las incertidumbres y solucionaría conflictos entre si por fuerza de poder de la empresa.

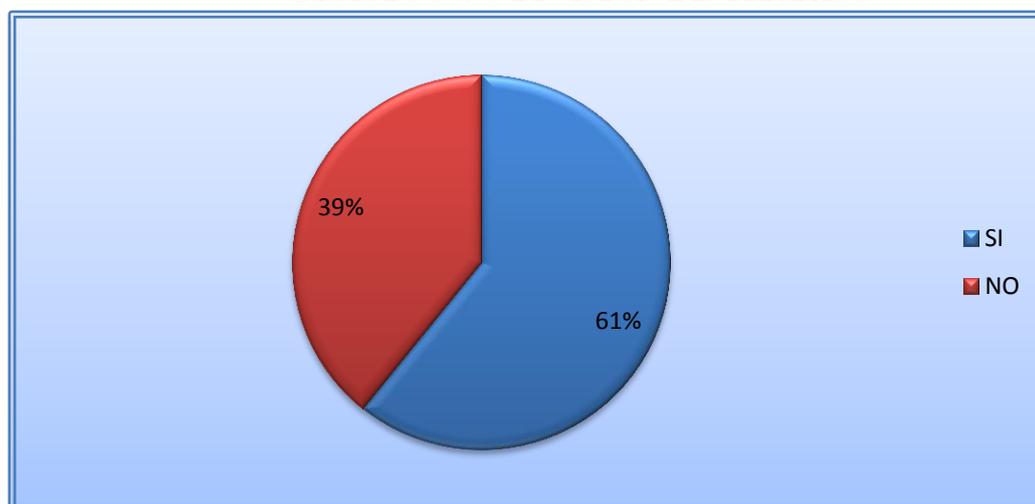
**¿Cree usted que existe una división de trabajo acorde con las tareas y funciones en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

**CUADRO # 6 DIVISIÓN DE TRABAJO**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 4    | SI           | 33          | 65%         |
|      | NO           | 18          | 35%         |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 6 DIVISIÓN DE TRABAJO**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los colaboradores de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, según la encuesta realizada manifiestan que del total del personal un 65% cree que si existen una división de trabajo acorde con las tareas y funciones en la compañía, y el restante es decir el 35% no cree que haya una división de trabajo acorde a lo que desempeña la empresa PENSANELEN. Son operaciones de labores empíricamente y además no son áreas respetadas por los colaboradores de la compañía, estas áreas deben ser de acuerdo a su profesión y a la experiencia que se tiene para desarrollar aquella tarea encomendada, para esto es muy necesario un orgánico funcional donde se estipularía todas las responsabilidades de cada puesto y las tareas para cada lugar de trabajo.

**¿Cómo calificaría usted el nivel de formalización que existe en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

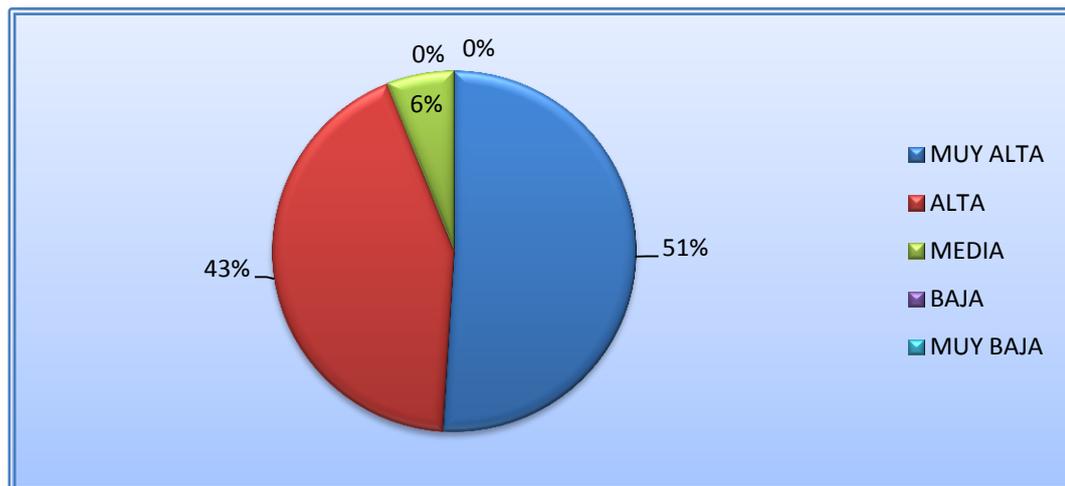
**CUADRO # 7 NIVEL DE FORMALIZACIÓN**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 5    | MUY ALTA     | 26          | 51%         |
|      | ALTA         | 22          | 43%         |
|      | MEDIA        | 3           | 6%          |
|      | BAJA         | 0           | 0%          |
|      | MUY BAJA     | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 7 NIVEL DE FORMALIZACIÓN**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de PENSANELEN confirmaron que del total de encuestados se obtuvo que el 51% consideran que el nivel de formación que existe en la compañía es muy alta, el 43% consideran que es alta y solo el 5,9% consideran que el nivel de formación es media dentro de la Compañía. PENSANELEN, como se creó por socios no profesionales que observaron existente una necesidad que es la transportación pesada, es claramente que todo su proceso y accionista no son formalizados técnicamente, pero la experiencia día a día y el trabajo incursionado en la transportación se vuelven aptos para llevar a cabo la actividad comercial.

**¿Está usted de acuerdo que exista un documento formal donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

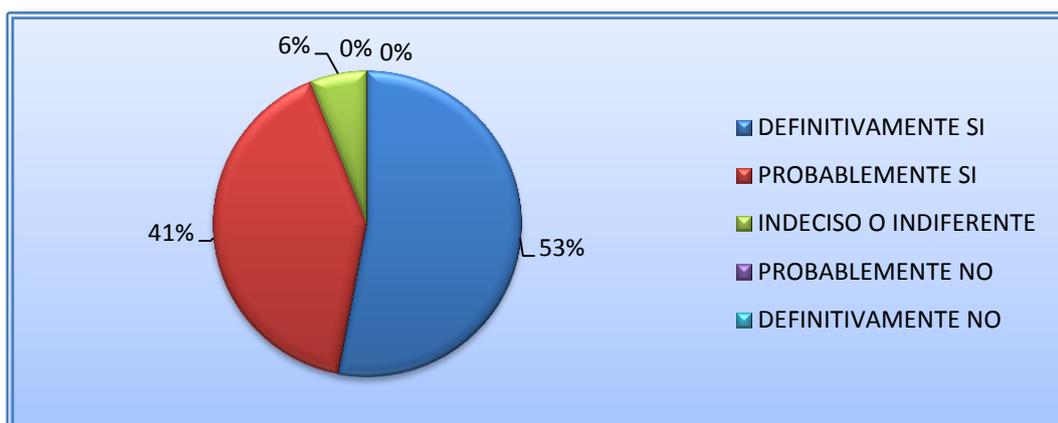
**CUADRO # 8 DOCUMENTO FORMAL**

| ÍTEM | VALORACIÓN             | FRECUENCIAS | %           |
|------|------------------------|-------------|-------------|
| 6    | DEFINITIVAMENTE SI     | 27          | 53%         |
|      | PROBABLEMENTE SI       | 21          | 41%         |
|      | INDECISO O INDIFERENTE | 3           | 6%          |
|      | PROBABLEMENTE NO       | 0           | 0%          |
|      | DEFINITIVAMENTE NO     | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>           | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 8 DOCUMENTO FORMAL**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo a los resultado se obtuvo que el 53% del personal encuestado concluyó que definitivamente si está de acuerdo que exista un documento formal donde se establezcan las funciones y responsabilidades de cada puesto laboral en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, el 41% confirmo que esta probablemente de acuerdo y un 6% se encuentra indeciso o indiferente con esta pregunta. PENSANELEN, debe tener claro que un orgánico funcional es la mejor opción que tienen para mejorar su actividad económica y esto es muy esencial porque ayudaría a estimular mayor conexión y concentración de las actividades que se realizarían en la compañía.

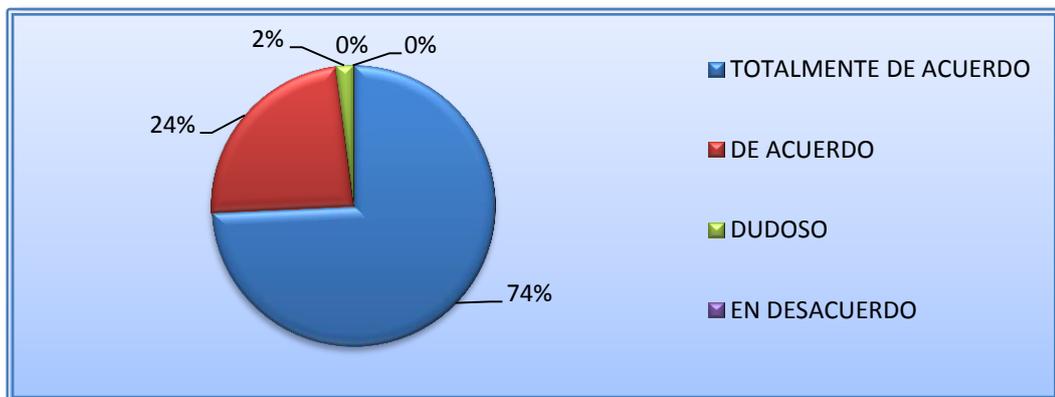
**¿Considera usted que debería de existir un orgánico funcional, en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

**CUADRO # 9 ORGÁNICO FUNCIONAL**

| ÍTEM | VALORACIÓN               | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------------------|-------------|-------------|
| 7    | TOTALMENTE DE ACUERDO    | 38          | 75%         |
|      | DE ACUERDO               | 12          | 24%         |
|      | DUDOSO                   | 1           | 2%          |
|      | EN DESACUERDO            | 0           | 0%          |
|      | TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>             | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 9 ORGÁNICO FUNCIONAL**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Analizando se obtiene que el 75% de los encuestados están totalmente de acuerdo que debería existir un orgánico funcional dentro de la compañía, un 24% concluyo que está de acuerdo y el restante es decir un 2% se encuentra dudoso para optar por que exista un órgano funcional. El orgánico funcional es muy importante y a la vez muy esencial para la realización de tareas y para la centralización de áreas de trabajo, a la vez mejoraría el organigrama de la empresa y estructura de puestos de trabajos, gerenciando los rangos medios para asignación de tareas.

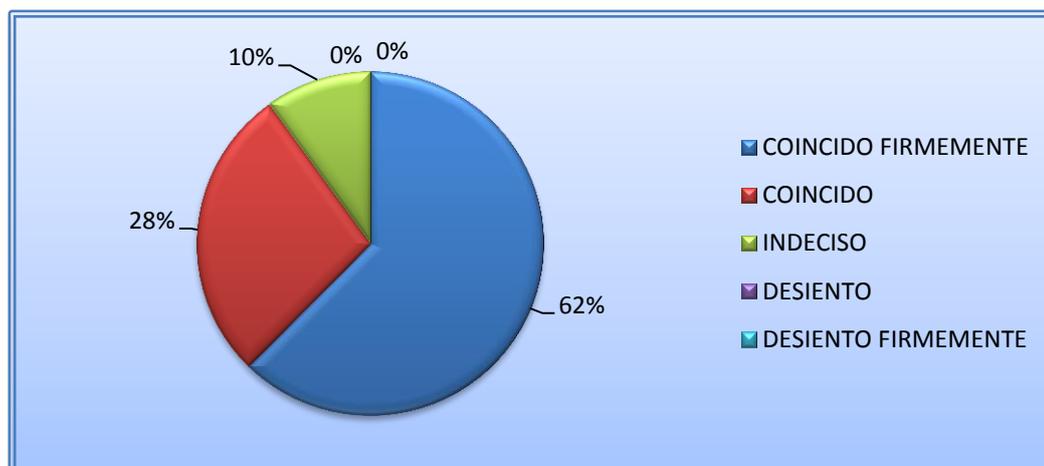
**¿Cree usted que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN?**

**CUADRO # 10 DIRECCIONAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES**

| ÍTEM | VALORACIÓN          | FRECUENCIAS | %           |
|------|---------------------|-------------|-------------|
| 8    | COINCIDO FIRMEMENTE | 32          | 62%         |
|      | COINCIDO            | 14          | 28%         |
|      | INDECISO            | 5           | 10%         |
|      | DESIENTO            | 0           | 0%          |
|      | DESIENTO FIRMEMENTE | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>        | <b>51</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 10 DIRECCIONAMIENTO EN LAS ACTIVIDADES**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

En esta pregunta los colaboradores de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, se concluye que el 63% del total de encuestados coinciden firmemente que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados de PENSANELEN, un 27% coincide con el direccionamiento de actividades y el 10% se encuentra indeciso. Un direccionamiento muy empírico y a la vez conflictivo por los socios de la compañía, esto hace la indecisión de los socios respecto a esta pregunta.

**¿Dispone la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?**

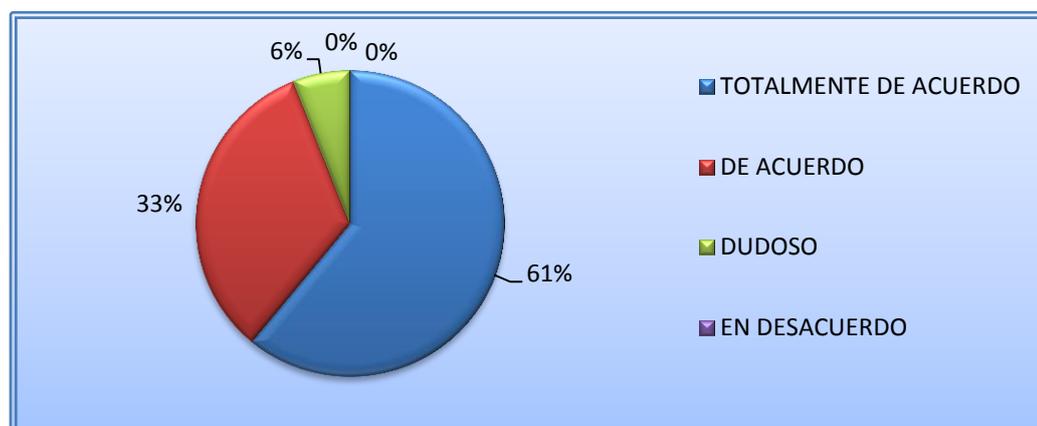
**CUADRO # 11 RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS**

| ÍTEM | VALORACIÓN               | FRECUENCIAS | %    |
|------|--------------------------|-------------|------|
| 9    | TOTALMENTE DE ACUERDO    | 31          | 61%  |
|      | DE ACUERDO               | 17          | 33%  |
|      | DUDOSO                   | 3           | 6%   |
|      | EN DESACUERDO            | 0           | 0%   |
|      | TOTALMENTE EN DESACUERDO | 0           | 0%   |
|      | TOTAL                    | 51          | 100% |

**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 11 RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS**



**Fuente:** Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

En la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, los colaboradores respondieron que el 51% está totalmente de acuerdo que disponen con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente las actividades, mientras que el 33% esta solo de acuerdo y el 6% se encuentran dudosos en disponer con los antes mencionados. PENSANELEN, dispone con todos los recursos necesarios por lo que es una empresa pequeña y recién incursiona su servicio en el mercado peninsular.

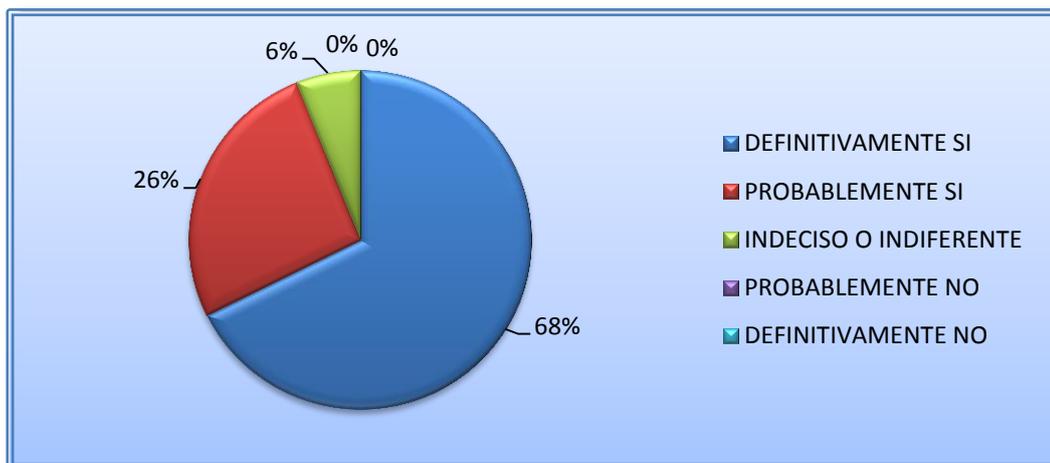
¿Considera usted que con la implementación de una estructura organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño empresarial de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena, “PENSANELEN”.

