



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

MODALIDAD A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIO Y

RECURSOS HUMANOS

**TESIS DE GRADO PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE EMPRESAS DE SERVICIO Y RECURSOS HUMANOS**

TEMA:

**DISEÑO ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA DEL SERVICIO DE LA COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE MIXTO “JAMA EXPRESS S.A.” DEL CANTÓN
JAMA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ, AÑO 2015.**

AUTORA:

Lucrecia Magdalena Intriago Intriago

DIRECTORA

DRA. NANCY VÁSQUEZ

QUITO – ECUADOR

NOVIEMBRE - 2015

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR

Yo Lucrecia Magdalena Intriago Intriago declaro bajo juramento que este trabajo, es de mi autoría, no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y se basa en las referencias bibliográficas que se incluyen en el documento.

Lucrecia Magdalena Intriago Intriago

C.I: 130554871-9

DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Los miembros del Tribunal Examinador aprueban el trabajo de titulación, sobre el tema “Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa del Servicio de la Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.” del Cantón Jama de la Provincia de Manabí, Año 2015”, de la Egresada: Lucrecia Magdalena Intriago Intriago, de la facultad de Ciencias Económicas y Negocios del a Universidad Tecnológica Equinoccial.

Quito, Octubre de 2015

PRESIDENTE DE TRIBUNAL

MIEMBRO DE TRIBUNAL

MIEMBRO DE TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a:

A mi madre, Manuela Intriago, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, el consejo a incentivar me cada día a cumplir con mis propósitos.

A mi padre. Primitivo Intriago, a pesar de nuestra distancia física, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. Este pequeño triunfo que es gratificante solo demuestra que hay mucho camino por recorrer en el aprendizaje de la vida.

A mis hermanos: Francisco, Amalia, Mariano, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar siendo mi apoyo en todo momento. Depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba. Gracias por creer en mí y haber hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca voy a olvidar.

A mis primos: Avelino y Gabriel. Ustedes me acompañaron a lo largo de este proceso estuvieron pendientes de que se lograra el objetivo de ser una gran profesional y una mejor persona. Gracias por haber fomentado en mi deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mi sobrina: Ketty, que con sus buenos consejos y su apoyo me empujaron para seguir adelante y nunca decaer.

A mi amiga: Vegonia Intriago, porque siempre estuvo pendiente de mi progreso universitario día con día y me dio su apoyo cuando lo necesite durante el transcurso de mi carrera muchas gracias.

Lucrecia

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a:

Dios, por haberme dado la vida, guiarme por el buen camino, darme fuerza por seguir adelante y permitirme a ver llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, a los docentes y directora de la carrera, por abrirme las puertas y completar mi formación profesional.

A mi tutora de tesis, la Dra. Nancy Vásquez, por su dedicación y orientación y desarrollo en el presente trabajo de titulación, muchas gracias por su consejo y paciencia que fueron muy meritorios para mí.

A la compañía Jama Express S.A., que facilitó la información y permitió que se lleve a cabo este proyecto de investigación.

Lucrecia

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.....	i
DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL	ii
DEDICATORIA.....	iii
Dedico este trabajo de titulación a:	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
RESUMEN.....	ix
ABSTRACT	x
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1. El problema de investigación	2
1.1.1. Problema a investigar	2
1.1.2. Objeto de estudio teórico.....	2
1.1.3. Objeto de estudio práctico.....	2
1.1.4. Planteamiento del problema	3
1.1.5. Formulación del problema	4
1.1.6. Sistematización del problema.....	4
1.1.7. Objetivo general	4
1.1.8. Objetivos específicos.....	4
1.1.9. Justificación.....	5
1.2. Marco referencial	6
1.2.1. Marco teórico	6
2.1. Planeación	8
2.2. Organización	9
2.3. Dirección	10
2.4. Control.....	10
CAPÍTULO 2	27
MÉTODO.....	27
2.1. Metodología general.....	27

2.1.1. Nivel de estudio	27
2.1.2. Metodología de la investigación	27
2.1.3. Método	28
2.1.4. Población.....	29
2.1.5. Selección instrumentos de investigación	29
2.1.6. Procesamiento de datos.....	30
CAPÍTULO 3	31
3.1. Recolección y tratamiento de datos.....	31
3.1.1. Presentación y análisis de resultados	31
PROPUESTA.....	50
CAPÍTULO 4	48
4.1. Conclusiones	48
4.2. Recomendaciones.....	49
ANEXOS.....	65

ÍNDICE DE TABLAS

		Pág.
Tabla 1	Sexo del socio	31
Tabla 2	¿Tiene conocimiento sobre administración de una empresa?	32
Tabla 3	¿Cree usted que la compañía “Jama Express S.A.” satisface las necesidades de los usuarios?	33
Tabla 4	¿Considera Usted que la compañía “Jama Express S.A.” realiza una adecuada gestión para mejorar sus servicios?	34
Tabla 5	¿Cree usted que la comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales?	35
Tabla 6	¿La compañía “Jama Express S.A.” cuenta con el personal capacitado para la actividad que está desempeñando?.	36
Tabla 7	¿La compañía “Jama Express S.A.” cuenta con políticas y recursos?	37
Tabla 8	¿Considera necesario que la compañía “Jama Express S.A.” Implemente un sistema de control?	44
Tabla 9	¿La compañía “Jama Express S.A.” maneja tecnologías de la información?	38
Tabla 10	¿Considera usted que el diseño del trabajo de la compañía “Jama Express S.A.” comprende toma de decisiones que incluye?	39
Tabla 11	¿La compañía cuenta con normativas establecidas en el Manual de Funciones?	40
Tabla 12	¿Considera usted que los socios cumplen a cabalidad con lo dispuesto en el Manual de Funciones?	41
Tabla 13	¿Considera usted que los socios de la compañía aportan de forma significativa a los objetivos para los que fue creada?	42
Tabla 14	¿Considera usted que la compañía requiere de un diseño organizacional, para mejorar su gestión administrativa?	43
Tabla 15	¿Qué calificativo se merece la estructura orgánica de la Compañía?	44