**CUADRO # 12 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

| ÍTEM | VALORACIÓN             | FRECUENCIAS | %    |
|------|------------------------|-------------|------|
| 10   | DEFINITIVAMENTE SI     | 35          | 69%  |
|      | PROBABLEMENTE SI       | 13          | 25%  |
|      | INDECISO O INDIFERENTE | 3           | 6%   |
|      | PROBABLEMENTE NO       | 0           | 0%   |
|      | DEFINITIVAMENTE NO     | 0           | 0%   |
|      | TOTAL                  | 51          | 100% |

Fuente: Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 12 IMPLEMENTACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



Fuente: Accionistas y personal de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

Según el análisis se obtiene que el 69% de los encuestados definitivamente si consideran que se debe implementar una estructura organizacional, y con aquello mejoraría el desempeño empresarial, un 25% confirmo que probablemente si es necesario y tan solo un 6% se encuentra indeciso o indiferente. Es muy necesaria establecer una estructura organizacional porque mejoraría múltiples necesidades de la compañía como pueden ser, establecimiento de tareas y puesto laborales ya establecidos.

**3.2.2. Análisis de los resultados de las encuestas dirigidas a los clientes de PENSANELEN S.A.**

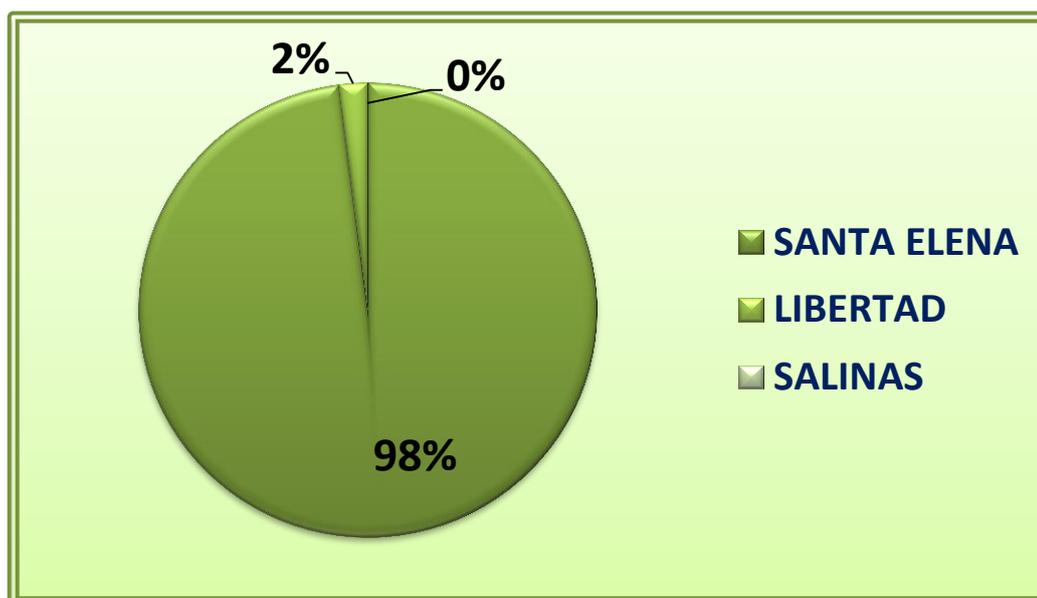
**1. UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

**CUADRO # 13 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**

| ÍTEM     | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|----------|--------------|-------------|-------------|
| <b>1</b> | SANTA ELENA  | 49          | 98%         |
|          | LIBERTAD     | 1           | 2%          |
|          | SALINAS      | 0           | 0%          |
|          | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 13 UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo a las encuestas realizadas en la Provincia de Santa Elena, de un total de 50 encuestados se dedujo que un 98% sus comerciales o establecimientos se encuentran ubicados en Santa Elena y que el 2% está ubicado en el cantón La Libertad, demostrando que Santa Elena se convierte en un cantón muy comercial. La ubicación más óptima de la compañía debería ser en la capital de la provincia de Santa Elena por ser la ciudad que cabe con más cantidad de sus clientes potenciales y esto mejoraría el nivel de ingresos y nivel de publicidad.

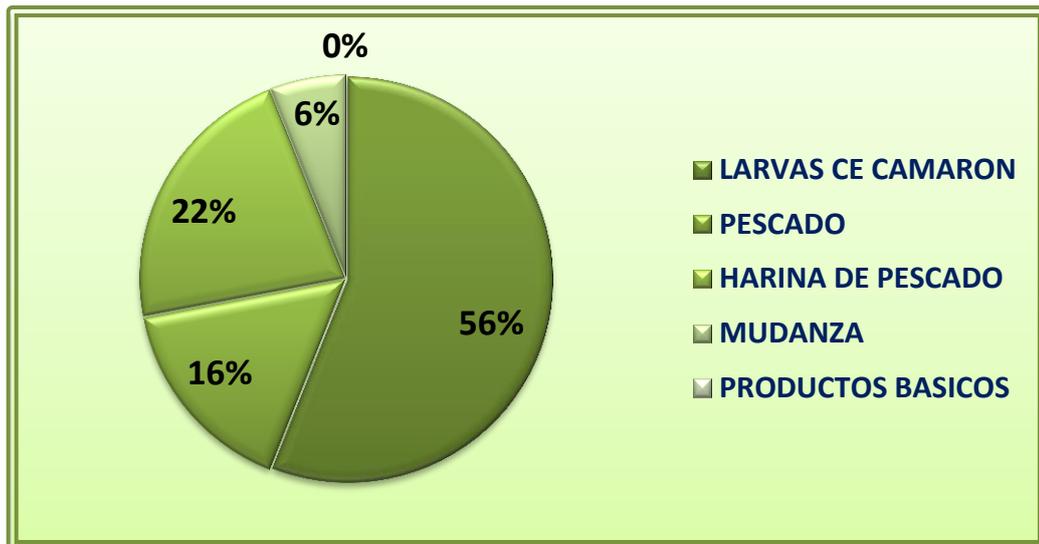
## 2. TIPO DE PRODUCTO QUE TRANSPORTA

CUADRO # 14 TIPO DE PRODUCTO QUE TRANSPORTA

| ÍTEM | VALORACIÓN        | FRECUENCIAS | %    |
|------|-------------------|-------------|------|
| 2    | LARVAS DE CAMARON | 28          | 56%  |
|      | PESCADO           | 8           | 16%  |
|      | HARINA DE PESCADO | 11          | 22%  |
|      | MUDANZA           | 3           | 6%   |
|      | PRODUCTOS BASICOS | 0           | 0%   |
|      | TOTAL             | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 14 TIPO DE PRODUCTO QUE TRANSPORTA



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
Autor: Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo a la encuesta realizada a los clientes de PENSANELEN, los datos obtenidos de total de encuestados el 56% utilizan este servicio para transportar larvas de camarón, un 22% transportan harina de pescado, un 16% transportan pescado y solo un 6% hacen uso del servicio para actividades de mudanza. PENSANELEN, es una empresa de carga pesada pero notablemente dicen las encuestas que el servicio es más utilizado para la transportación de mariscos y especialmente de larvas de camarón.

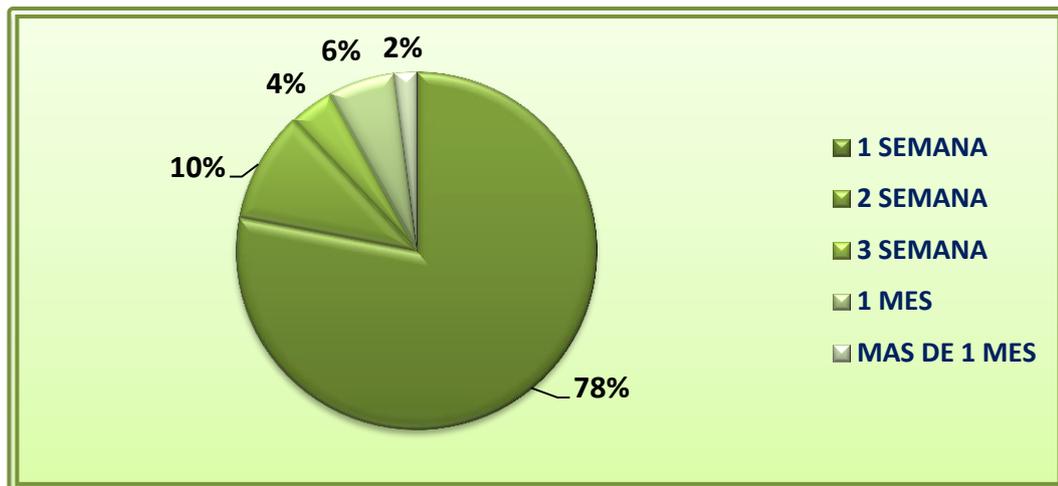
### 3. REQUERIMIENTO DEL SERVICIO

CUADRO # 15 REQUERIMIENTO DEL SERVICIO

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %    |
|------|--------------|-------------|------|
| 3    | 1 SEMANA     | 39          | 78%  |
|      | 2 SEMANA     | 5           | 10%  |
|      | 3 SEMANA     | 2           | 4%   |
|      | 1 MES        | 3           | 6%   |
|      | MAS DE 1 MES | 1           | 2%   |
|      | TOTAL        | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 15 REQUERIMIENTO DEL SERVICIO



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
Autor: Ernesto Gómez Cruz

Los usuarios encuestados confirmaron que el ciclo de requerimiento de este servicio de transportación, es más utilizado concurridamente cada semana con un total de 78%, mientras que otros clientes utilizan cada dos semanas dando un porcentaje de 10%, también citan este servicio cada tres semanas dando un total del 4%, más usuarios manejan este servicio cada mes con un porcentaje de 6% y también existen clientes que necesitan de este servicio más de un mes con un porcentaje del 2%. Sabiendo que el producto estrella de transportación de PENSANELEN son las larvas de camarón, el ciclo de utilización del producto es técnicamente 1 vez por semana siendo evidente el servicio necesario.

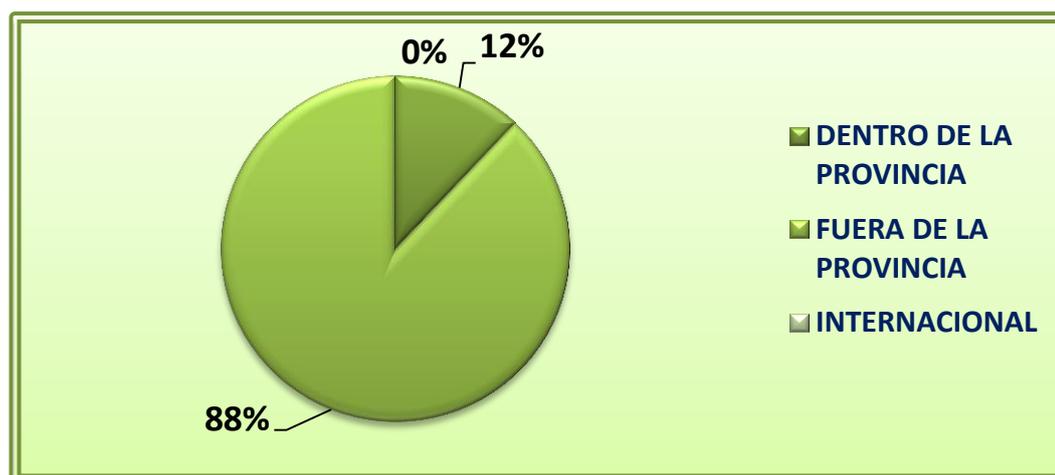
#### 4. LUGAR DE DESTINO

**CUADRO # 16 LUGAR DE DESTINO DE TRANSPORTACIÓN**

| ÍTEM | VALORACIÓN             | FRECUENCIAS | %           |
|------|------------------------|-------------|-------------|
| 4    | DENTRO DE LA PROVINCIA | 6           | 12%         |
|      | FUERA DE LA PROVINCIA  | 44          | 88%         |
|      | INTERNACIONAL          | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>           | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 16 LUGAR DE DESTINO DE TRANSPORTACIÓN**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, contestaron con respecto al lugar de destino de transportación que el 88% son afuera de la provincia y que el restante es decir el 12% es dentro de la provincia, cabe recalcar que la mayoría de viajes son a la ciudad de Machala y que el producto de mayor se transporta a esta ciudad son larvas de camarón. Los viajes que realiza PENSANELEN son mayoritariamente fuera de la provincia y aunque la compañía cuenta con un permiso internacional no es muy comúnmente utilizado ya que depende del producto de transportación y si son larvas de camarón deben ser monitoreadas de manera exhaustiva.

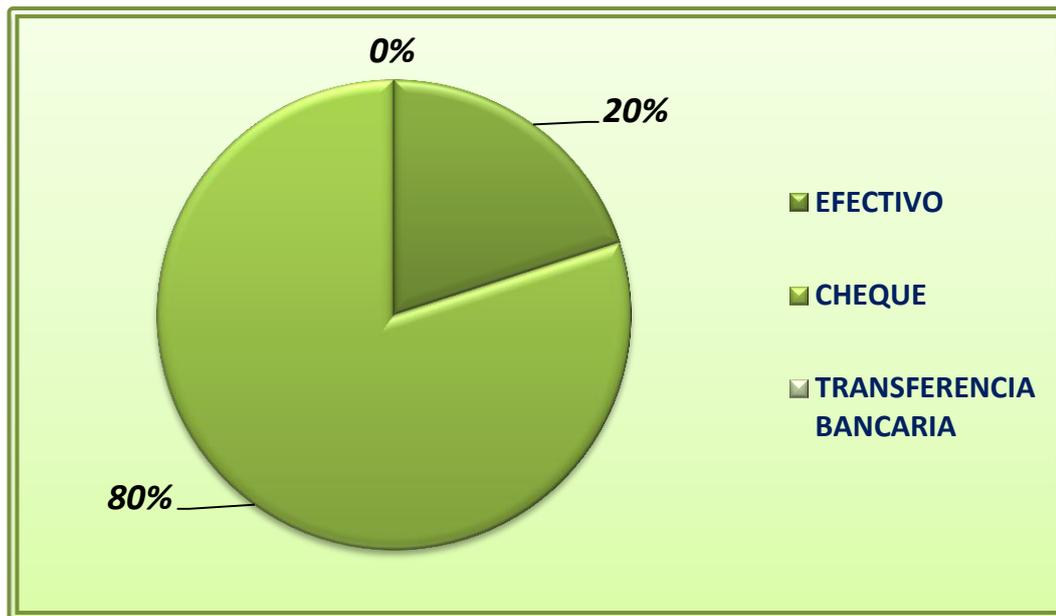
## 5. FORMA DE PAGO

**CUADRO # 17 FORMA DE PAGO DEL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN**

| ÍTEM | VALORACIÓN             | FRECUENCIAS | %    |
|------|------------------------|-------------|------|
| 5    | EFFECTIVO              | 10          | 20%  |
|      | CHEQUE                 | 40          | 80%  |
|      | TRANSFERENCIA BANCARIA | 0           | 0%   |
|      | TOTAL                  | 50          | 100% |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 17 FORMA DE PAGO DEL SERVICIO DE TRANSPORTACIÓN**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de PENSANELEN confirmaron que los pagos que realizan por el servicio de transportación mayoritariamente lo cancelan en cheques ya que los resultados estimulan el 80%, y el 20% de los usuarios cancelan en efectivo. Por la distancia de los viajes y el poco manejo de efectivo se convierte en la manera más óptima de cancelación de los servicios por medios de cheques.

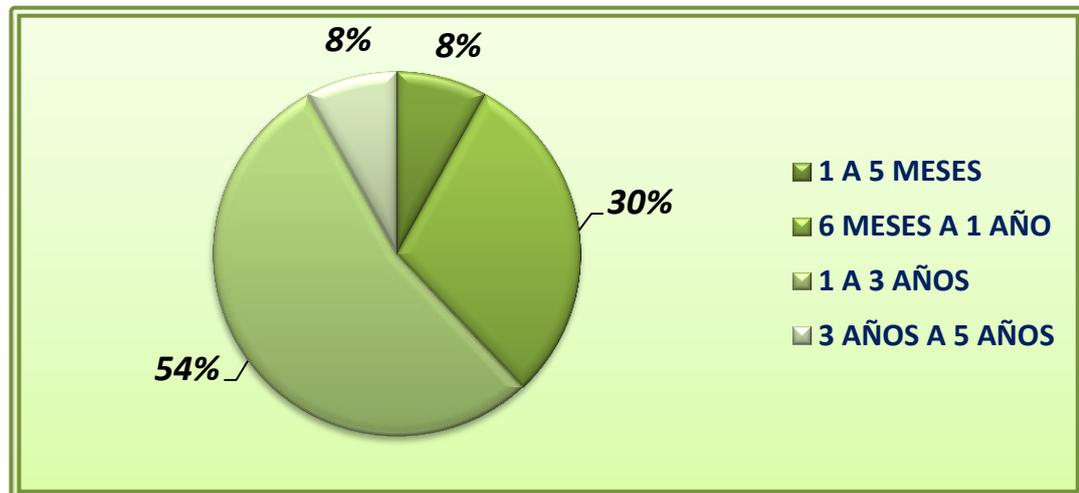
## 6. DESDE QUÉ TIEMPO CONOCE LA COMPAÑÍA PENSANELEN

CUADRO # 18 DESDE QUE TIEMPO CONOCE LA COMPAÑÍA PENSANELEN

| ÍTEM | VALORACIÓN         | FRECUENCIAS | %    |
|------|--------------------|-------------|------|
| 6    | DE 1 A 5 MESES     | 4           | 8%   |
|      | DE 6 MESES A 1 AÑO | 15          | 30%  |
|      | DE 1 AÑO A 3 AÑOS  | 27          | 54%  |
|      | DE 3 AÑOS A 5 AÑOS | 4           | 8%   |
|      | TOTAL              | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 18 DESDE QUE TIEMPO CONOCE LA COMPAÑÍA PENSANELEN



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

Dentro de los resultados podemos apreciar que el rango de tiempo que conocen los clientes a la compañía PENSANELEN, el 54% es de 1 a 3 años, el 30% conocen a la empresa de 6 meses a 1 año, concluyendo con un 8% la conocen de 3 a 5 años. PENSANELEN es una empresa muy joven es muy evidente que no sea una compañía muy reconocida y tampoco ya posicionada en el mercado pero llena de satisfacción saber que es una empresa que cubre necesidades existente.

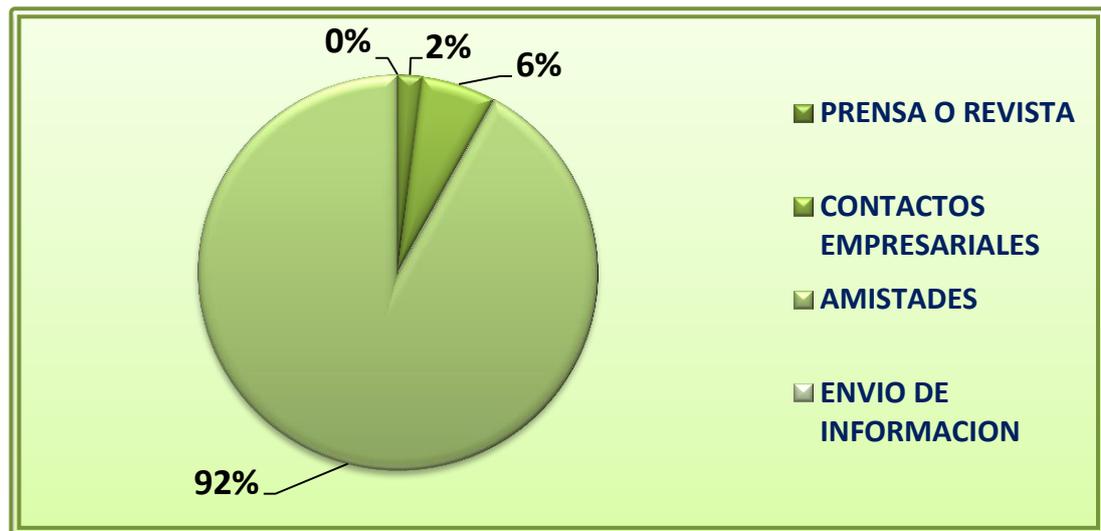
## 7. CÓMO CONOCIÓ LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

CUADRO # 19 COMO CONOCIÓ LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

| ÍTEM | VALORACIÓN            | FRECUENCIAS | %           |
|------|-----------------------|-------------|-------------|
| 7    | PRENSA O REVISTA      | 1           | 2%          |
|      | CONTACTO EMPRESARIALI | 3           | 6%          |
|      | AMISTADES             | 46          | 92%         |
|      | ENVIO DE INFORMACION  | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b>          | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 19 COMO CONOCIÓ LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

Con respecto a esta pregunta los encuestados contestaron que conocieron a la compañía por medio de amistades con un 92%, por medio de contactos empresariales un 6% y por medio de prensa o revista un solo 2%. Recalcando que PENSANELEN, no es una empresa muy grande ni tampoco que tiene mucho tiempo incursionado en el mercado, tampoco muy reconocida por sus servicios que ofrece y como siendo empresa pequeña que no posee un capital exhaustivo, es buscada gracias a sus buenos comentarios y a la publicidad empírica.

## 8. UTILIZA ACTUALMENTE EL SERVICIO

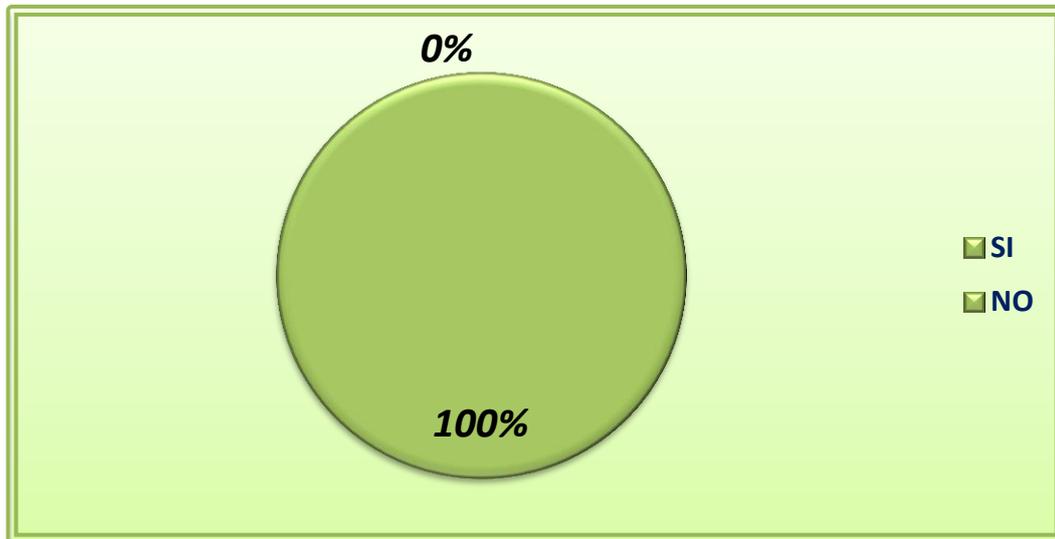
**CUADRO # 20 UTILIZA ACTUALMENTE EL SERVICIO**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 8    | SI           | 50          | 100%        |
|      | NO           | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 20 UTILIZA ACTUALMENTE EL SERVICIO**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

En la actualidad el servicio de Transportación de carga pesada es muy satisfactorio para los clientes de PENSANELEN, ya que del total de encuestados todos se encuentran satisfecho por el servicio y en el presente el 100% de usuarios aun utiliza esta asistencia, y es muy satisfactorio por la segura que brinda la compañía para la entrega del producto, en la hora y el día acordado. Los clientes de PENSANELEN están muy contento por el servicio que la encuesta realizada a los clientes delatan que están actualmente activos con la utilización del servicio y que son fieles clientes y pilares fundamentales para el desarrollo de la misma, colocando a la compañía en una de la más eficiente en el mercado.

## 9. HA UTILIZADO ANTERIORMENTE EL SERVICIO

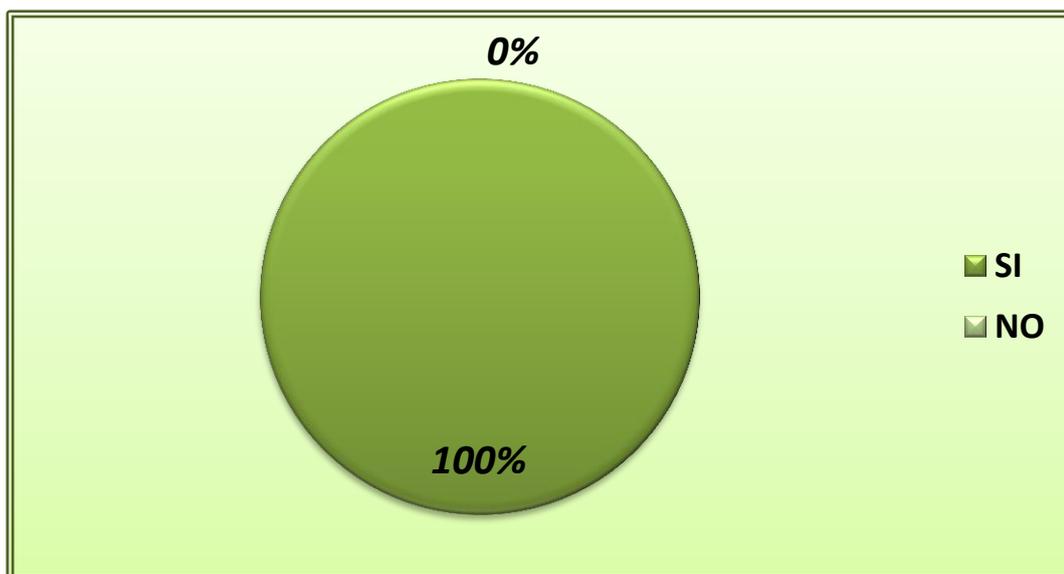
**CUADRO # 21 HA UTILIZADO ANTERIORMENTE EL SERVICIO**

| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIAS | %    |
|------|------------|-------------|------|
| 9    | SI         | 50          | 100% |
|      | NO         | 0           | 0%   |
|      | TOTAL      | 50          | 100% |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 21 HA UTILIZADO ANTERIORMENTE EL SERVICIO**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

En esta pregunta los clientes de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, afirman que todos los encuestados han utilizado anteriormente el servicio de carga pesada dando un resultado final del 100%, el servicio es muy utilizado ya que desde un principio la compañía cuenta con todos los requisitos necesarios para operar convirtiéndola en una compañía segura para todos sus clientes y dando la satisfacción de a sus usuarios de la calidad del servicio. Y los clientes de la compañía han utilizado muy a menudo el servicio y es muy satisfactorio que sigan en el crecimiento de la misma.

## 10. GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

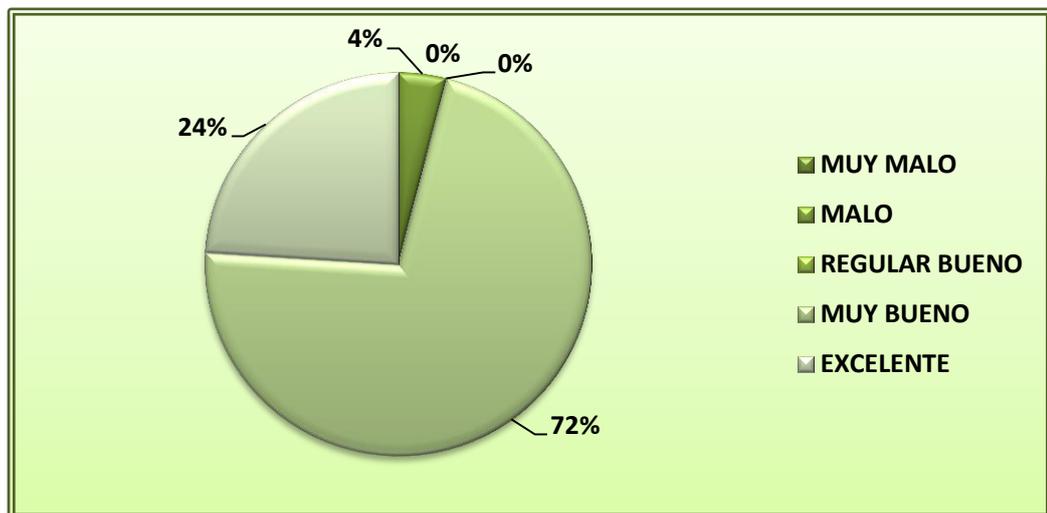
**CUADRO # 22 CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN, LA EVALUACIÓN HACIA EL SERVICIO**

| ÍTEM | VALORACIÓN | FRECUENCIAS | %    |
|------|------------|-------------|------|
| 10   | MUY MALO   | 2           | 4%   |
|      | MALO       | 36          | 72%  |
|      | REGULAR    | 0           | 0%   |
|      | MUY BUENO  | 0           | 0%   |
|      | EXCELENTE  | 12          | 24%  |
|      | TOTAL      | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

**GRAFICO # 22 CUÁL ES SU GRADO DE SATISFACCIÓN, LA EVALUACIÓN HACIA EL SERVICIO**



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de PENSANELEN rectifican que el grado de satisfacción por el servicio por parte de la compañía es muy bueno con un 72%, mientras que 12 personas dijeron que el servicio es excelente dando un porcentaje del 24% y tan solo 2 personas indagaron negativamente para la compañía, comunicando que el servicio era muy malo y esto reflejaba un 4% del total de las encuestas.

## 11. CUÁNTO TIEMPO LLEVA UTILIZANDO EL SERVICIO

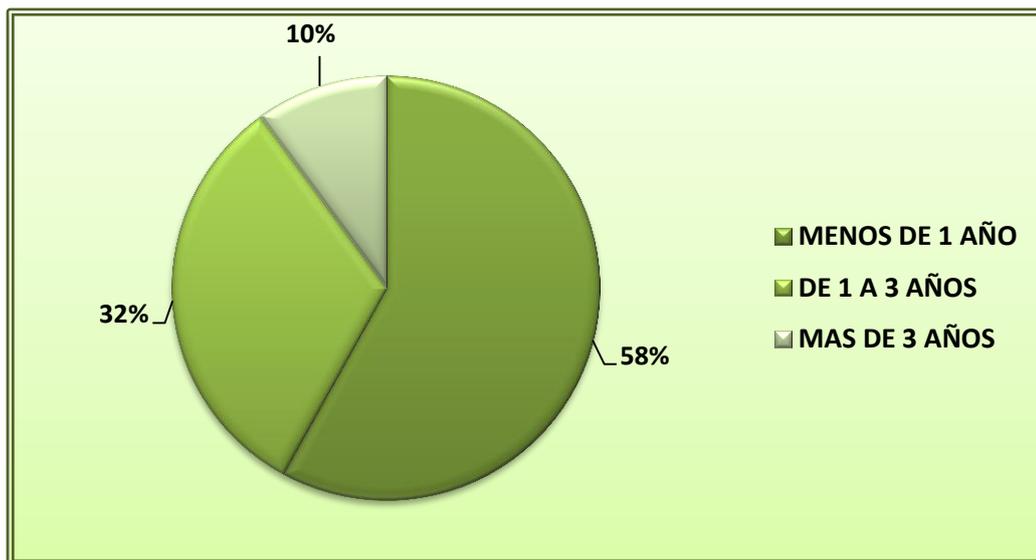
CUADRO # 23 CUÁNTO TIEMPO LLEVA UTILIZANDO EL SERVICIO

| ÍTEM | VALORACIÓN     | FRECUENCIAS | %           |
|------|----------------|-------------|-------------|
| 11   | MENOS DE 1 AÑO | 29          | 58%         |
|      | DE 1 A 3 AÑOS  | 16          | 32%         |
|      | MAS DE 3 AÑOS  | 5           | 10%         |
|      | <b>TOTAL</b>   | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 23 CUÁNTO TIEMPO LLEVA UTILIZANDO EL SERVICIO



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de PENSANELEN tienen utilizando este servicio durante los 5 años de funcionamiento de la compañía, pero no todos los clientes son participes desde aquellos inicios es por eso que el 58% de los usuarios tienen manejando este servicio en una relatividad de menos de un año, el 32% utiliza el servicio en el rango de 1 a 3 años y el 10% son los clientes que vienen satisfactoriamente utilizando el servicio de carga pesada que ofrece PENSANELEN desde hace más de 3 años.