ÍNDICE DE GRÁFICOS

		Pág.
Figura 1	Estructura orgánica	24
Figura 2	Organización (estructura, cultura y cambio)	25
Figura 3	Organigrama estructural	51
Figura 3.1	Sexo del socio	31
Figura 3.2	Conocimiento sobre administración de empresa	32
Figura 3.3	“Jama Express S.A” satisface las necesidades de los usuarios	33
Figura 3.4	La Compañía Jama Express S.A. realiza una adecuada gestión para mejorar sus servicios	34
Figura 3.5	Comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales	35
Figura 3.6	Personal capacitado para la actividad que está desempeñando	36
Figura 3.7	Políticas y recursos de la compañía Jama Express S.A.	37
Figura 3.8	Implementación de un sistema de control para la compañía Jama Express S.A.	44
Figura 3.9	La compañía maneja tecnologías de la información	38
Figura 3.10	La toma de decisiones de la compañía incluye	39
Figura 3.11	Normativas y reglamentos internos de la compañía	40
Figura 3.12	Los socios cumplen con lo que dispone el Manual de Funciones.	41
Figura 3.13	Socios aportan a la compañía de forma significativa dando cumplimiento a los objetivos	42
Figura 3.14	Necesidad de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la compañía	43
Figura 3.15	Calificativo de la estructura orgánica de la Compañía	44

RESUMEN

El presente estudio se lo realizó, con la finalidad de elaborar el diseño organizacional para la compañía “Jama Express S.A.” que le permita mejorar la gestión administrativa, para ello, fue necesario, establecer el modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados en la compañía. Se utilizó la metodología según el nivel de estudio, descriptivo; de acuerdo a la metodología de la investigación de campo y bibliográfica; con métodos inductivo y deductivo; la población estudiada y tomada como muestra fue el directorio, los socios y clientes de la Compañía. Se aplicó técnicas de encuestas y entrevistas a cada uno de los involucrados, con lo cual se pudo concluir que la compañía Jama Express S.A., no cuenta con normativas establecidas en el Manual de Funciones, que regule su funcionamiento, aunque sus socios dicen tener conocimiento sobre administración de empresa. Los resultados obtenidos, orientaron al diseño de Manual de Funciones de la compañía “Jama Express S.A.”.

Palabras clave: Compañía, gestión, administración, Manual de Funciones, transporte, modelo organizacional.

ABSTRACT

This study was made, in order to develop organizational design for the company "Jama Express SA" that could improve administrative management, for it was necessary to establish the organizational model as an alternative solution to the problems presented in the company. The methodology used by level of study, descriptive; according to the methodology of field research and literature; inductive and deductive methods; the study population was sampled and the directory, partners and customers of the Company. technical surveys and interviews was applied to each of the involved, whereby it was concluded that the company Jama Express SA has no regulations established in the Manual of Functions, governing its operation, but its members say they have knowledge business administration. The results, geared to the design of manual functions of the company "Jama Express SA"

Keywords: Company management, administration, manual functions, transportation, organizational model.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre Diseño Organizacional en la Gestión Administrativa del Servicio de la Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.” del Cantón Jama de la Provincia de Manabí, Año 2015, su realización es de mucha importancia, tomando en consideración que la organización, requiere del conocimiento de lo que es un diseño organizacional como arte para organizar el trabajo y crear mecanismo de coordinación que faciliten la implementación de estrategias, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización con el fin de lograr la productividad y competitividad.

Dentro de la organización, la gestión administrativa es necesaria para promover la eficiencia, se enfocan primordialmente en la administración de los recursos humanos, como base para su desarrollo. Se plantea el diseño organizacional como la alternativa idónea para mejorar íntegramente la estructura que proporcione a la compañía una herramienta para el fortalecimiento de funciones y a su vez facilitar y solucionar las necesidades de la ciudadanía, en la compañía de transporte mixto en camioneta doble cabina “Jama Express S.A.”, con la finalidad de servir de apoyo y orientación a los socios, directiva y empleados, para precisar las funciones a la ejecución correcta de las labores encomendadas proporcionando la uniformidad en el trabajo.

Por lo antes expuesto la presente investigación tiene como objetivo general elaborar el diseño organizacional para la compañía “Jama Express S.A.” que le permita mejorar la gestión administrativa, dando cumplimiento a los objetivos específicos: Determinar la gestión administrativa, establecer el modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados y diseñar el manual de funciones para Compañía “Jama Express S.A.”.

La Compañía de Transportes “Jama Express S.A”, tienen como propósito de ofrecer el servicio de transporte en la ciudad de Jama y como empresa joven necesita saber actuar cuando se presenten problemas para una adecuada toma de decisiones y aumentar la eficiencia

y eficacia con lo cual podrán ser más competitivos, organizados y la ciudadanía sentirá mayor confianza en utilizar el servicio ofertado.

Con los resultados obtenidos en la investigación de campo, se pudo conocer que en lo relacionado al modelo organizacional en la compañía, aun no tienen establecido uno que los guíe para una buena organización, todo ello les ha limitado a que se implemente un plan, aunque señalan que para la toma de decisiones se realizan a través de un consenso entre los socios. Así mismo no pueden evaluar el cumplimiento de sus funciones por la falta de un Manual de Funciones.

1.1. El problema de investigación

1.1.1. Problema a investigar

La investigación a efectuarse a la compañía de transporte mixto “Jama Express S.A.”, tiene el propósito de conocer por qué la empresa no tiene un diseño organizacional, además requiere la aplicación de procedimientos de cómo mejorar sus funciones y direccionarla, capacitar a sus miembros sobre atención al cliente, imagen corporativa y temas referentes a sus actividades que les permita lograr la eficiencia y eficacia de la misma.

1.1.2. Objeto de estudio teórico

El objeto del estudio es el diseño organizacional que es el proceso, mediante el cual los administradores toman decisiones que deben aplicarse por los demás miembros de transporte mixto “Jama Express S.A.”, como alternativa idónea para mejorar íntegramente de una manera correcta sus actividades, a través de funciones que los dirija a ser la compañía preferida por los usuarios.

1.1.3. Objeto de estudio práctico

El diseño organizacional propuesto sería aplicado en la compañía de transporte mixto “Jama Express S.A.”.

1.1.4. Planteamiento del problema

A medida que ha crecido el interés, la necesidad y la importancia de las organizaciones a nivel mundial, han cobrado vida distintas corrientes, convicciones y puntos de vista que han facilitado el desarrollo de las organizaciones. Es necesario destacar que aún persisten un sinnúmero de ellas que no han logrado interpretar las formas para llevar a efecto el diseño organizacional lo que ha influido en el normal desarrollo de la gestión administrativa. Es decir se carece de un sistema organizado, con conocimientos bien desarrollados y un conjunto de principios, técnicas y habilidades administrativas principalmente de los gerentes o líderes organizaciones, quienes son los responsables directos de su funcionamiento.

Sin embargo, no todas las personas que trabajan en las organizaciones participan en la toma de decisiones de acuerdo a su ámbito laboral. Considerando que cada una de las sugerencias otorgadas por las personas que laboran en las empresas son aportes que deben ser analizados y diagnosticados para que puedan formar parte de una decisión que beneficie a todos sus miembros.