## 12. QUE TAL LE PARECE EL PRECIO DEL SERVICIO

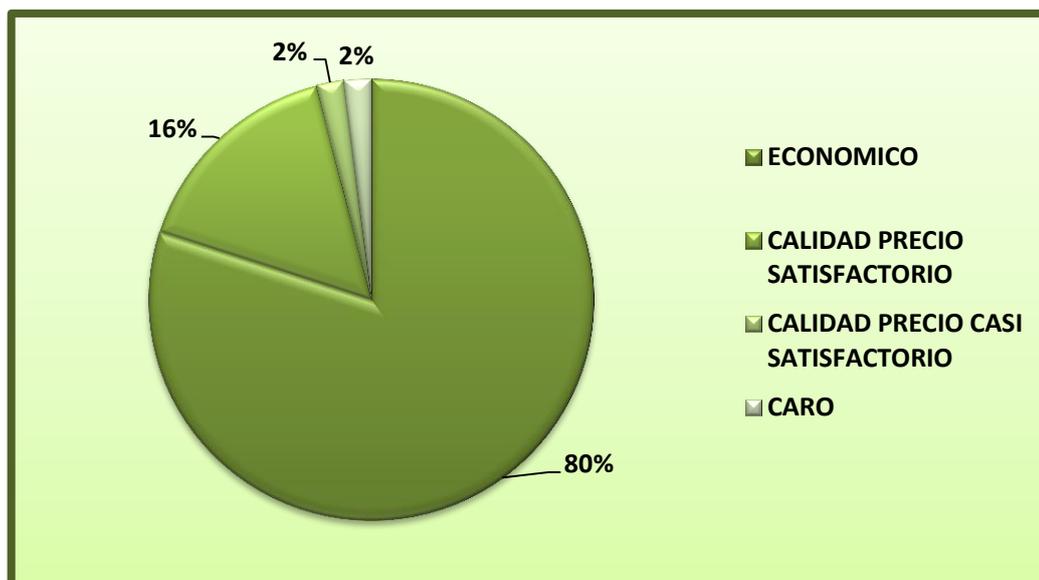
CUADRO # 24 PRECIO DEL SERVICIO

| ÍTEM | VALORACIÓN                     | FRECUENCIAS | %    |
|------|--------------------------------|-------------|------|
| 12   | ECONOMICO                      | 40          | 80%  |
|      | CALIDAD PRECIO SATISFECHO      | 8           | 16%  |
|      | CALIDAD PRECIO CASI SATISFECHO | 1           | 2%   |
|      | CARO                           | 1           | 2%   |
|      | TOTAL                          | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRAFICO # 24 PRECIO DEL SERVICIO



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN

Autor: Ernesto Gómez Cruz

En esta pregunta se obtiene que los encuestados contestaran que el precio es económico dando un total del 80%, 16 personas afirmaron que el precio es satisfactorio dando un total del 16%, el 2% dijo que el precio es casi satisfactorio y también un 2% confirmo que el precio por el servicio de transporte pesado es caro. Los precios de la compañía son estipulados de acuerdos a la competencia y teniendo en cuenta que la empresa quiere incursionarse en el mercado los precios son muy accesibles para la comunidad.

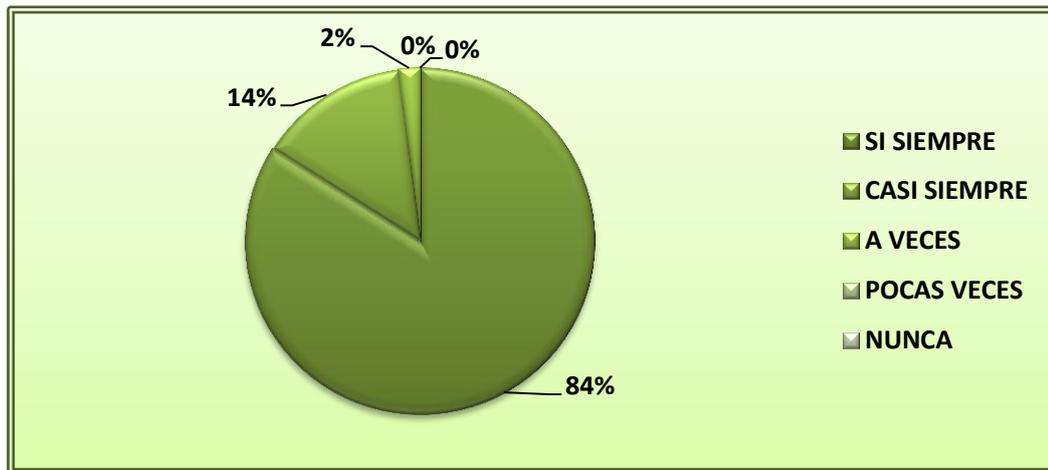
### 13. SERVICIO FIABLE Y ADECUADO

**CUADRO # 25 CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA EL SERVICIO FIABLE Y ADECUADO**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 13   | SI SIEMPRE   | 42          | 84%         |
|      | CASI SIEMPRE | 7           | 14%         |
|      | A VECES      | 0           | 0%          |
|      | POCAS VECES  | 1           | 2%          |
|      | NUNCA        | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 25 CONSIDERA QUE EL PERSONAL QUE LE ATIENDE LE PROPORCIONA EL SERVICIO FIABLE Y ADECUADO**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los clientes de PENSANELEN contestaron a esta pregunta que del total de encuestados 42 personas dijeron que si siempre el personal le atiende y le proporciona el servicio fiable y adecuado dando un porcentaje total de 84%, 7 encuestados dijeron que casi siempre el personal otorga un servicio fiable dando un total del 14% y tan solo 1 persona confirmo que pocas veces el servicio es fiable estipulando un 2% del total de encuestados. Es muy consagratorio el servicio que los clientes se sienten identificados con la compañía y con el excelente servicio otorgado por los socios y colaboradores de PENSANELEN.

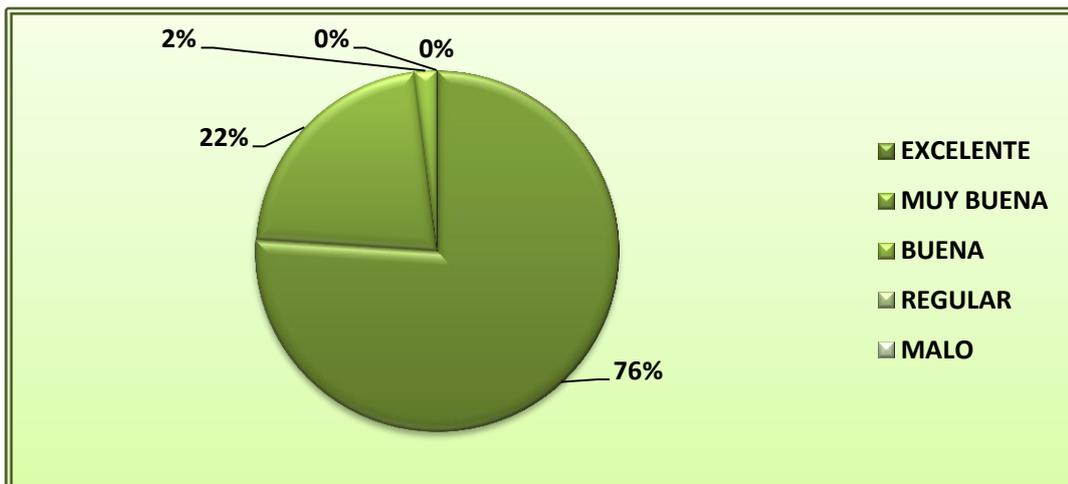
## 14.¿CÓMO CONSIDERA LA COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA?

**CUADRO # 26 COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %         |
|------|--------------|-------------|-----------|
| 14   | EXCELENTE    | 38          | 76%       |
|      | MUY BUENA    | 11          | 22%       |
|      | BUENA        | 1           | 2%        |
|      | REGULAR      | 0           | 0%        |
|      | MALO         | 0           | 0%        |
|      | <b>TOTAL</b> |             | <b>50</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 26 COMUNICACIÓN CON EL PERSONAL**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

Los usuarios de PENSANELEN que fueron encuestados contestaron a la siguiente pregunta, y confirmaron que la comunicación que existe con el personal de la compañía es excelente dando un total 76%, once personas encuestadas dijeron que es muy buena la comunicación otorgando un 22% y tan solo una persona dijo que la comunicación es buena. La cultura organizacional y el buen clima laboral de los socios de la compañía hace que sea una fortaleza dentro de la comunidad y es muy bien visto por los socios de la empresa y por los clientes a fines de la compañía.

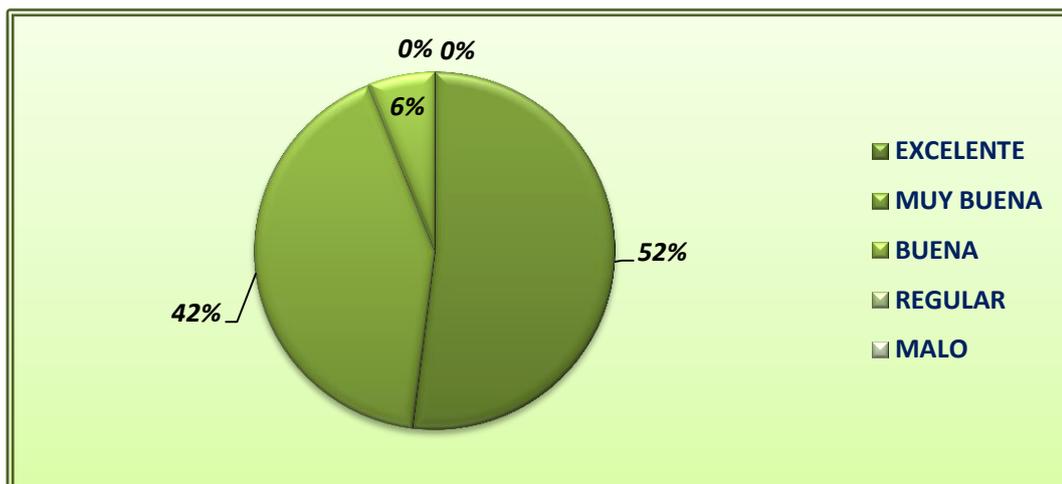
## 15. ¿QUÉ LE PARECE EL HORARIO DE ATENCIÓN DE LA COMPAÑÍA?

**CUADRO # 27 HORARIO DE ATENCIÓN DE LA COMPAÑÍA**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 15   | EXCELENTE    | 26          | 52%         |
|      | MUY BUENA    | 21          | 42%         |
|      | BUENA        | 0           | 0%          |
|      | REGULAR      | 3           | 6%          |
|      | MALO         | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 27 HORARIO DE ATENCIÓN DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN  
**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo a los resultados obtenidos nos refleja que 52% le parece excelente el horario de atención de la compañía con un total de 26 personas que lo afirman, un total del 42% opina que es muy bueno el horario de atención y un 3% califica como regular el horario, esto es debido a que no siempre los viajes son en horas laborables sino que también son en horarios nocturnos y es muy complicado conseguir transporte en esos horarios. PENSANELEN se rige a un horario laboral normal pero las necesidades son distintas es por eso que los colaboradores de la compañía están aptos para satisfacer las necesidades a la hora requerida.

## 16. QUEJAS Y SUGERENCIAS

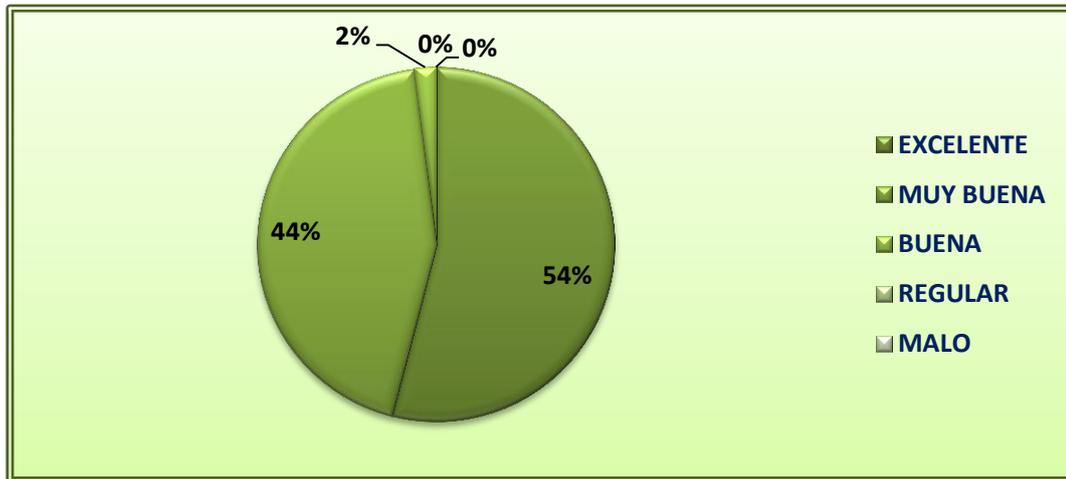
**CUADRO # 28 QUEJAS Y SUGERENCIAS**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 16   | EXCELENTE    | 27          | 54%         |
|      | MUY BUENA    | 22          | 44%         |
|      | BUENA        | 0           | 0%          |
|      | REGULAR      | 1           | 2%          |
|      | MALO         | 0           | 0%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 28 QUEJAS Y SUGERENCIAS**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

De acuerdo a los resultados nos refleja en esta pregunta, que excelentemente la compañía recoge de manera adecuada las sugerencias y quejas dando un resultado de 54% del total de encuestados, un 44-% califica de muy buena al momento de recoger datos de sugerencias y un 2 % califica de regular, esto se deriva a que las quejas y sugerencias siempre son verbales y nunca existe un soporte para respaldar las opiniones. Es por eso que sería muy adecuado estipular un buzón de sugerencias para que los clientes y socios ubiquen allí todas las inquietudes y problemas existentes en la empresa, y así poder ser solucionadas siempre de manera eficiente y eficaz y a la vez a tiempo, y no tener inconvenientes en un futuro y salir airosos en las complicaciones.

## 17. VOLVERÍA A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

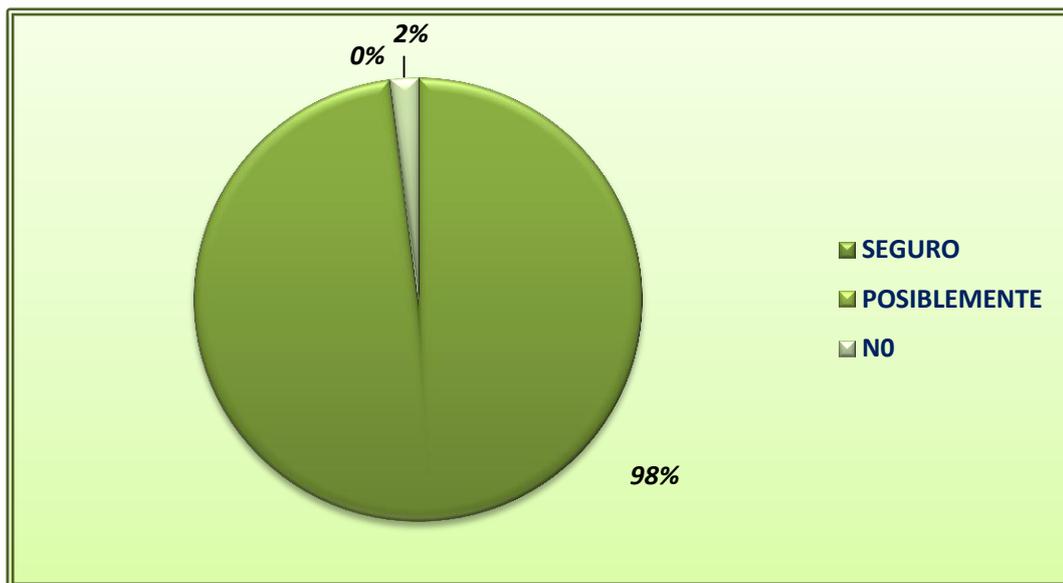
**CUADRO # 29 VOLVERÍA A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA**

| ÍTEM | VALORACIÓN   | FRECUENCIAS | %           |
|------|--------------|-------------|-------------|
| 17   | SEGURO       | 49          | 98%         |
|      | POSIBLEMENTE | 0           | 0%          |
|      | NO           | 1           | 2%          |
|      | <b>TOTAL</b> | <b>50</b>   | <b>100%</b> |

**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

**GRÁFICO # 29 VOLVERÍA A UTILIZAR LOS SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA**



**Fuente:** Clientes de la Cía. PENSANELEN

**Autor:** Ernesto Gómez Cruz

El resultado que se obtuvo es muy satisfactorio para la empresa ya que confirma la buena acogida en el mercado de transporte pesado, donde el 98% del total de encuestados volvieron a confirmar que de seguro volverían a utilizar este servicio que ofrece la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN, y tan solo un 2 %no utilizaría el servicio. Los clientes se sienten muy bien con la empresa que sus comentarios y aceptaciones son muy gratificantes y mejoran la imagen de la compañía.

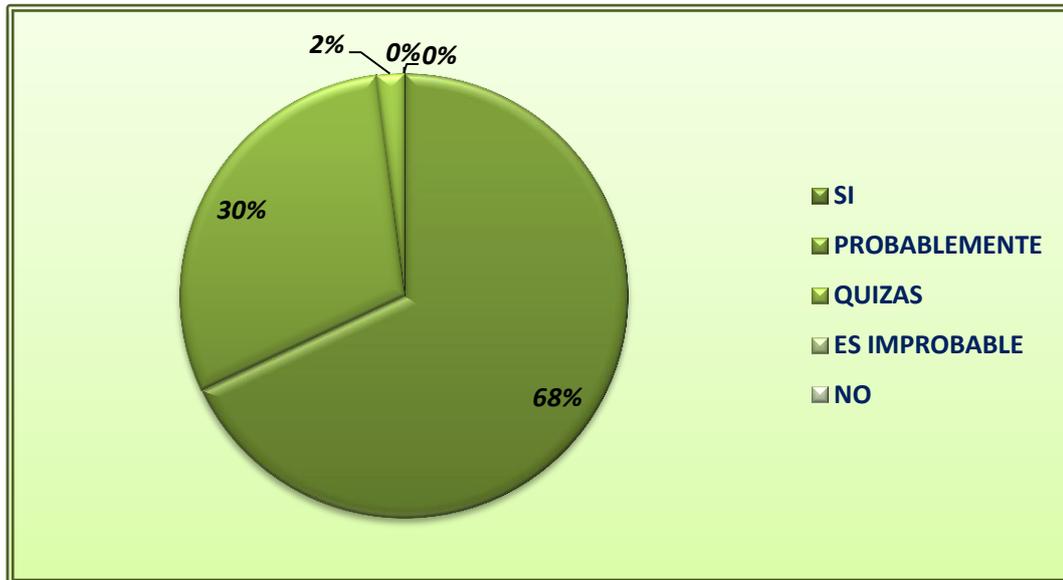
## 18. RECOMENDARIA EL SERVICIO A OTRAS EMPRESAS

CUADRO # 30 RECOMENDARIA EL SERVICIO A OTRAS EMPRESAS

| <i>¿Recomendaría el servicio a otras empresas?</i> |               |             |      |
|--|---------------|-------------|------|
| ÍTEM   | VALORACIÓN    | FRECUENCIAS | %    |
| 18   | SEGURO        | 34          | 68%  |
|  | POSIBLEMENTE  | 15          | 30%  |
|  | QUIZAS        | 1           | 2%   |
|  | ES IMPROBABLE | 0           | 0%   |
|  | NO            | 0           | 0%   |
|  | TOTAL         | 50          | 100% |

Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

GRÁFICO # 30 RECOMENDARIA EL SERVICIO A OTRAS EMPRESAS



Fuente: Clientes de la Cía. PENSANELEN  
 Autor: Ernesto Gómez Cruz

Recomendaría el servicio a otras empresas fue la última inquietud por parte de la compañía hacia sus usuarios y confirmaron que si recomendaría con el 68% del total de encuestados, 30% opino que probablemente lo recomendaría y tan solo un 2% opino que quizás. Con la aprobación de los clientes y la buena aceptación en el mercado PENSANELEN crecería institucionalmente y comercialmente para el desarrollo de la provincia.

### 3.4. CONCLUSIÓN

- ❖ En la aplicación de la encuestas a socios y trabajadores de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENINSULA S.A., nos confirmó la necesidad del diseño de una estructura organizacional acorde a sus necesidades reales para el desarrollo de la empresa.
- ❖ De acuerdo con la encuesta realizada a los socios y colaboradores, se pudo confirmar que están de acuerdo con los miembros directivos de la compañía y que solo es adecuarse a la estructura organizacional propuesta a la compañía.
- ❖ El mayor porcentaje de los colaboradores encuestados de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., tienen necesidades de un orden de labores.
- ❖ La poca utilización de sistemas de tecnología en la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., hace que el ofrecimiento del servicio hacia sus clientes sea deficiente.
- ❖ La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., sufre de deficiencia en la comunicación entre el personal administrativo, esto incide negativamente en la toma de decisiones para el buen desempeño en las funciones que realiza el empleado dentro de la organización.
- ❖ La asignación en los puestos de trabajo es indiferente a la especialización del perfil, esto ocasiona la descoordinación en el desempeño laboral.

### **3.5. RECOMENDACIÓN**

- ❖ A los socios que conforman la junta general, aplicar el diseño organizacional para asegurar su utilidad y eficiencia en la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.
- ❖ Establecer un orgánico funcional donde se establezca las áreas más representativas y desarrollen el nivel productivo de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENINSULA S.A.
- ❖ Desarrollar un sistema tecnológico que mejoraría el desempeño laboral y control de los socios y colaboradores de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.
- ❖ Estipular un manual de tareas para cada personal que colabora con la Compañía Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., y así fomentar un desempeño óptimo y eficaz a la hora de dar el servicio.
- ❖ Incursionar la significancia de los valores que ayudan al mejoramiento y al buen vivir entre sus socios para el desarrollo y mejoramiento laboral de la Compañía Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.
- ❖ Un plan de reestructuración de puesto laboral, para que el personal sea más competitivo y más esencial en su puesto de trabajo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. DISEÑO ORGANIZACIONAL DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PENÍNSULA DE SANTA ELENA “PENSANELEN”, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **Presentación**

Una vez realizado el análisis actual de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, se estableció la necesidad de efectuar un diseño organizacional, en el área administrativa de la organización, cuyo fin es de encontrar soluciones a los diferentes problemas que enfrenta la misma, lo que le impide tener un eficiente desempeño y desarrollo empresarial.

En este capítulo, se ostenta la propuesta del diseño organizacional para la institución, donde se buscará maximizar sus recursos y lograr los objetivos definidos, para esto se desarrolló un estudio sobre el servicio que ofrece la compañía y la realización de sus actividades. La indagación obtenida a través de los diferentes instrumentos de investigación, lo cual se pudo obtener resultados que ameritan un cambio administrativo y el establecimiento de una estructura organizacional totalmente acertada, debido a que la compañía no dispone con una planificación adecuada de las actividades y sobre todo no cuenta con un diseño organizacional para la distribución adecuada de las áreas de la empresa.

Además la compañía no posee herramientas estratégicas y técnicas para su correspondiente funcionamiento. El análisis realizado establece que es necesario elaborar el Diseño Organizacional en la empresa, con la estructura adecuada que permita proyectar el desarrollo de PENSANELEN S.A

## 4.2 DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

### Razón Social:

- ✓ Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, es una sociedad anónima.
- ✓ Fue constituida jurídicamente el 30 de julio del 2008.
- ✓ Cuenta en la actualidad con 51 socios.

### Logotipo.

Grafico No 31: LOGO



Fuente: Compañía de Transporte Pesado PENSANELEN  
Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

### Slogan.

“SU CARGA PESADA DÉJENNOS EN NUESTRAS MANOS”

### Localización

- ✓ Dirección:  
Barrio Abdón Calderón
- ✓ Teléfono:  
042 780 468 - 0991778624
- ✓ Dirección electrónica:  
Pensanelen@hotmail.com

COMPAÑÍA TRANSPORTE  
PENINSULA DE SANTA ELENA

**Grafico No 32: Croquis**



**Fuente:** Google Map  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

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

Con la indagación previa realizada a la Compañía PENSANELEN, no dispone de una estructura organizacional definida, donde tenga establecido un orden y control de actividades que en la empresa se realizan, estimulando que los recursos humanos, materiales y financieros, se pierdan y por lo consiguiente, se forman inconvenientes que no permiten un eficiente crecimiento. Se propone aplicar un diseño organizacional, con el fin de crecer su eficiencia, efectividad y desarrollo, para optimizar y aprovechar los recursos.

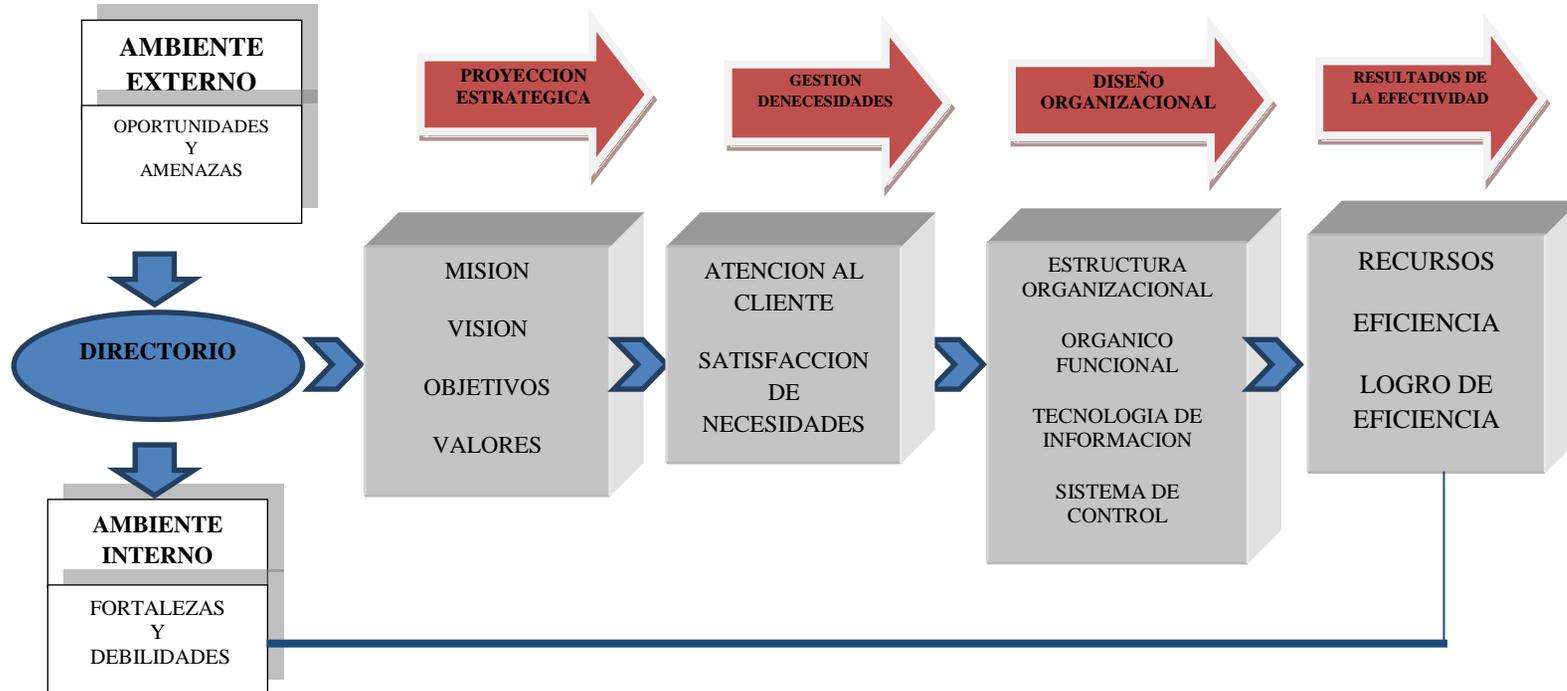
La propuesta del diseño organizacional del área administrativa de la Compañía PENSANELEN, este precisada a la reestructuración de los puestos de trabajo para ubicarlos en las unidades administrativas a las que conciernen y así determinarles los deberes que deben cumplir. También se sugiere la instalación de puestos administrativos, porque se requerirá de personal idóneo que llegue a efectuar las tareas con una actitud positiva y de manera responsable y eficiente en la compañía.

Con la determinación del diseño organizacional la compañía estará en la capacidad de enfrentar las contingencias que se establezcan en el futuro, pues en la actualidad en la globalización comercial se vive en un continuo cambio, evolución e innovación, por ello; se realiza lo necesario que su administración vaya innovado ante los cambios en los mercados existentes.

La globalización ha modificado, de una forma radical, la forma de hacer negocios y obliga a las empresas a utilizar mejores métodos para sobrevivir y ante todo para ser una empresa de éxito, por ello la importancia de mantenerse eficazmente organizada, debe de establecer niveles definidos de autoridad; poseer canales de comunicación apropiados al desempeño de la compañía, logrando la realización efectiva de todo planeado, basado esto, en decisiones oportunas.

#### 4.4 MODELO DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO SANTA ELENA “PENSANELEN S.A.”

**Grafico No 33: Modelo a implementar en PENSANELEN**



**Fuente:** Investigación Directa.  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

## **4.5 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.5.1. Análisis Organizacional (Situacional)**

A continuación se presenta un análisis esquematizado en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., mediante la cual se podrán detectar las necesidades de adiestramiento en relación con el proyecto de implantación de un diseño organizacional, los cuales ayudarán a la mejoría de la gestión administrativa y además de buscar una buena cultura organizacional con valores y principios que se acoplen a esta institución.

Al igual que otras necesidades de adiestramiento que logren una transformación de debilidades y amenazas planteadas, en fortalezas y oportunidades, sembrando así una cultura que aporte un valor agregado en favor de los socios que conforman la compañía.

#### **4.5.1.1. Análisis Interno**

En la actualidad debido a los cambios globalizados y la creciente presión competitiva y la conducción de sistemas abiertos de información y tecnología, la estructura de un diseño organizacional se ha convertido en una de las prioridades más importantes dentro de la administración de una organización.

La estructuración de un diseño organizacional tiene alcances esenciales en la capacidad de la gestión administrativa para enfrentar eventualidades y lograr una ventaja competitiva sustentable dentro del entorno empresarial.

Dentro de este punto se establecerá las fortalezas y debilidades que posee la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena “PENSANELEN”, además se analizará la estructura organizacional que permita ubicar los puestos de trabajo acordes a las actividades administrativas correspondientes, con el fin de delimitar y coordinar las tareas que se realizan diariamente dentro de la compañía.

## **Fortalezas**

- ❖ Legalmente constituida la compañía, y cuenta con los permisos requeridos por la CTG.
- ❖ La compañía posee precios accesibles, para que los clientes accedan al servicio.
- ❖ Servicio de calidad, seguro y confiable.
- ❖ Reconocida por la comunidad peninsular.
- ❖ Cuenta con unidades apropiadas para ofertar el servicio.
- ❖ Posee infraestructura propia

## **Debilidades**

- ❖ Ausencia de un manual de funciones para los conductores.
- ❖ Falta de conciencia y cooperación entre os socios.
- ❖ Limitado acceso a crédito bancario.
- ❖ Deficiencia en la atención del cliente o usuarios.
- ❖ Carencia de un control interno.
- ❖ Insuficiente conocimiento de la cultura organizacional.
- ❖ Discrepancia entre socios.

### **4.5.1.2 Análisis Externo**

En este punto se considera el análisis de ciertos aspectos que de una u otra forma afectan a beneficiar a la empresa, para lo cual es necesario recopilar una serie de datos e información sobre tendencia sociales, demográficas, culturales, ambientales, jurídicas, políticas gubernamentales y tecnológicas.

Se establecerá el análisis de los factores ajenos a la organización de mayor notabilidad que afectan directamente al desempeño en general, tanto en el sistema de gestión y calidad, como también en los procesos administrativos y sobre todo en la innovación en el servicio al cliente; para esto debemos identificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo de la empresa.

### **Oportunidades**

- ❖ La existencia de un número importante de laboratorios dedicados a la actividad camaronera.
- ❖ No existe otra empresa legalmente constituidas en la provincia.
- ❖ Mejoramiento de las calles.
- ❖ Conductores desean capacitarse.
- ❖ Imagen que mantiene la compañía en los ojos de sus clientes.

### **Amenazas**

- ❖ Camiones particulares que realizan ilegalmente el servicio.
- ❖ La probable subida de precios en los combustibles.
- ❖ Accidentes de tránsito.
- ❖ Precios del servicio de la competencia más económicos.
- ❖ Catástrofe natural, destrucción de vías.



## **4.6 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.6.1 Misión**

Ser una empresa de servicio de transporte terrestre de mercancías y productos a nivel nacional e internacional, garantizando a nuestros clientes eficientemente el servicio que se presta, comprometiéndonos en llevar la mercancía en óptimas condiciones, con personal capacitado, mayor seguridad y en horarios puntuales.

### **4.6.2 Visión**

Ser una empresa líder en transporte de carga pesada a nivel nacional, afianzando nuestro mercado y ampliando nuestra flota de vehículos para dar una mayor cobertura y servicio a nuestros clientes.

### **4.6.3. Valores**

Mejoramiento integral de la calidad de vida de los socios, empleados y usuarios.

**Cordialidad**, estar presto a servir y ayudar a todos los miembros de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.

**Honradez**, ser una compañía cuyos actos se fundamentan en rectitud y la integridad.

**Respeto**, brindar un trato cortés, justo y equitativo, reconociendo sus aptitudes, mostrando el desacuerdo con ideas identificando causas y formular soluciones.

**Responsabilidad**, ser una compañía responsable en sus propios actos, aceptando consecuencias de los mismos ante empleados y clientes.

**Lealtad**, es la llave que nos permite tener auténtico éxito cuando nos relacionamos. Ser leales al comprometernos con nuestro trabajo e identificarnos

con las metas y objetivos de la compañía y buscar la lealtad recíproca con cada uno de nuestros colaboradores.

**Disciplina**, ser una compañía con la capacidad de actuar ordenadamente para conseguir el cumplimiento de la misión, visión y objetivos.

**Trabajo en equipo**, para alcanzar los objetivos de la compañía, aprovechando el talento del personal, también es trabajar unidos lo cual nos permitirá conocer nuestras funciones, obligaciones, e involucranos y sentirnos parte de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.

**Ética**, ser una compañía con acciones que permitan realizar sus funciones apegados a la moral.

**Confianza**, debe existir un buen clima de confianza en la compañía para que se pueda compartir la información desde la asamblea general de socios.