El cantón Jama cuenta con muchas bondades, sin embargo, se ha visto limitado en su desarrollo por la insuficiencia de medios de transporte, por tal razón, la población se movilizaba en mototaxi, ciclimoto, en especial al balneario El Matal, se presentaban de continuo quejas por la incomodidad de los habitantes al querer viajar.

Una de las causas de lo antes expuesto es la falta de una adecuada gestión administrativa al igual que el liderazgo de sus miembros sobre atención al cliente, imagen corporativa y temas referentes a sus actividades, se convierten en un punto negativo que obstaculizan el crecimiento institucional.

La compañía de transporte requiere de una estructura organizacional, que establezcan principios para mantener su posicionamiento, crecer, y visualizar otros lugares aledaños a los cuales brindar el servicio con eficiencia y eficacia para lograr su crecimiento y perfilarse como nuevo motor de desarrollo de la economía del cantón.

1.1.5. Formulación del problema

¿Cómo incide la estructura organizacional en la gestión administrativa de la compañía de transporte en camioneta doble cabina “Jama Express S.A.”, del cantón Jama?

1.1.6. Sistematización del problema

¿Qué teoría sería la más idónea para la elaboración del diseño organizacional en la compañía de transporte “Jama Express S.A.”?

¿Qué opinan los choferes, oficiales y colaboradores en general con respecto a la elaboración del diseño organizacional para la compañía?

¿En qué elemento se debe fundamentar la proyección del diseño organizacional para la compañía de transporte?

¿Qué metodología y técnica para la recolección de la información serían necesarias para obtener datos relevantes y definir la estructura organizacional de la compañía para su orientación y su posible crecimiento?

1.1.7. Objetivo general

Elaborar el diseño organizacional para la compañía “Jama Express S.A.” que le permita mejorar la gestión administrativa.

1.1.8. Objetivos específicos

Determinar la gestión administrativa que tiene la compañía “Jama Express S.A.”.

Establecer el modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados en la compañía.

Diseñar el manual de funciones para Compañía “Jama Express S.A.”.

1.1.9. Justificación

La investigación realizada es de mucha importancia, debido a que tuvo la finalidad de examinar como un diseño organizacional a la compañía de transporte “Jama Express S.A.” del cantón Jama, permite implementar métodos y estrategias para lograr su desarrollo, y conseguir su posicionamiento, para ser más competitiva, encontrando soluciones a la problemática existente, como la carencia de comunicación y coordinación de los socios, lo que tiene como consecuencia una inadecuada realización de las actividades.

El transporte urbano es una necesidad básica para todos los usuarios del cantón Jama que requieren movilizarse de forma masiva por el entorno o región, mejorando la calidad de vida de la población, no solamente las familias son las beneficiadas, sino la población interna y externa. El Matal al ser un lugar turístico con atractivos, tiene una alta demanda de traslado para personas nacionales y extranjeras que visitan sus costas para buscar diversión y salir de la rutina cotidiana, es por ello que se hace imprescindible brindar un excelente servicio de transporte que les de seguridad, comodidad y confianza para movilizarse de un lugar a otro, no solo a nivel local, sino también a los diferentes puntos del país que deseen servicio en la actualidad.se puede viajar a los pueblos aledaños de manera cómoda y sin retraso.

En lo social beneficia a los socios y usuarios actualmente actuales y potenciales, dado que se mejorará la calidad de servicio, la administración tomará decisiones adecuadas y los clientes estarán satisfechos. También internamente existirá un mejor ambiente de trabajo contribuyendo a la tranquilidad, armonía y trabajo en equipo.

1.2. Marco referencial

1.2.1. Marco teórico

1. Teorías de la administración

1.1. Dursun Barrios

El diseño organizacional comprende elementos de la función de organización, así como de su relación y alineación entre las funciones de planeación, dirección y control, además de los complejos intercambios que deben considerarse para obtener una adecuada correspondencia entre las funciones mencionadas y otros aspectos de la organización.

El diseño organizacional es una de las tareas más importantes para quien decide iniciar o reorganizar un negocio. Dentro de este estudio, se tomó la teoría de Dursun Barrios (2009), quien considera que:

Diseñar organizaciones es el proceso mediante el cual se construye o cambia la estructura de una organización con la finalidad de lograr los objetivos previstos. La búsqueda bibliográfica revela la presencia de múltiples referentes conceptuales en torno a este tema; pero nulas experiencias sobre el proceso de diseño aplicado a organizaciones agrarias o agro negocios y en particular en las PYMES (pequeñas y medianas empresas). (p. 11)

De igual forma dentro de este diseño consideró los 14 principios de Henry Fayol, mismos que deben ser tomados en consideración para operar con eficiencia. Estos principios son: unidad de mando, autoridad, unidad de dirección, centralización, subordinación del interés particular al general, disciplina, división del trabajo, orden, jerarquía, justa remuneración, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo.

1.2. Teoría Richard L. Daft.

Tres teorías que consideran el trabajo y el contexto organizacional como determinante importante de comportamiento son las teorías bifactorial de Herzberg, la teoría de las

características del puesto y las teorías de la equidad. Las tres consideran condiciones organizacionales, que tal vez escapen al control del gerente en lo individual.

1.2.1. Diseño organizacional

Daft (2011) en su teoría describe que:

La teoría organizacional no es un conjunto de hechos; es una forma de pensar en las organizaciones. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar las organizaciones con mayor precisión y profundidad que de cualquier otra manera. La forma de ver y pensar en las organizaciones se basa en los patrones y regularidades del diseño organizacional y el comportamiento. Los académicos organizacionales 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 generales y las ideas sobre el funcionamiento organizacional. Las ideas de la investigación del diseño organizacional pueden ayudar a los administradores a aumentar la eficiencia y la eficacia organizacionales, así como a fortalecer la calidad de la vida organizacional. Un área de ideas es la forma en que el diseño organizacional y las prácticas administrativas han cambiado con el tiempo en respuesta a los cambios en una sociedad más extensa. (p. 46)

Los resultados del estudio plantean que dos aspectos separados y distintos del entorno, dan lugar a la motivación y satisfacción de los empleados. Es decir, el autor motiva a aumentar la eficiencia y la eficacia para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones.

2. *Proceso administrativo*

El proceso administrativo, es una ciencia social dedicada a perseguir la satisfacción de las metas y objetivos de una empresa, tomando en consideración la base de una estructura funcional, donde prime el esfuerzo de cada uno de los colaboradores de forma coordinada y planificada, donde se direcciona de forma eficaz cada una de las actividades para obtener los resultados deseados en la organización y que vayan en beneficio de todos sus colaboradores.