#### **4.6.4 Objetivos**

##### **4.6.4.1 Objetivo General**

Ofrecer nuestros servicios de transporte de carga pesada de primer nivel, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, mediante la garantía seguridad y confianza mejorando así el flujo de la entrega de la mercadería en los diferentes puntos de distribución.

##### **4.6.4.2 Objetivo Específicos**

- ❖ Plantear cada uno de los beneficios del diseño organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa.
- ❖ Orientar el comportamiento de los miembros de la compañía, comportamientos que están alineados con los objetivos de la misma.

- ❖ Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.
- ❖ Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la empresa para asumir condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la compañía PENSANELEN S.A.

#### **4.6.7 Estrategias**

- Capacitar a los socios y choferes de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena para brindar un mejor y personificado servicio.
- Incentivar al personal, en cuanto a mejoras salariales, capacitación, pues al mejorar estas acciones la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN tendrían personal con experiencia, dinamismo, identificación institucional.
- Reunir a todos los socios y empleados para escuchar sus inquietudes con respecto al proceso administrativo.
- Realizar un mayor proceso de publicidad, por medio de vallas publicitarias y cuñas radiales.
- Incursionar una cultura de trabajo en equipo, para generar un buen ambiente laboral y mejorar el proceso productivo de la compañía.

### **4.7 GESTIÓN DE LAS NECESIDADES**

#### **4.7.1 Atención al cliente.**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., tiene como mayor prioridad el servicio al cliente, es muy importante ya que mejoraría el nivel de ingresos y ventas del servicio para la compañía, y esto se puede llevar a cabo gracias a valores que se integran a sus colaboradores ya que

ellos transmiten al cliente y estos valores son cordialidad, respeto, justicia, equidad, cortesía y disciplina.

#### **4.7.2 Satisfacción de necesidades.**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., satisfacerá las necesidades de los clientes por medios de buzones de quejas, también se creara a cada cliente un formato donde establecerá sus necesidades de acuerdo al transporte que sugiere el cliente, desarrollando la calidad de servicio y mejorando la atención al cliente y cubriendo las necesidades primordiales del cliente.

#### **4.7.3 Proveedores.**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., para llevar a cabo un servicio de calidad, tanto en sus oficinas como en sus unidades tiene los mejores componentes del automotor para dar un servicio más óptimo, esos componentes son:

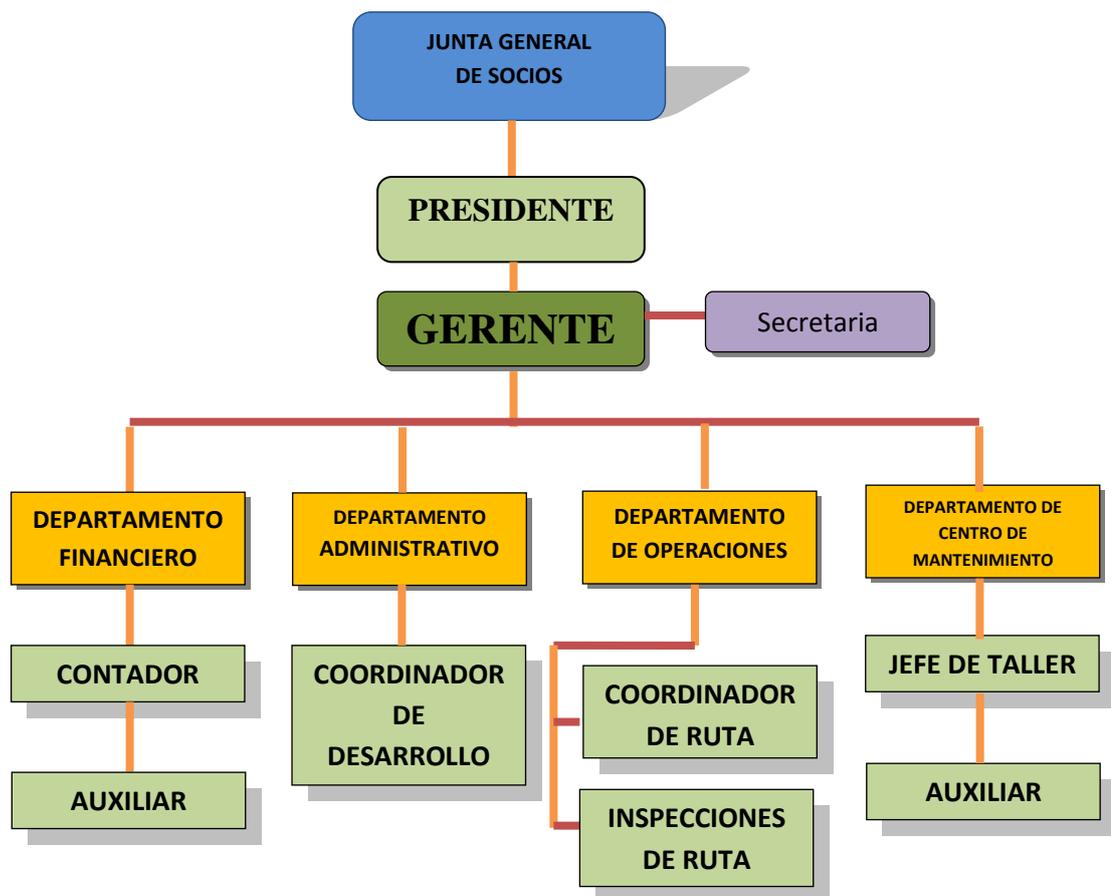
- Suministros como hojas formatos A4, pegatinas, cintas Scotch, esferos, nos abastecerá la papelería y bazar LOLITA, ubicada en la ciudad de La Libertad barrio La Libertad.
- Baterías, llantas, lubricantes, aros, suspensiones y alineaciones nos proveerá TECNICENTRO ALEX, ubicado en el cantón La Libertad, a un costado de CNEL.
- Pernos y tuercas nos facilitara PERNIACERO.

## 4.8 DISEÑO DE PROCESOS

### 4.8.1 Estructura Organizacional.

La propuesta que se establece para la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. de la estructura organizacional se delimita en una junta general de accionistas, deriva un gerente, una secretaria general, y se subdivide en departamento financiero (contador y auxiliar contable), departamento administrativos (recursos humanos), departamento de operaciones (coordinador de ruta y inspector de ruta) y un departamento de mantenimiento (jefe de taller y asistente de taller).

**Grafico No 34: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL “PENSANELEN”**



**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

## **Orgánico Funcional**

### **Junta General de Accionistas**

La junta general de accionistas se clasifica en Junta General Ordinaria de accionistas y en Junta General Extraordinaria de Accionistas, todos los años se realiza por ley un junta para la aprobación de las cuentas anuales y el resto de temas que se quieran plantear. A esa junta que se realiza todos los años y es obligatoria, se le denomina Junta Ordinaria de Accionistas.

En la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. se realizaran las asambleas generales 2 veces por año para disolución, función, transformación y división de la sociedad y la reforma de lo estatutos sociales.

### **Gerente**

El objetivo del gerente es dirigir y controlar la normativa y política de la administración de recursos humanos, financieros y comerciales que regulan el funcionamiento de la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A. con apegos a las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos y manuales vigentes.

### **Funciones**

- ❖ Representar judicialmente y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas o privadas.
- ❖ Presidir la comisión especial y extrajudicialmente a la compañía ante otras instituciones públicas o privadas.
- ❖ Contratará, supervisará y exigirá al Contador Público (C.P.A.) de la compañía la realización de todos los trabajos, especialmente los que se requiera con urgencia asimismo los informes económicos que se representen a su debido tiempo.

- ❖ Todo acto o contrato que contenga obligaciones económicas de la Compañía debería ser suscrito por el Gerente y el Presidente.
- ❖ A la falta de la firma del Presidente, el Gerente está en la obligación de obtener la autorización del directorio para que avale la operación, caso contrario será el único responsable de sus actos.
- ❖ El gerente bajo su absoluta responsabilidad levantara, actualizara y mantendrán bajo su cuidado y protección, los inventarios de los bienes de la institución.
- ❖ Mantendrán bajo su cuidado todos los documentos de crédito girados de la compañía, entregando un detalle completo a la comisión de control, al directorio y comisario.
- ❖ El gerente participara activamente en el control económico de la compañía y será responsable de los egresos extrapresupuestarios, que fueren incorporados en el proyecto anual. Será el quien presida la comisión de crédito y finanzas.
- ❖ Asistir puntualmente a todas las Juntas Generales y sanciones de Directorio.
- ❖ Presidir las comisiones de Comunicación, Capacitación y Publicidad.
- ❖ Mantendrán al día y actualizando el archivo, registro de accionistas afiliados y cuadros estadísticos de la Compañía.
- ❖ Redactara con mucho cuidado y certeza las actas de las juntas generales y de directorio, debiendo conservarlas con toda la seguridad que amerita.
- ❖ Verificar la elaboración y la entrega de las convocatorias a juntas generales, directorio y de las comunicaciones en general.
- ❖ Dar lectura a las actas en cada Junta General del Directorio y suscribirlas con el presidente, previo la Aprobación respectiva.
- ❖ Las demás que señale el Estatuto, el reglamento Interno y las resoluciones de la Junta General y de Directorios.

## **Secretaria General**

Es la persona encargada de redactar oficios, circulares y memorándum, lleva el debido control de las actas en cada reunión, mantiene todos los archivos ordenados, clasificados y ejecuta toda documentación ingresada dentro de la compañía.

También se la designa utilizada para identificar al principal jefe o líder de la compañía.

## **Departamento Financiero**

En el departamento financiero de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. tiene como objeto revisar e integrar la información contable y financiera de la compañía para la elaboración del estado financiero y análisis correspondiente. El departamento financiero está compuesto de dos áreas.

### **Funciones del contador.**

El contador tiene funciones específicas y está encargado de administrar los recursos financieros de la empresa y de optimizarlos entre cada uno de los departamentos. Está obligado a reportar a finales de mes los estados financieros, y anualmente los balances.

### **Sus funciones primordiales son:**

- ❖ Diseñar el programa de trabajo anual.
- ❖ Informar oportunamente al directorio de situaciones no previstas en el cronograma de trabajo.
- ❖ Buscar proyecto de inversión para la compañía y evaluarlos.
- ❖ Manejar los valores monetarios por concepto de ingresos del (CEMA) buscando cumplir las obligaciones.

- ❖ Participar en reuniones periódicas para analizar los avances de la compañía.
- ❖ Participar periódicamente en auditorías internas del centro de mantenimiento. Para obtener valores reales de ingresos y egresos de la misma.
- ❖ Analizar estados financieros de la compañía y entregar resultados con recomendaciones a la administración.
- ❖ Preparar flujos de efectivos semanales para pronosticar pagos a los colaboradores de la compañía.
- ❖ Realizar informes anuales. Y entrega a la asamblea general en exposición.
- ❖ Archivar de forma cronológica los documentos de pagos y retenciones.
- ❖ Realizar un informe anual de objetivos alcanzados y no logrados.
- ❖ Cumplir con las políticas de la compañía y ayudar al logro de la misión y visión.

### **Departamento Administrativo.**

En la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., el departamento administrativo tiene como objetivo dirigir, controlar y supervisar la aplicación de las reglas y políticas de la compañía en el personal administrativo y operativo bajo un clima de armonía. El departamento administrativo está conformado por un coordinador d desarrollo humano.

## **Funciones del Coordinador de Desarrollo Humano.**

Este es responsable de la contratación del personal, aplicar exámenes de selección de personal, de la implementación de cursos de motivación, capacitación y de todo aquello que intervenga con el factor humano de la compañía, sus funciones son:

- ❖ Establecer objetivos anuales para lograr el crecimiento de la compañía.
- ❖ Diseñar el programa de trabajo anual.
- ❖ Diseñar cambios pertinentes en la estructura organizacional necesaria y obligatoria para la obtención de los objetivos.
- ❖ Establecer la interrelación de cada departamento.
- ❖ Asignar los recursos necesarios, tanto humano como materiales, para conseguir los objetivos establecidos.
- ❖ Promover y participar en las reuniones mensuales para analizar los avances de la compañía.
- ❖ Visitar periódicamente los departamentos de trabajo para poder estimular los comportamientos eficientes, detectar deficiencia, y trasladar interés por su solución.
- ❖ Realizar auditorías internas y revisiones de las políticas, organizaciones y actividades de la empresa, revisando los resultados de la misma.
- ❖ Tomar a su cargo las actividades que surjan de accidentes de tránsito en las unidades de transporte de la compañía.
- ❖ Reconocer a las personas por sus logros, de acuerdo a los objetivos.
- ❖ Cumplir las políticas de la compañía y ayudar al logro de la misión y visión.
- ❖ Evaluar y contratar el mejor seguro contra accidentes para las unidades de transporte pesado.

## **Departamento de Operaciones.**

En la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. tiene como objetivo distribuir los turnos de los camiones de acuerdo al tamaño y especificaciones del cliente, cumpliendo todos los procesos y procedimientos establecidos por la compañía.

### **Funciones del coordinador de ruta.**

- ❖ Informar oportunamente a la administración de situaciones no previstas en las unidades de transporte.
- ❖ Control y monitoreo absoluto en tiempo real mediante rastreo satelital en las unidades transporte.
- ❖ Realizar el mantenimiento de programa de rastreo satelital. En la central como en las unidades.
- ❖ Realizar informes sobre el estado de las operaciones mensualmente.
- ❖ Supervisar el estado de las unidades de transporte de PENSANELEN.

## **Departamento de Mantenimiento**

En la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. tiene como objetivo primordial, dirigir y controlara el taller, realizando los mantenimientos correctivos, preventivos: coordinando y distribuyendo el trabajo a realizar en el taller de acuerdo a lo requerido a fin de mantener los bienes transportados en un buen estado.

### **El jefe del taller**

Es el encargado de realizar y ejecutar todos los programas de mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de las unidades. En ellos recae la mayor responsabilidad.

### **Funciones del auxiliar del taller**

Es la persona encargada de colaborar con las asistencias técnicas a todos los vehículos, brindando un servicio de calidad.

### **Tecnología de Control**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENINSULA S.A., no cuenta con una tecnología de información y control del cual le permita el crecimiento laboral y administrativa.

La falta de un software o programa de control de viajes y rutas ha generado que el manejo de libros de ingresos no se desarrolle de buena manera, donde lo primordial es desarrollar el programa de control para la mejorar laboral.

Con el desarrollo de este proyecto se espera adquirir un tipo de tecnología acorde a las necesidades de la compañía y a las de los colaboradores, que permita un rendimiento eficaz en el control de los viajes y el monitoreo pertinente y adecuado a cada unidad de la de la compañía.

Invertir en una tecnología adecuada mediante el análisis de los avances tecnológicos en el mercado, con la finalidad de mejorar la gestión de control de los viajes q se realizan diarios a diferentes partes del Ecuador.

Se implementará un plan de control satelital de unidades con la finalidad de preservar la integridad de los clientes internos y externos.

### **4.8.2 Sistemas de Información y Control.**

Los sistemas de control permiten a toda empresa mantener una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que sucede en cada una de las tareas, también es un conjunto de elementos que interactúan entre su con el fin de apoyar las actividades de la compañía.

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

Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., puedan tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la compañía donde se aplicara este sistema el cual permite a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones.

De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas. Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los socios de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les puede comunicar las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo.

### **4.8.3 Políticas**

#### **Políticas de calidad**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., con el fin de ofrecer un mejor servicio de calidad a nuestros clientes. Se compromete a trabajar bajo el principio de calidad, mejorando continuamente sus procesos, cumpliendo con los requisitos legales, internos y externos.

#### **Políticas Generales**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., procurara mantener choferes profesionales capaces de brindar un servicio de calidad y fiable.

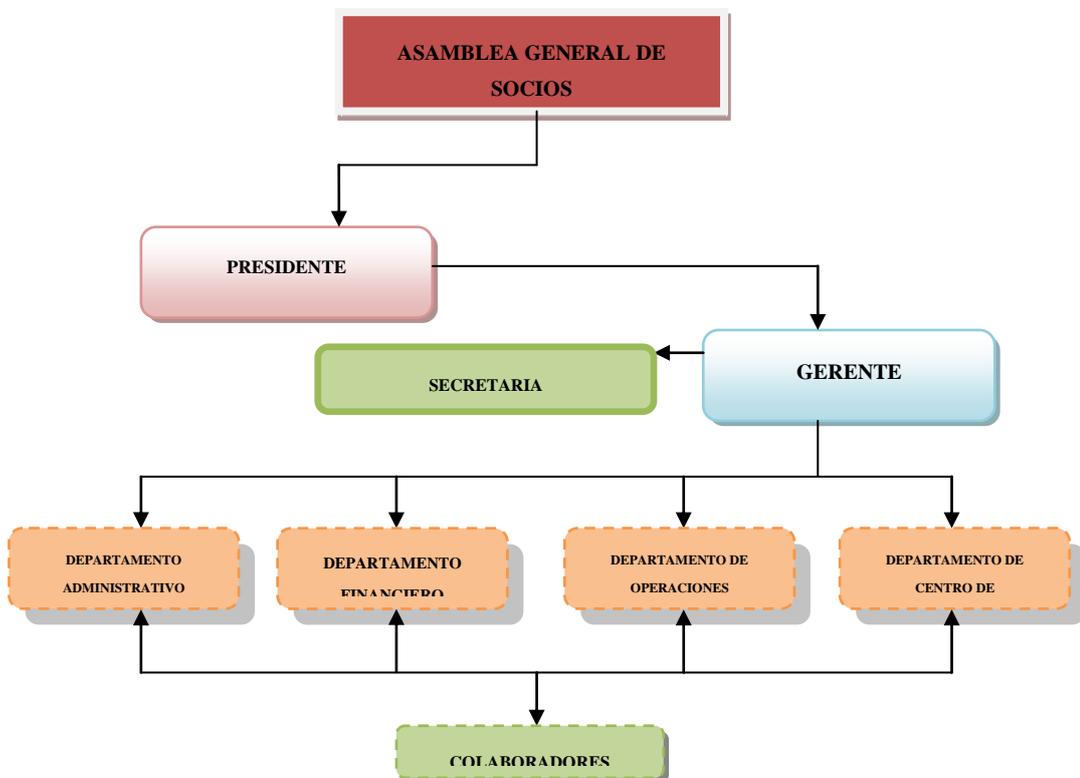
- ✓ Realizar y obtener una información mensual de los ingresos y egresos de los trabajos que hayan sido realizados.

- ✓ Asistir con carácter obligatorio a todas las reuniones que dispongan la directiva de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.
- ✓ Los conductores deberán laborar con su respectiva identificación, y uniforme correspondiente de la compañía.
- ✓ Contribuir con el desarrollo de la compañía manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.

#### 4.8.4 Cadena de mando integral

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., se adaptara a la cadena de mando donde la después de una asamblea general esta como principal autoridad el Presidente de la Compañía precedido por el Gerente General y los jefes departamentales.

**Gráfico No 35: cadena de mando integral**



Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

#### **4.8.5 Vínculos Interorganizacionales.**

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., posee vínculos interorganizacionales de forma directa con diferentes instituciones, las cuales realizan diferentes tipos de actividades con relación a la compañía.

#### **SEGUROS ORIENTE**

La compañía de Seguros Oriente es un organismo que ofrece el servicio de seguros transparente, confiable y con enfoque social, pionera en la creación de servicios rentables y vanguardistas, que cuenta con un equipo capacitado, con una perspectiva de continuidad y desarrollo para sus accionistas y la sociedad.

#### **AGENCIA NACIONAL**

Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial: es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales.

También es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

#### **HINO MAVESA**

Es la compañía de transporte pesado más grande del país con sus modernos camiones y mi accesible precio, que ayudara a la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A. para dar un servicio de calidad y comodidad y seguridad a todos los productos que transportara.

## **4.9 RESULTADO DE EFECTIVIDAD.**

### **4.9.1 Seguimiento.**

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información que se tiene de los clientes. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de la compañía. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación.

Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación. Te permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si tu capacidad de trabajo es suficiente y adecuada y si estás haciendo lo que habías planificado.

### **4.9.2 Evaluación**

Se propone programar nuevas políticas de compensación que les va a permitir mejorar el desempeño de los socios, ayudando a tomar decisiones de ubicación, permitiendo determinar si existe la necesidad de capacitar, detectando errores en el diseño del puesto y ayudando a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

La Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., realizara el seguimiento y evaluación para establecer una dirección, es decir metas que debe cumplir. Mejorar las relaciones interpersonales. Definir tareas y responsabilidades de acuerdo a su área de trabajo. Optimizar las actividades que se realizan en la compañía y mejorara el rendimiento individual de los colaboradores y socios de la compañía.

### **4.9.3 Eficacia**

Podría tratarse de aportación en cuanto a dinero, tiempo, personal y equipamiento, entre otros. Cuando diriges un proyecto y estas interesado por las posibilidades de

su reproducción o su aplicación a escala entonces la eficacia resulta de gran importancia.

**PRESUPUESTO GENERAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA  
LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA  
ELENA PENSANELEN S.A.**

El presupuesto general es un consolidado de los costos más importante en los que se incurrirá para la ejecución del modelo de diseño organizacional. Acorde a los valores obtenidos, el implementar el modelo de diseño organizacional propuesto le costará a la compañía.

**Cuadro No 32: PRESUPUESTO GENERAL**

| <b>DETALLE</b>                       | <b>TOTAL</b>       |
|--------------------------------------|--------------------|
| <b>Presupuesto de Sueldo</b>         | \$39.432,00        |
| <b>Presupuesto de Capacitaciones</b> | \$2.500,00         |
| <b>Presupuesto de Publicidad</b>     | \$1.296,00         |
| <b>TOTAL</b>                         | <b>\$43.228,00</b> |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

Los valores detallados en la tabla de presupuesto general, muestra el costo anual de implementación del Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A., además de que la compañía tiene sus ingresos por el ofrecimiento de su servicio, cada socio aporta con un valor de \$30.

**Cuadro No 33: PRESUPUESTO DE SUELDOS**

| <b>CARGO</b>                     | <b>SUELDO</b>     | <b>MESES</b> | <b>TOTAL</b>       |
|----------------------------------|-------------------|--------------|--------------------|
| <b>PRESIDENTE</b>                | \$450,00          | 12           | \$5.400,00         |
| <b>GERENTE</b>                   | \$600,00          | 12           | \$7.200,00         |
| <b>SECRETARIA</b>                | \$318,00          | 12           | \$3.816,00         |
| <b>JEFE DEPT.<br/>ADM.</b>       | \$400,00          | 12           | \$4.800,00         |
| <b>JEFE DEPT.<br/>FINANCIERO</b> | \$400,00          | 12           | \$4.800,00         |
| <b>JEFE DEPT.<br/>OPERACION.</b> | \$400,00          | 12           | \$4.800,00         |
| <b>JEFE DEPT.<br/>TALLER</b>     | \$400,00          | 12           | \$4.800,00         |
| <b>AUXILIAR<br/>TALLER</b>       | \$318,00          | 12           | \$3.816,00         |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>\$3.286,00</b> | <b>12</b>    | <b>\$39.432,00</b> |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

Se determina que al no existir algún tipo de motivación extrínseca, las actividades no son realizadas con el dinamismo adecuado, siendo necesario establecer los sueldos que en económicos equivale a la compensación que la empresa da al trabajador en concepto de gastos necesarios relacionados con el trabajo.

**Cuadro No 34: PRESUPUESTO CAPACITACIONES**

| <b>DETALLE</b>                            | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR<br/>UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>      |
|---|-----------------|---------------------------|-------------------|
| <b>CAPACITACIONES<br/>ADMINISTRATIVAS</b> | 2               | \$625,00                  | \$1.250,00        |
| <b>CAPACITACIONES<br/>TECNICAS</b>        | 2               | \$625,00                  | \$1.250,00        |
| <b>TOTAL</b>                              |                 |                           | <b>\$2.500,00</b> |

Fuente: Investigación Directa

Elaborado por: Ernesto Gómez Cruz

Se sugiere la realización de capacitaciones trimestrales, proyectando cuatro capacitaciones anuales, dos administrativas y dos técnicas.

**Cuadro No 35: PRESUPUESTO DE PUBLICIDADES**

| <b>DETALLE</b>              | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR UNITARIO</b> | <b>TOTAL</b>      |
|-----------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| <b>PUBLICIDAD RADIALES</b>  | 100             | \$8,06                | \$806,00          |
| <b>PUBLICIDAD EN PRENSA</b> | 10              | \$24,00               | \$240,00          |
| <b>VOLANTES</b>             | 1000            | \$0,25                | \$250,00          |
| <b>TOTAL</b>                |                 |                       | <b>\$1.296,00</b> |

**Fuente:** Investigación Directa

**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

Se estipula los precios de las publicidades de acuerdo a los precios establecidos en distintos medios de comunicación.

| PLAN DE ACCION   |  |  |
|--|--|--|
| PROBLEMA PRINCIPAL   |  |  |
| La falta de un Diseño Organizacional para la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.incide en la Gestion Administrativa de la compañía.   |  |  |
| FIN DE PROYECTO  | INDICADORES  |  |
| Implementacion de un Diseño Organización para la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A.  | *Encuestas elaboradas a los socios de la compañía PENSANELEN S.A.<br>*Entrevistas realizadas a los socios directivos de la compañía PENSANELEN S.A.                  |  |
| PROPOSITO DEL PROBLEMA   | INDICADOR  |  |
| Mejorar la Gestion Administrativa para que exista mayor coordinacion,alcanzar una comunicacion reciproca u oportuna y fomentar una cultura organizacional eficiente, de tal forma que mejore al usuario y el ambiente dentro de la compañía. | Numeros de socios y directivos que aceptaron la propuesta de el diseño organizacional para la Compañía de Transporte Pesado Península de Santa Elena PENSANELEN S.A. |  |
| OBEJIVOS ESPECIFICOS   | ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES  |
| Plantear cada uno de los beneficios del diseño organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa.   | Estructura de cargos de los socios de la compañía.   | *Estructura y organico funcional de los socios y colaboradores.<br>*Funciones y responsabilidades de los socios. |
|  | Capacitaciones de socios y colaboradores.  | *Sistemas de organización.<br>*Valores.<br>*Vinculos interorganizacionales.<br>*Atencion a clientes              |
| Orientar el comportamiento de los miembros de la compañía, comportamientos que están alineados con los objetivos de la misma.  | Socios y empleados seran escuchados por sus inquietudes.   | *Eficiencia<br>*Desempeño<br>*Evaluación<br>*Seguimiento   |
|  | Cultura de trabajo en equipo.  | *Cultura organizacional.<br>*Principios corporativos.  |
| Plantear la división del trabajo en sus distintas tareas.  | Incentivacion al personal.   | *Mejoras salariales  |
|  | Conocimiento de diferentes areas para mejores acciones, experiencias.  | *Rotacion del personal.  |
| Identificar las capacidades y competencias que requieren los miembros de la empresa para asumir condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de la compañía PENSANELEN S.A.                        | Prueba de actitudes laborables.  | *Evaluacion del Personal.<br>*Seguimiento de tareas.   |
|  | Manual de funciones de los colaboradores y socios.   | *Organico funcional  |

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

## CONCLUSIONES

- ✓ No se satisface las necesidades existentes de la compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.
  
- ✓ No existe una cultura organizacional, acorde y precisa que oriente el comportamiento dentro de la compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A.
  
- ✓ Los colaboradores y socios de la compañía de Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., no tienen una idea clara de todas sus responsabilidades y actividades correspondiente y pertinente.
  
- ✓ La organización debe basarse en valores éticos y morales para el desarrollo institucional y mejoramiento competitivo laboral.
  
- ✓ Existe un control deficiente del personal de choferes al momento de cumplir sus funciones y obligaciones.

## **RECOMENDACIONES**

- Satisfacer las necesidades que tienen los miembros de la organización y los usuarios del servicio de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., aprovechando las fortalezas y oportunidades que brindan la entidad, en pro alcanzar la calidad en su gestión administrativa.
  
- Implantar en la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENINSULA S.A., una cultura organizacional, que oriente el comportamiento de los miembros de la organización.
  
- Aplicar un orgánico funcional en la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., en la que se dividen las tareas por especialización de acuerdo al perfil que cada miembro de la organización debe de tener.
  
- Implantar valores a los socios y colaboradores de la Compañía De Transporte Pesado Península De Santa Elena PENSANELEN S.A., para el desarrollo de la misma y promocionar un buen clima organizacional.
  
- Desarrollar un sistema de control para el mejor manejo del el personal laboral de la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

Maristany J, (2000): Administración de Recursos Humanos, 1era Edición, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires.

Mintzberg Henry (2006) diseño de organización eficiente, editorial, el ateneo.

Montalvo O. (2009): Introducción a las Finanzas: definición de administración financiera: Disponible en: <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>

Morin, J. (1992) Des Technologies, des Marches et des Hommes. Practiques et Perspectives du Management des Ressources Technologiques. Les Editions D'Organisation. Paris.

Ortega A. (2009): Introducción a las Finanzas: definición de administración financiera: Disponible en: <http://articulosfinanzas.blogspot.com/2009/01/definicion-de-administracion-financiera.html>

Reyes A. (2000): Administración de Personal. Relaciones Humanas. I parte. Editorial Limusa México.

Rojas M. (2013): Recursos Tecnológicos publicado el 19 de Febrero del 2013, disponible en: <http://usosdelatecnologiaenelaula.blogspot.com/2013/02/recursos-tecnologicos-definicion.html>

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2005) administración. Octava edición, editorial Pearson.

Robbins D. Stephen (2006) Fundamentos de Administración.

## PAGINAS DE INTERNET

<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>

<http://managers-unc.blogspot.com/2011/04/disenio-organizacional.html>

<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>

<http://www.plusformacion.com/Recursos/r/Diseno-un-modelo-cultura-organizacional-paramejorar-relaciones-humanas>

<http://www.monografias.com/trabajos/hipoteorg/hipoteorg.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos74/importancia-caracteristicas-proyeccion-estrategica/importancia-caracteristicas-proyeccion-estrategica.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos74/importancia-caracteristicas-proyeccion-estrategica/importancia-caracteristicas-proyeccion-estrategica.shtml>

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080606154742AAkHo3g>

<http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>

<http://www.definicionabc.com/general/evaluacion.php>

<http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>

<http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>

<http://www.fiains.uat.edu.mx/catedraticos/gquiroya/seminario/UNIDADES/SEGUNDA%20UNIDAD.%20LA%20INVESTIGACION%20C3%93N%252C%20SUS%20TIPOS%20Y%20APLICACIONES/2.4%20Investigacion%20aplicada%20en%20Ingenieria.doc>

<http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/736/6/CAPITULO%20IV.pdf>

- [http://www.altoren.com/cultura\\_org.htm](http://www.altoren.com/cultura_org.htm)
  
- <http://misapuntelaura.blogspot.com/2009/03/concepto-e-importancia.html>
  
- <http://es.scribd.com/doc/47560721/29/ELEMENTOS-PARA-EL-DISENO-ORGANIZACIONAL>
  
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenorganizacionaMintzberg.pdf>
  
- <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
  
- <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
  
- <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa>
  
- <http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>
  
- <http://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>
  
- <http://elcompleto-victor.blogspot.com/>
  
- [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

## ANEXOS 1

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTA DE PENSANELEN



UNIVERSIDAD ESTADAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

### *ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA “PENSANELEN S.A.”*

**Nombre:**

**Fecha:**

**Cargo:**

- 1.- ¿Cree usted que la empresa está cumpliendo con los objetivos planteados?
- 2.- ¿Se cuenta con los recursos necesarios para operar en la organización?
- 3.- ¿Se están canalizando los recursos al área que los necesita y en las cantidades necesarias?
- 4.- ¿Existe un presupuesto bien elaborado?
- 5.- ¿Los procesos que se llevan en la empresa son los adecuados o necesitan redefinirse?
- 6.- ¿De dónde se pueden obtener estos fondos que necesita la empresa?
- 7.- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de servicios?

- 8.- ¿Puede medir el grado de satisfacción de los usuarios del servicio?
- 9.- ¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?
- 10.- ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa?
- 11.- ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa?
- 12.- ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
- 13.- ¿Ha crecido la empresa en los últimos cinco años?, ¿Cómo lo ha hecho?
- 14.- ¿Es suficiente la tecnología para el desarrollo de las actividades de la empresa?
- 15.- ¿Cuáles son los aspectos positivos que se aplican en la organización?
- 16.- ¿Está usted de acuerdo con las políticas establecidas dentro de la compañía?