Para Avendaño, Cuevas, Muñoz, & Torres (2007):

Proceso se puede definir como un conjunto de fases sucesivas que nos indica la existencia de una interacción entre dos o más elementos conjugados entre sí. Ésta se efectúa a través de apoyos lógicos para que aquél pueda cumplir los objetivos que le corresponden.

El proceso puede observarse tanto en forma natural como artificial: Natural cuando se aplica a los diversos fenómenos de la naturaleza como son las estaciones climáticas,

las etapas de la vida de un ser humano, la refracción, la ósmosis, la metamorfosis, entre otros, y artificial, porque se puede referir a la elaboración de un producto, la prestación de un servicio, entre otros, cuyos ejemplos son: productos de calzado, construcción de casas, servicios dentales, médicos, de transporte, entre otros.

Para poder entender el fenómeno administrativo partamos del concepto de Administración. Éste puede comprenderse como el esfuerzo coordinado de un grupo social con el fin de coordinar, en forma eficiente y eficaz, sus actividades para el logro de objetivos comunes. Por lo tanto, entendemos aquí al proceso administrativo como un conjunto de fases o etapas que cumple la empresa para el logro de sus objetivos en forma eficiente y eficaz, a través del esfuerzo humano. (p. 13).

2.1. Planeación

La planeación se refiere a la planeación de los instrumentos de carácter general, donde se establezcan las normas de los procesos administrativos, con el fin de llevar de forma adecuada la ejecución de cada uno de los proyectos a realizar.

Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002), en su texto describe que:

En general la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los gerentes planean por tres razones: 1) fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social, 2) identificar y asignar los recursos que necesita la organización, para alcanzar sus metas y 3) decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas. (pp. 8-9).

De acuerdo a Chiavenato (2008) la planeación "Es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuales son los objetivos que debe cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro". (p. 320)

Elementos de la planeación

Analizando a Bustos (2003), en su texto hace referencia a:

- Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.
- La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

-Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

-Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

-Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

-Presupuestos. Planes o alguna de las fases de actividad de la organización expresada en términos financieros, junto con la evidencia subsecuente de la elaboración de dicho plan.

-Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. (p. 10).

2.2. Organización

Las organizaciones son consideradas entidades sociales, mismas que están diseñadas como sistemas estructurales dirigidas a cumplir metas y objetivos, para beneficio de todos, vinculándose con el entorno. Según Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002) se pudo referenciar que:

La organización es el proceso de recreación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen los planes de la gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz los gerentes, coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información. El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos. (p. 9).

De acuerdo a Dávila (2001), la organización: “Es el conjunto de personas, cuyas actividades están relacionadas y articuladas entre sí; con el objeto, de desarrollar y ejecutar las tareas identificadas y determinadas en los procesos; con la finalidad de cumplir con el objetivo general y los objetivos específicos estratégicos establecidos por el interés común. (p. 1).

En una organización, los administradores estructuran y coordinan en forma deliberada los recursos empresariales, de tal forma que sea posible cumplir con el propósito de la organización.

2.2.1. Dirección

El éxito del desarrollo y ejecución de una actividad depende de la eficiente y eficaz dirección que se provea. Según Avendaño, et al (2004), se pudo conocer que:

Esta etapa tiene una participación importante dentro del proceso administrativo, dado que en ella se encuentra el cómo poder llegar físicamente al logro de los objetivos a través de inducir, motivar y conducir al personal. De esta parte depende el éxito o fracaso en la Administración de los recursos humanos a su cargo. Las actividades más importantes de la dirección son: – Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión o acto. – Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo. – Motivar a los miembros. – Comunicar con efectividad. – Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial. – Recompensar con reconocimientos y buena paga por un trabajo bien hecho. – Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo. – Revisar los esfuerzos de la dirección a la luz del control. (p. 18)

Para Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002):

Una vez que la gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización. La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización. No puede haber dirección si no han concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de estas funciones. (p. 9).

La dirección, hace referencia a la guía de la perspectiva elegida en el proceso de decisión, es decir, es identificar y determinar el campo de acción de la decisión que será sometido a factores internos y externos de comportamientos y estrategias; con el propósito de guiar el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

2.3. Control

De acuerdo a lo descrito por Hellriegel, Jackson, & Slocum (2002), se pudo referenciar que:

El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigilan el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Un sistema de control transmite mensajes a los gerentes de que las cosas no marchan de acuerdo a lo planeado y de la necesidad de que se adopten medidas correctivas. (pp. 9-10).

3. Diseño Organizacional

3.1. La organización

A la organización se la considera como el conjunto de personas cuyas actividades están relacionadas y articuladas entre sí, con el propósito de integrar en cada uno de los procesos que les ayude a cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Por ello, las organizaciones son consideradas como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas que la integran, ya sea en pequeñas, medianas o grandes empresas. Dávila (2006) describe que:

Desde el punto de vista tradicional la organización consiste en un número reducido de superiores y jefes que regulan las actividades de todos los demás integrantes de ella, con una definida tendencia a que el flujo de autoridad venga de arriba hacia abajo. En la cima de esta organización se toman todas las decisiones, se fijan los objetivos, metas, estrategias y política, se dan las órdenes para luego comunicar hacia abajo donde deben ser obedecidas sin cuestionamientos. (p. 13)

Según Guillermo Gómez (2008), es: “La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos señalados con anterioridad”. (p. 191)

Al respecto Koontz y Weihrich (2000), opinan: “Se piensa en organización como: 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) La asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente y verticalmente en la estructura organización. (p. 244)

En conclusión organización es una estructura que combina el esfuerzo de los individuos o grupos de los diferentes niveles de la organización, con los elementos necesarios dentro o fuera de la organización para que se cumplan los objetivos planificados. Donde, tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca constante. Por lo tanto, las organizaciones permiten a las personas satisfacer distintos tipos de necesidades.

3.2. Elementos de la organización

Todo lo que integra la organización se lo establece y se lo denomina como elemento, es decir, la parte de un todo; por tal razón, la empresa se la constituye por elementos primarios y secundarios.

De acuerdo a Dávila (2006), se pudo conocer que: “Los elementos primarios son. Elementos concernientes al recurso humano, elementos financieros, elementos físicos y elementos tecnológicos”.

Así mismo Dávila (2006), considera que los elementos secundarios son. Elementos los que se originan de las actividades que por lo general son tangibles:

Elaboración de un plan de idea.

Elaboración de la planificación del plan (misión empresarial objetivos/metás)

Elaboración del anteproyecto y proyecto sobre la base de las debilidades y fortalezas que posee la empresa; y, amenazas y oportunidades del entorno

Identificación y determinación de la estructura matricial organizacional (cuerpo organizacional: procesos macros, micros, operaciones, de apoyo, de gestión; y, de asesoría.

Identificación del impacto estratégico de cada proceso;

Identificación y determinación de la cadena de tareas y actividades de cada proceso;

Identificación del impacto estratégico de cada tarea/actividad.

Determinación de tiempo y costo en cada tarea/actividad (proceso). (p. 37)

Identificación y determinación de la efectividad (eficiencia y eficacia) de cada proceso y puesto (tarea/actividad);

Identificación y determinación de los puestos necesarios en cada proceso; y, valoración cualitativa y cuantitativa.

Identificación y determinación del perfil de puestos;

Identificación y determinación del perfil profesional necesario para desempeñar cada puesto.

Determinación de la proyección futura (Visión Empresarial objetivos/metás y elaboración de estrategias);

Elaboración de la planificación para el desarrollo empresarial: análisis y diagnóstico de caminos viables para el fortalecimiento en la misión y visión presente y futura. (pp. 37-38)

En lo que respecta a la misión organizacional, se lo caracteriza como la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. Es decir, la misión define el papel que esta tiene dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser.

Así mismo, la visión organizacional, se refiere a lo que la empresa desea ser, en el futuro, es inspiradora y explica porque los individuos dedican a diario la mayor parte de su tiempo para el cumplimiento de sus propósitos y el éxito de su organización.

Los elementos tanto primarios como secundarios, sirven de guía para la implementación de una organización empresarial e institucional, sin descartar que elementos sirvan para la conformación de una organización social con carácter formal. Para ello se requiere tener claro otros componentes fundamentales de la organización, como son la división de trabajo y la coordinación.

4. Estructura Organizacional

Una estructura organizacional es definida como las distintas formas en que puede ser dividido el trabajo dentro de una empresa para poder alcanzar la coordinación empresarial, orientándola al logro de sus objetivos y metas.

La estructura organizacional es la representación formal de las relaciones laborales define las tareas por puesto y unidad y señala como deben coordinarse.

4.1. Organigrama

Uno de los beneficios de los organigramas, es que direccionar y ofrece vías claras sobre la manera en que se deben encajar las piezas de la empresa; lo que indica que señalan la relación que tiene en conjunto cada una de las funciones especializadas en las cuales se desempeñan los directivos y empleados, de tal manera que al guardar una jerarquía cada nivel, sabe a quién le debe reportar sus acciones y responsabilidades. De acuerdo a Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2002).:

Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización.

Un organigrama ofrece 4 aspectos de la estructura de una organización.

Tarea. Muestra la gama de tarea que hay en una organización.

Unidades. Cada recuadro representa una unidad, subunidad o puestos responsables de ciertas tareas especializadas en la organización.

Niveles de la organización. El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado del reciente ingreso, o solo un bosquejo jerárquico.

Líneas de autoridad. Las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama muestran que puestos o unidades tienen autoridad sobre otros. (pp. 271-272)

4.2. División de trabajo

La división de trabajo es un principio que hace referencia a la base de la organización, debido a que hace referencia a la división de un proceso o tarea en partes, mismas que son realizadas por una persona diferente. De acuerdo a Avendaño, et al (2004), la división de trabajo:

Es la separación y delimitación de actividades con el objeto de efectuar con mayor precisión, eficiencia y menor esfuerzo las funciones de la empresa por medio de la especialización y el perfeccionamiento en las labores. Se logra a través de tres etapas, las cuales se analizan a continuación. (p. 37)

Dentro de la división de trabajo, es necesario establecer la jerarquización, término se empleó originalmente para describir al sistema de gobierno de la Iglesia. De acuerdo a Avendaño, et al (2004), El. Desde el punto de vista administrativo:

Jerarquización es la disposición de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles son el conjunto de órganos agrupados con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen. La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa a través del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. (p. 38)

La jerarquización dentro de la división de trabajo, facilita el proceso de una actividad productiva, ya que cada uno de los miembros tendrá a su cargo una función específica de acuerdo a su fuerza productiva, habilidad y conocimientos, quienes serán responsables de un grupo por el cual deberán responder ante su nivel jerárquico superior.

Avendaño, et al (2004):

Departamentalización.

Es la división y el argumento de funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud (principio de especialización). Se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades,

siendo los tipos de departamentalización más comunes: Funcional, por producción, geográfica, Clientes, por procesos y por secuencia.

Descripción de Funciones.

Después de establecer los niveles jerárquicos y departamentales de la empresa es necesario definir claramente las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización. Esta última etapa de la división del trabajo consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza principalmente a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo. (p. 40)

La departamentalización es una forma de asignar las actividades de modo que aumente la productividad en beneficio de la organización, debido a la demostración de experiencia según el perfil profesional en la cual se tendrá que demostrar su eficiencia y desarrollo de habilidades para ejercer sus funciones. De esta forma se aprovechará aprovechar todas las capacidades del trabajador y los recursos disponibles, que en muchos casos son escasos y que de acuerdo a su experiencia y creatividad sabrán responder ante los demás departamentos por su tarea.

4.3. Coordinación

Coordinar es ordenar a través de un método cada uno de los elementos que integran un todo. Es muy importante, debido a que se adopta un ambiente confortable que produce un bienestar mental, espiritual y físico, lo que permite obtener mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades laborales, para ello es necesario conocer lo que se va a coordinar, mantener una perspectiva no pre-juiciosa, para ello se debe tomar en consideración la comunicación, la información y la motivación. De acuerdo a lo consultado en Avendaño, et al (2004) en referencia a la coordinación, este describe que.

Una vez establecido “lo que se quiere hacer”, dicho de otra manera; los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, es necesario determinar cómo hacerlo y qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, lo cual es posible a través de la organización. La organización es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, por ejemplo, expansión, contracción, nuevos productos, etc.; reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades; evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad, y suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo de esfuerzo. (p. 33)

Lo expuesto por el autor indica que la coordinación es un complemento que se debe seguir para que se cumplan cada una de las funciones en la división de trabajo, es decir, es una de las etapas que se deben cumplir en una organización para desarrollar el trabajo, dando como resultado el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Avendaño, et al (2004) considera que:

Nace la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos de los individuos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad y que se sincronicen. La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos. (p. 40)

De acuerdo a lo analizado en la obra de Dávila (2006), se pudo conocer que: “La coordinación del trabajo debe tener como fundamento mejorar las motivaciones, la calidad de la vida laboral y optimizar la eficiencia y eficacia en la producción” (p. 93).