## ANEXOS 2

### ENCUESTA DIRIGIDA A LAS COMPAÑÍAS QUE UTILIZAN EL SERVICIO



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA  
ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



### **ENCUESTA DIRIGIDA A LAS COMPAÑÍAS QUE UTILIZAN EL SERVICIO DE TRANSPORTE PESADO EN LA PROVINCIA DE SANTA ELENA**

*Saludos cordiales, soy Danilo Gómez, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y estamos conversando con personas como usted sobre temas importantes. De antemano le agradezco por la atención prestada.*

#### **a) Datos generales**

##### **Ubicación de la Compañía:**

Santa Elena

La Libertad

Salinas

##### **Tipo de Producto que transporta**

Larvas de camarón

Pescado

Harina de pescado

Mudanza

Productos Básicos

##### **Ciclo de requerimiento del servicio de transportación**

Una semana

Dos semanas

Tres semanas

Un mes

Más de un mes

##### **Lugar de destino de la transportación.**

Dentro de la Provincia

Fuera de la Provincia

Internacional

##### **Forma de pago del servicio de transportación**

Efectivo

Cheque

Transferencia Bancarias

**b) Datos de información**

**1.- ¿Desde qué tiempo conoce la Compañía Pensanelem?**

1 a 5 meses

6 meses a 1 año

1 a 3 años

3 años a 5 años

**2.- ¿Cómo conoció los servicios de la compañía?**

Prensa o revista

Contactos Empresariales

Amistades

Envío de información

**3.- ¿Utiliza actualmente el servicio?**

Sí

No

**4.- ¿Ha utilizado anteriormente el servicio?**

Sí

No

**5.- ¿Cuál es su grado de satisfacción, la valoración hace el servicio?**

Muy malo

Malo

Regular

Bueno

Muy Bueno

Excelente

**6.- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el servicio?**

Menos de 1 año

De 1 a  años

Más de

años

**7.- ¿Qué le parece el precio del servicio?**

Económico

Calidad precio

satisfactorio

Calidad precio casi satisfactorio

Caro

**8.- ¿Considera que el personal que le atiende le proporciona el servicio fiable y adecuado?**

Si siempre

Casi Siempre

A veces

*Pocas veces*

*Nunca*

**9.- ¿Cómo considera la comunicación con el personal de la compañía?**

*Excelente*

*Muy Buena*

*Buena*

*Regular*

*Malo*

**10.- ¿Qué le parece el horario de atención de la Compañía?**

*Excelente*

*Muy Bueno*

*Bueno*

*Regular*

*Malo*

**11.- ¿Considera que la compañía recoge de manera adecuada sus quejas y sugerencias?**

*Excelentemente*

*Muy Bien*

*Bien*

*Regular*

*Mal*

**12.- ¿Volvería a utilizar los servicios de la Compañía?**

*Seguro*

*Posiblemente*

*No*

**13.- ¿Recomendaría el servicio a otras empresas?**

*Si*

*Probablemente*

*Quizás*

*Es Improbable*

*No*



**3. ¿Considera usted que existen niveles jerárquicos, definido en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Definitivamente si  Probablemente si   
Indeciso o indiferente  Probablemente no   
Definitivamente no

**4. ¿Cree usted que existe una división de trabajo acorde con las tareas y funciones en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Sí  No

**6. ¿Cómo calificaría usted el nivel de formalización que existe en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Muy alta   
Alta   
Media   
Baja   
Muy baja

**7. ¿Esta Ud. De acuerdo que exista un documento formal, donde se describan las funciones y responsabilidades de cada puesto en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Definitivamente si  Probablemente si   
Indeciso o indiferente  Probablemente no   
Definitivamente no

**8. ¿Considera Ud. Que debería de existir un orgánico funcional, en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Totalmente de acuerdo  De acuerdo

Dudoso  En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**9. ¿Cree usted que existe un direccionamiento en las actividades de los empleados en la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”?**

Coincido firmemente   
Coincido   
Indeciso   
Disiento   
Disiento firmemente

**10. ¿Dispone la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN” con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?**

Totalmente de acuerdo   
  
De acuerdo   
Dudoso   
En desacuerdo   
Totalmente en desacuerdo

**1. ¿Considera usted que con la implementación de una estructura organizacional, ayudaría a mejorar el desempeño empresarial de la Compañía de Transporte Pesado Península de santa Elena, “PENSANELEN”.**

## ANEXOS 4

### VEHÍCULOS DE PENSANELEN.



**Fuente:** Compañía de Transporte Pesado PENSANELEN  
**Elaborado por:** Ernesto Gómez Cruz

ANEXOS 5

**DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES**

RESOLUCION No. 001-CJ-023-2008-CNTTT

**CONSTITUCION JURIDICA**  
**EL CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES**

**CONSIDERANDO:**

Que, los integrantes de la Compañía en formación de Transporte en Carga Pesada denominada "COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN S.A.", con domicilio en la Parroquia La Libertad, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, han solicitado a este Consejo el informe previo a su Constitución Jurídica, con la nomina de TREINTA Y NUEVE (39) accionistas que conforman la Compañía.

Que, el Proyecto de Minuta ha sido elaborado con sujeción a las disposiciones de la Ley de Compañías, Códigos Civil y de Comercio, por lo que dicho proyecto cumple con las normas legales y reglamentarias de tránsito y transporte terrestres vigentes, con las siguientes observaciones:

Incorpórese las siguientes disposiciones de tránsito:

*Art.- Los Permisos de Operación que recina la Compañía para la prestación del servicio de transporte en Carga Pesada, serán autorizados por los competentes organismos de tránsito, y no constituyen títulos de propiedad, por consiguiente no son susceptibles de negociación.*

*Art.- La Reforma del Estatuto, aumento o cambio de unidades, variación de servicio y más actividades de tránsito y transporte terrestres, lo efectuará la compañía, previo informe favorable de los competentes Organismos de Tránsito.*

*Art. La Compañía en todo lo relacionado con el tránsito y transporte terrestres, se someterá a la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y sus Reglamentos; y, a las regulaciones que sobre esta materia dictaren los organismos competentes de tránsito.*

*Art. Si por efecto de la prestación del servicio deberán cumplir además normas de seguridad, higiene, medio ambiente u otras establecidas por otros Organismos, deberán en forma previa cumplirlas"*

Que, la Coordinación de Asesoría Jurídica mediante Informe No. 182-CAJ-023-CJ-2008-CNTTT recomienda al Directorio del Organismo, la emisión de informe favorable para la Constitución Jurídica de la Compañía en formación de Transporte en Carga Pesada denominada "COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN S.A.", por haber cumplido con el procedimiento que dispone la normativa legal.

Que, mediante memorando No. 365-DE-2008-CNTTT, de 16 de Junio del 2008, el señor Director Ejecutivo, recomienda la aprobación del Informe No. 182-CAJ-023-2008-CNTTT, de conformidad a la Resolución No. 051-DIR-2007-CNTTT, de 18 de Octubre del 2007.

**CONSEJO NACIONAL DE TRANSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES**  
**CERTIFICADO**

QUITO 17 JUL 2008

QUE EL PRESENTE DOCUMENTO ES FIEL COPIA DEL ORIGINAL QUE SE HA PODERADO EN LOS REGISTROS DE ESTE ORGANISMO



# CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES

De conformidad a lo dispuesto en el Art. 145 de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, en concordancia con el Art. 253 de su Reglamento de Aplicación.

## RESUELVE:

1. Emitir informe favorable previo para que la Compañía en formación de Transporte de Carga Pesado denominada "COMPAÑIA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA PENSANELEN S.A.", con domicilio en la Parroquia La Libertad, Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena; pueda constituirse jurídicamente.
2. Este Informe favorable es exclusivamente para la Constitución Jurídica de la Compañía, en consecuencia no implica autorización para operar dentro del transporte público, para cuyo efecto deberá solicitar el correspondiente Permiso de Operación al Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
3. Una vez adquirida la personería jurídica, la Compañía quedará sometida a las disposiciones de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres y a las resoluciones que sobre esta materia dictaren el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres y más autoridades que sean del caso.
4. Comunicar con esta resolución a los peticionarios, a la Superintendencia de Compañías y a las autoridades que sean del caso.

Dada en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, en la Sala de Sesiones del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres, en su Segunda Sesión Ordinaria, celebrada el día martes 18 de Junio de 2008.

Abg. Lelia Valdivieso Zamora  
SUBSECRETARIA DE TRANSPORTE  
VIAL Y FERROVIARIO  
PRESIDENTA ENCARGADA CNTTT



## LO CERTIFICO:

Dra. Lucia Villarreal Ramirez  
SECRETARIA GENERAL (A)



CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRES  
CERTIFICO



REPÚBLICA DEL ECUADOR



SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
REGISTRO DE SOCIEDADES

SOCIOS O ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA

Expediente: 132644

Nombre: COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA PENSANELES S.A.



DATOS DE LOS SOCIOS / ACCIONISTAS

| CAPITAL SUSCRITO DE LA COMPAÑÍA (USD \$): |                |                                  |              |                |         |           | 800,000 |
|---|----------------|----------------------------------|--------------|----------------|---------|-----------|---------|
| NO.                                       | IDENTIFICACIÓN | NOMBRE                           | NACIONALIDAD | TIPO INVERSIÓN | CAPITAL | INCAUTADO |         |
| 1   | 0701386435     | ABRIL BARRAGAN JULIO ALFONSO     | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 2   | 0912237492     | ALARCON SANCAN IRLANDA PATRICIA  | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 3   | 0910659002     | ALCIVAR MENDOZA JAVIER FERNANDO  | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 4   | 1203807449     | ALTAMIRANO VERA EDITH MARIA      | ECUADOR      | NACIONAL       | 30,000  |           |         |
| 5   | 0918176926     | ALVARADO VERA JACINTO AGUSTIN    | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 6   | 0909553265     | BRIONES COX EDSON WINSTON        | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 7   | 0916317696     | CAISA CAISA JUAN CARLOS          | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 8   | 1801641885     | CAIZA CAIZA SEGUNDO JOSE MANUEL  | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 9   | 0913643755     | CARVAJAL TOMALA MANUEL ANGEL     | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 10  | 1802960821     | CHIMBO SISA SEGUNDO GABRIEL      | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 11  | 0916412943     | CONSTANTE SANTOS RICHARD ALFONZO | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 12  | 0701155178     | CUEVA GAONA LUIS ALFREDO         | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 13  | 0601221799     | CUJILEMA PADILLA MARIANO         | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 14  | 0910025550     | CUSME GONZABAY CARLOS MANUEL     | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 15  | 1803414653     | FREIRE FREIRE JOSE MIGUEL        | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 16  | 0921373874     | GALARZA CAISA VICTOR ANTONIO     | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 17  | 1804067252     | GALARZA CAIZA SEGUNDO GERARDO    | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 18  | 0924270366     | GOMEZ CRUZ GABRIELA LORENA       | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 19  | 1709841538     | GUERRERO CAZA GERMAN WILFRIDO    | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 20  | 0912183092     | LARA MEJIA ROMMEL GIOVANNI       | ECUADOR      | NACIONAL       | 1,000   |           |         |
| 21  | 0912681186     | LEMA PAGUAY JOSE ALFONSO         | ECUADOR      | NACIONAL       | 50,000  |           |         |
| 22  | 0917161838     | MACIAS SILVA SEGUNDO ALIZANDRO   | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 23  | 0911417012     | MENDEZ MENDEZ MARITZA DEL ROCIO  | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 24  | 1303340523     | NAVIA CEDEÑO LEONARDO ANTONIO    | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 25  | 1800983296     | NUÑEZ SOLIS CARLOS ALBERTO       | ECUADOR      | NACIONAL       | 70,000  |           |         |
| 26  | 0914253851     | NUÑEZ SOLIS CARLOS ANDRES        | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 27  | 0901391557     | ORRALA REYES OSWALDO AGAPITO     | ECUADOR      | NACIONAL       | 5,000   |           |         |
| 28  | 0916313687     | PADILLA DAZA DAVID ARTURO        | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 29  | 0602374365     | PAGUAY PAGUAY JULIO CESAR        | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |
| 30  | 1711136943     | PALMA OSORIO MANUEL ENRIQUE      | ECUADOR      | NACIONAL       | 25,000  |           |         |

|                 |            |                                     |         |          |          |
|-----------------|------------|-------------------------------------|---------|----------|----------|
| 31              | 0915491658 | POMAQUIZA CAISA MARIA NARCISA       | ECUADOR | NACIONAL | 1,0000   |
| 32              | 0914882451 | POMAQUIZA CAIZA MARIA DE LOURDES    | ECUADOR | NACIONAL | 1,0000   |
| 33              | 0910284512 | PONCE SANTOS SEGUNDO ANTONIO        | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 34              | 0907274260 | REYES QUINDE AGUSTIN SILVERIO       | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 35              | 0918178831 | RODRIGUEZ BACILIO ALEJANDRO ANTONIO | ECUADOR | NACIONAL | 1,0000   |
| 36              | 1306906643 | SABANDO BERMUDEZ JOEL FENELON       | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 37              | 1306698845 | SALCEDO PONCE ALBA CONSUELO         | ECUADOR | NACIONAL | 1,0000   |
| 38              | 0901462374 | SANCHEZ VELEZ JOSE AMABLE           | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 39              | 0913984241 | SERRANO TRIVIÑO JOHN CRHISTIAN      | ECUADOR | NACIONAL | 37,0000  |
| 40              | 0915060982 | SORNOZA ZAMBRANO FRANKLIN ORLEY     | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 41              | 0909071060 | TIGRERO NAVARRETE HAMILTON GONZALO  | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 42              | 0915249551 | TOLEDO AREVALO VICTOR HUGO          | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 43              | 0918175530 | TOMALA POZO EDGAR ROMAN             | ECUADOR | NACIONAL | 5,0000   |
| 44              | 0917266927 | TOMALA POZO EDISON JOFFRE           | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 45              | 0917798019 | TOMALA POZO EDWIN DAVID             | ECUADOR | NACIONAL | 5,0000   |
| 46              | 0905080495 | VINUEZA VINUEZA PABLO OLEGARIO      | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 47              | 0915999601 | YANEZ CALDERON SANDRA PATRICIA      | ECUADOR | NACIONAL | 5,0000   |
| 48              | 0910662121 | YSGUSL MEREGILDO FELIX GUILLERMO    | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| 49              | 0918256900 | YUMICEBA CUJILEMA SIMON ALBERTO     | ECUADOR | NACIONAL | 25,0000  |
| TOTAL (USD \$): |            |                                     |         |          | 800,0000 |

CAPITAL ACTUALIZADO A LA FECHA: 19/07/2012 11:11:33


  
 Ab. Nestor Flores Maridueña
   
 Delegado del Secretario General

FECHA DE EMISIÓN: 27/09/2012 11:32:19

Se deja constancia que, la presente nómina de accionistas otorgada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, se efectúa teniendo en cuenta lo prescrito en los artículos 18 y 21 de la Ley de Compañías, que no extingue ni genera derechos respecto de la titularidad de las acciones ya que, en el Art. 187, en concordancia con los artículos 188 y 189 del mismo cuerpo legal, "se considerará como dueño de las acciones a quien aparezca como tal en el libro de Acciones y Accionistas". De lo expresado se infiere que, es de exclusiva responsabilidad de los representantes legales de las compañías anónimas con el acto de registro en los libros, antedichos formalizar las transferencias de acciones de las mismas.

En tal virtud esta Institución de control societario no asume respecto de la veracidad y legalidad de las transferencias de acciones de las compañías, responsabilidad alguna y deja a salvo las variaciones que sobre la propiedad de las mismas puedan ocurrir en el futuro, pues acorde con lo prescrito en el Art. 256 de la Ley de Compañías, ordinal 3°, los administradores de las compañías son solidariamente responsables para con la compañía y terceros: "De la existencia y exactitud de los libros de la compañía". Exactitud que pueda ser verificada por la Superintendencia de Compañías, en armonía con lo dispuesto en el Art. 440 de la Ley en materia.

ADVERTENCIA: CUALQUIER ALTERACIÓN AL TEXTO DEL PRESENTE DOCUMENTO COMO SUPRESIONES, AÑADIDURAS, ABREVIATURAS, BORRONES O TESTADURAS, ETC. LO INVALIDAN.

## ANEXOS 6

### CERTIFICACIÓN

**Ezequiel Israel Suárez Suárez**, Licenciado en Educación Básica, con el registro de SENESCYT N° 1023 - 13 - 1210086 , por medio del presente tengo a bien **CERTIFICAR**: Que he revisado la redacción, estilo y ortografía de la tesis de grado elaborado por: **GÓMEZ CRUZ ERNESTO DANILO**, previo a la obtención del título de: **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Tema de tesis: **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENINSULA DE SANTA ELENA "PENSANELEN S.A." DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA SANTA ELENA, AÑO 2013"**

Trabajo de investigación que ha sido escrito de acuerdo a las normas ortográficas y de sintaxis vigentes.

La Libertad, 9 de noviembre de 2013.

  
**LCDO. EZEQUIEL ISRAEL SUÁREZ SUÁREZ**  
**C.I. 0926670282**

**NÚMERO DE REGISTRO:** 1023 - 13 - 1210086  
**CELULAR:** 0981307734  
**MAIL:** ezequieli87@hotmail.com

## ANEXOS 7



COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
"PENSANELEN S.A".

RESOLUCIÓN N° 001-CJ-023-2008-CNTT  
08-GIJ-0006800  
R.U.C: 0992590246001  
E-MAIL: Pensanelen@hotmail.com

La Libertad, 18 de Septiembre del 2012

Señora Ingeniera.  
**MERCEDES FREIRE RENDÓN, MSC.**  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA  
UPSE  
En su despacho.-

Por medio de la presente, comunico a usted:

### CARTA AVAL

Yo, Gabriela Lorena Gómez Cruz, Gerente de la Compañía de Transporte Pasado Península de Santa Elena "PENSANELEN S.A", me permito emitir la presente carta aval, para el señor Gómez Cruz Ernesto Danilo, levante información técnica en nuestra institución con fines académicos, al respecto con su tema denominado **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO PENÍNSULA DE SANTA ELENA "PENSANELEN S.A"**.

Atentamente,

ING. GÓMEZ CRUZ GABRIELA LORENA  
PENSANELEN S.A