Apoyando lo expuesto por Dávila, se puede decir que para lograr una adecuada coordinación, no solamente se requiere de un trabajo de previsión elaborado conjuntamente con los mandos directos y la función recursos humanos, acerca de los flujos de trabajo y el plan de formación sino también un conocimiento profundo de los deseos, las necesidades y los potenciales de los asalariados.

4.4. Integración

La integración es formar parte de un todo, con el objeto de alcanzar comportamientos de calidad o que generen eficiencias y eficacia. La palabra integrar supone una acción, una esperanza de solución al problema individualista de la empresa. En ella se involucran objetivos y metas individuales, objetivo y metas empresariales, competencia y competitividad grupal, competencia y competitividad individual, sicología y sociología grupal, sicología y sociología individual. De acuerdo a Dávila (2006):

La integración no tiene la misma forma de una persona a otra. No tiene tampoco los mismos fundamentos. El problema de la dirección no consiste, por lo tanto, en llevar a cabo, o crear la integración. Consiste más bien en hacer compatibles y coherentes una necesidad operativa de integración en la empresa.

El problema no es simple, porque las formas de integración son diversas. Del lado de la empresa, las expectativas no son necesariamente claras y estables. Entre las exigencias de un enfoque centrado en alcanzar los objetivos trimestrales puede haber incompatibilidades, como entre las exigencias del servicio al cliente y el rigor presupuestario, etc. La dirección moderna nos ofrece una larga lista de exigencias contrapuestas. Los sistemas de integración son muy diversos y variables de una persona a otra, pero también de un periodo a otro. (p. 65)

La integración dentro del proceso administrativo, indica la obtención y agrupamiento de cada uno de los componentes materiales y humanos que se requieren dentro de la organización para la planeación. Es decir, es el medio a través del cual cada uno de los jefes departamentales establece los recursos necesarios para poner en marcha los planes y proyectos de la empresa.

4.5. Deterioro de las organizaciones

Por lo general, las organizaciones al igual que los seres humanos tienen su ciclo de vida. Es decir, nace, crece con un desarrollo inmaduro y flexible, un periodo de fuerza que es la plenitud y una vejez o decadencia.

Las empresas no pueden predecir aproximadamente su ciclo de vida. Las mismas pueden renovarse de forma constante, dado a que las personas que las integran quieren el cambio y están a la par con las características organizacionales modernas.

Para evitar el deterioro organizacional y alargar su ciclo de vida, se deben establecer algunas reglas con el mismo nivel de importancia, según Dávila (2006), las mismas se citan a continuación:

1. Elaboración de la planificación de la misión y visión organizacional
2. Elaboración de una matriz estructural organizacional
3. Programación adecuada de clasificación y remuneración de puestos
4. Reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las necesidades.
5. Identificación y determinación de indicadores de gestión.
6. Programa de méritos del recurso humano.
7. Programa de motivación de personal.

8. Flexibilidad al cambio (renovación continua) de acuerdo al análisis empresarial)
9. No, solo incentivar la especialización, sino, también la polifuncionalidad profesional.
10. Información. (pp. 41-43)

4.6. El poder de las organizaciones. El comportamiento de los superiores y directivos

El comportamiento organizacional está compuesto por un sinnúmero de componentes, tanto internos como externos a la empresa. Para su estudio, de acuerdo a Alles (2011) desde el punto de vista interno se puede agrupar en dos grandes vertientes de temas:

El comportamiento de las personas con responsabilidades directivas de diferente nivel, desde el número uno de la organización (CEO, Director General, Gerente General o cualquier otra denominación), los distintos gerentes de área, hasta los superiores.

El comportamiento de estas mismas personas desde la perspectiva de su condición de empleados y el de todos aquellos que no tienen personal a su cargo. Sus comportamientos individuales. Un gerente de área puede ser al mismo tiempo, directivo y empleado. Tendrá diferentes comportamientos según él mismo se sienta ocupando un rol de dirección o como empleado, cuando analiza sus temas desde su perspectiva individual. (p. 166)

El comportamiento de los directivos es retroalimentado a base del comportamiento de sus colaboradores y estos a su viceversa, en muchos de los casos los directivos presentan el mismo comportamiento, sin embargo los resultados y las circunstancias pueden ser diferentes.

4.7. Los equipos de trabajo

Analizando la obra de Ahumada (2004) se pudo conocer que:

Los equipos de trabajo pueden ser definidos como: una comunidad de personas que comparten significados y una(s) meta(s) común (es), cuyas acciones son interdependientes y situadas socio históricamente, y en donde el sentido de pertenencia viene dado por la responsabilidad, el compromiso y la confianza que los miembros sienten de forma recíproca. (p. 58)

Lo que para Fiol (2002) es “El lenguaje como ente generador de realidades y conformador de identidades” (p. 555).

Analizando la obra de García Prieto, Bellard y Schneider (2003), se pudo conocer que: “Para nosotros, los equipos de trabajo construyen y reconstruyen su identidad de forma permanente en el hacer, siendo por tanto artificial esta división entre ser y hacer”.

En lo que corresponde al manejo del equipo de trabajo, se hizo referencia a los escritos de López (2001) con lo cual se pudo conocer que:

Si bien los departamentos de recursos humanos son considerados principalmente unidades administrativas, éstos también desempeñan un papel importante en el suministro de apoyo estratégico a los directores para cumplir con la misión de la organización.

Los sistemas operativos desarrollados y manejados por la función de recursos humanos constituyen los cimientos que pueden facilitar y apoyar en gran medida la dirección estratégica de la organización. Una responsabilidad clave de los directores de recursos humanos es comprender la dirección estratégica de la organización y alinear sus políticas, prácticas y programas de recursos humanos para apoyarla de manera efectiva.

El elemento central de la función de manejo de los recursos humanos es el personal— buscar la manera de asegurar que la organización atraiga, desarrolle y retenga al personal apropiado para alcanzar sus metas. Por lo tanto, es muy importante que los directores de recursos humanos trabajen junto con los directores de más alto rango para determinar los requisitos operativos y de personal necesarios para alcanzar las metas de la organización.

Esto incluye responder a las siguientes preguntas:

¿Qué tipo de empleados se necesita para trasladar a la organización desde donde está hasta dónde quiere llegar (por ej., los tipos y cantidades de capacidades y su ubicación)?

¿Qué tipo de prácticas y programas de recursos humanos permiten que la organización atraiga, capacite y retenga el tipo de empleados necesarios? ¿Cuál es el mejor procedimiento (interno recurriendo a fuentes externas)?

¿Qué valores organizativos facilitarán mejor el desempeño de los empleados como un equipo para alcanzar las metas de la organización?

¿Qué consideraciones operativas ofrecerán a los empleados mayor apoyo en el cumplimiento de la misión de la organización?

¿De qué manera afecta el clima reglamentario (las leyes laborales y tributarias) al trabajo de la organización? ¿Qué debe hacer la organización para cumplir con estos reglamentos y protegerse a sí misma?

Una vez que se desarrollan las respuestas a estas preguntas, el siguiente paso es aplicarlas como filtro en el diseño de cada programa y política de recursos humanos para garantizar que apoyen la dirección estratégica de la organización.

Por ejemplo, una vez que se ha identificado el tipo de personal necesario, se puede desarrollar un programa de reclutamiento dirigido específicamente a individuos con las habilidades o experiencia concretas necesarias para cumplir con la misión de la organización. O, si la dirección estratégica requiere un personal disperso geográficamente, se la puede. (p. 9).

Según lo consultado en Chiavenato (2011):

Las organizaciones no funcionales por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito u continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial del área de recursos humanos. Sin organizaciones ni personas no habría recursos humanos. En esta última, hay dos formas de ver a las

personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

El área de recursos humanos debe valorar a las personas como tal, y no solo como recursos organizacionales importantes y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos). Hasta hace poco se les trataba como objetos, como recursos productivos, semejante a las máquinas o a las herramientas de trabajo, como meros agentes pasivos que debían administrarse. Se observa que esa misión limitada y retrógrada, ocasionaba resentimientos y conflictos laborales. Además de un gradual distanciamiento de las personas de sus tareas en la organización. Como consecuencia se presentaban problemas de productividad y calidad, que se enfrentaban, como si solo concernieran a la gerencia y a la dirección, pero no a las personas. Y como la gerencia y la dirección constan de un porcentaje muy pequeño de integrantes de la organización, esos problemas los analizaban u resolvía una minoría que tenía otras muchas cosas que hacer. En realidad muchos de esos problemas se diferían y aplazaban, lo que mermaba la competitividad de las organizaciones. La tendencia actual, es que todas las personas en todos los niveles, sean administradores, no solo realizadores de sus tareas, así como buscar ser un elemento de diagnóstico y de solución de problemas, para que su trabajo en la organización mejore de manera continua. Así es como las organizaciones exitosas crecen y se fortalecen. (p. 38)

Ahumada (2004) considera que:

Finalmente, los equipos de trabajo están situados socio históricamente, lo que los hace constituirse en una comunidad con características contextuales que la hacen única e irrepetible. En este sentido, como nos señalan Arévalo y Polgatti (2004) el equipo de trabajo permite enfrentar el contexto inevitable del cambio, haciéndose parte de él. Asumir esto, no sólo implica adaptarse a los cambios del entorno, sino que también conformar un grupo humano que constantemente debe decidir quién asume el liderazgo, cómo se apoyan y motivan los integrantes del equipo, como se resuelven los problemas a los que diariamente se ven enfrentados. (p. 59)

4.8. Eficiencia y eficacia

La eficiencia según la Universidad Católica Andrés Bello (2010): “Valora el grado en que el diseño curricular conduce efectivamente a formar el profesional descrito en el perfil del egresado. (Análisis y diagnóstico situacional”.

Por otra parte Dávila (2006), en su texto refiere que:

La eficiencia se refiere a la obtención de óptimos productos o servicios con el menor costo y la utilización adecuada de los recursos (humanos, económicos, insumos, tecnológicos y logística). Se Express S.A.”, con la relación existente entre Insumo-producción; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades

excelentes se producen utilizando una cantidad dada de insumos. El parámetro de la eficiencia se obtiene de la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las tareas a través de las actividades. Por ende, la eficiencia es lograr que la utilización del consumo de los insumos sea ajustada al logro de mas producción o servicio, y que la producción o los servicios se ajusten a las mismas, que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que las tareas y actividades se encuentren bien definidas.

La eficacia o efectividad, son los resultados de los productos o servicios que se ajustan a los objetivos y metas planificadas, y a la satisfacción o requerimientos de los usuarios. Por lo que se debe comprobar, que la producción o el servicio se hayan cumplido en la cantidad y calidad esperadas. La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos y metas previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de los objetivos y metas, se mide eficacia investigando las necesidades de los clientes actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias. (pp. 111-112)

Por lo tanto, la eficacia es el mayor o menor logro del cumplimiento de los objetivos y metas en relación del impacto del producto hacia el cliente determinado en tiempo, precisión y calidad. Los indicadores de eficacia determinan el logro de objetivos, metas y de satisfacción hacia el cliente. La eficacia es el resultado alcanzado dividido para los objetivos y metas planeadas.

4.9. Ética y responsabilidad social en las organizaciones

Analizando el texto de Cuervo (2001), se pudo conocer que:

La responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la empresa, las responsabilidades de la beneficencia y los compromisos de esta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con los grupos o partes de ella con que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y comportamiento de la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto. (p. 329)

Lo expuesto deja claro que las organizaciones son ya una alianza de grupos de interés integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Cabe destacar que las empresas u organizaciones, tienen éxito

tienen éxito y son eficaces cuando logran alcanzar sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes y socios.

4.10. Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.”, del Cantón Jama de la Provincia de Manabí.

4.10.1. Contexto

El cantón Jama, cuyo nombre se deriva de la tribu indígena llamada Jama, que significa iguana pequeña, pertenece a la provincia de Manabí de la república del Ecuador, limita al norte con Pedernales al sur con Sucre y San Vicente al este con el cantón Sucre, el cantón Chone y pedernales, al oeste limita con el océano pacífico. Tiene una población de 23.253 habitantes. Su cabecera cantonal es la ciudad de Jama. Cuenta con una extensión de 535 Km cuadrados, ubicados a 0 grados, 3 minutos de latitud y a 80 grados 19 minutos de longitud del meridiano de Greenwich. Las actividades económicas que realiza son la agricultura, el turismo, producción avícola, la artesanía, ganadería y pesca.

El cantón Jama es una zona con buenas características para la explotación de especies acuícolas, además posee grandes camaroneras con sus respectivos laboratorios que generan trabajo que ayudan a mejorar la economía de muchos hogares de la ciudad. Cuenta con un importante corredor turístico de 40 kilómetros de playa, desde Cabuya al Sur, hasta la Tabuga al Norte.

De acuerdo lo consultado en el Gobierno Provincial de Manabí (2010), se pudo conocer que:

Los historiadores datan las primeras ocupaciones humanas en este sector a partir del año 1600 a. C. con la presencia de la cultura Valdivia Tardía” y posteriormente con el asentamiento de la cultura Jama Coaque 500ª. C. -1532 DC. Según estudios realizados por arqueólogos de la Universidad de Pirburg, la cultura Jama la más antigua y avanzada de América Latina.

Mapa del cantón Jama



Gráfico N° 1

Fuente: SIISE, 2008 (2).

4.10.2. Reseña histórica

En lo que respecta a la Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.” del Cantón Jama de la Provincia de Manabí, fue aprobada en el año 2007 plan renova, aprobada por la superintendencia de compañía el 28 de octubre del 2011, por el abogado Francisco Nevárez registrador de propiedad, con un capital suscrito de 800 dólares, resolución 041.

La Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.”, empezó con 22 socios de los cuales 17 no creyeron en este proyecto. El bono era de 3527 dólares de acuerdo a la vida útil del vehículo En la actualidad cuenta con 10 socios, estos a su vez cuentan con 10 acciones cada uno.

4.10.3. Objetivo de la institución

El objetivo social de la compañía es dedicarse exclusivamente al transporte terrestre comercial mixto.

4.10.4. Visión

Ser una empresa, líder en el cantón Jama con el servicio de transportes mixto como alternativa idónea para mejorar íntegramente de una manera correcta sus actividades y que les dé una estructura, fije funciones y los direcciona a ser la compañía preferida por los usuarios, que les garantice, seguridad, satisfacción y confianza a, con recurso humano calificado, fin de que se sientan beneficiados por el servicio brindado.

4.10.5. Misión

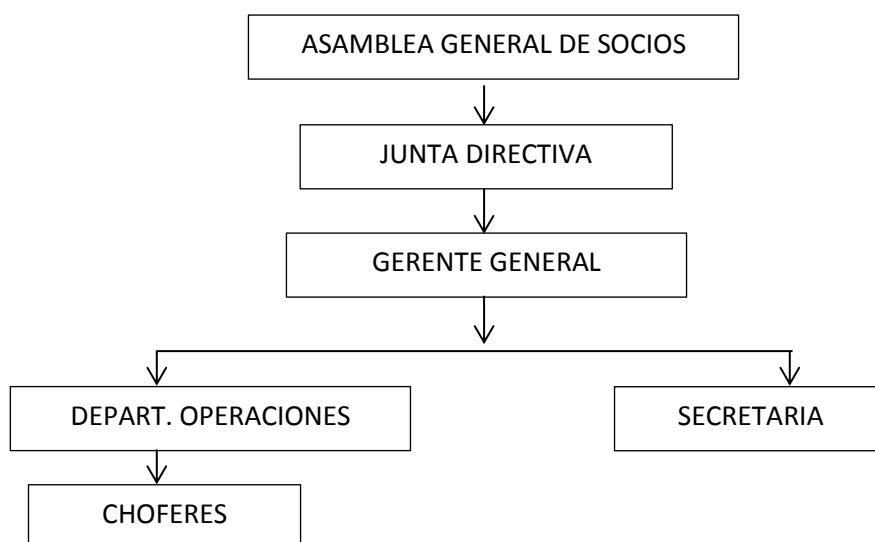
Es una empresa que brinda un excelente servicio de transporte de carga mixta, con unidades que ofrecen seguridad y confort a los usuarios, se cuenta con personal idóneo capacitado en la trasportación cuyo objetivo principal es de servicio de calidad a la comunidad.

Proyección de la estructura

Estructura orgánica

La estructura orgánica de la compañía de transporte mixto “Jama Express S.A.”, residirá principalmente en coordinar actividades respetando jerarquías, con colaboración y responsabilidad dependiendo de las acciones que cada uno de los colaboradores realice.

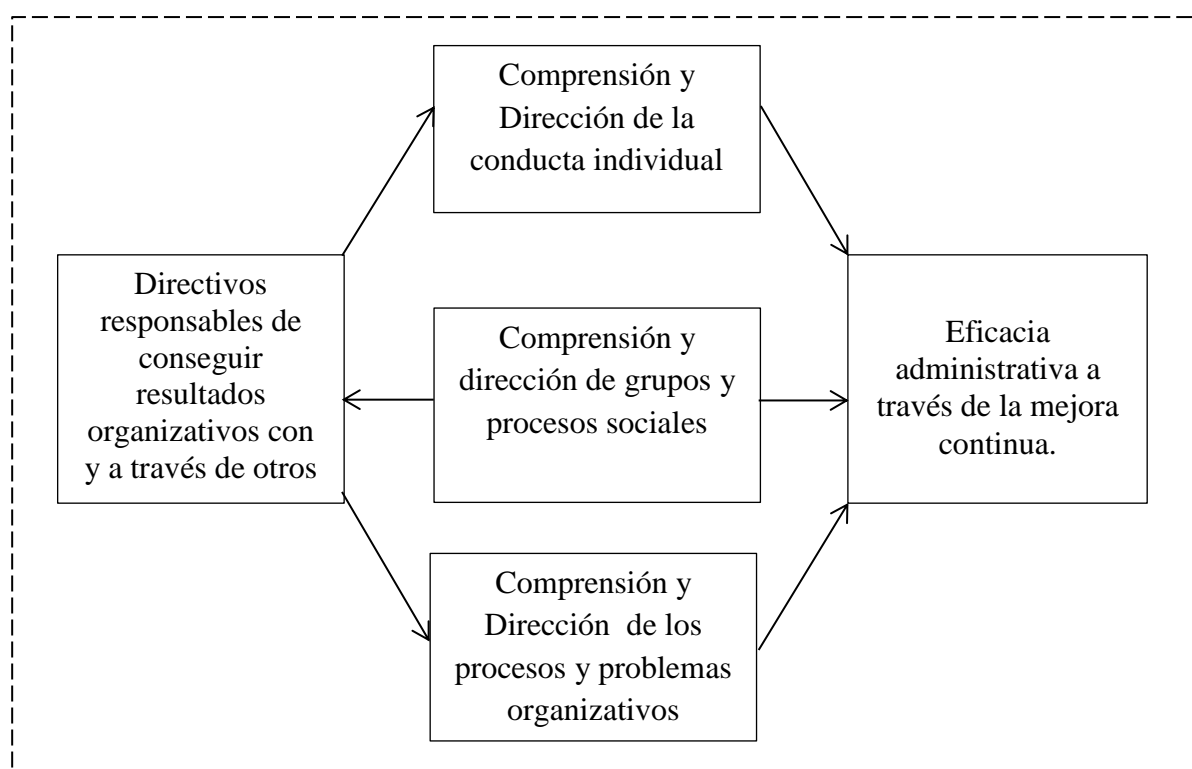
Figura 1. Estructura Orgánica



4.11. Modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados en la compañía Jama Express S.A.

Modelo de Comportamiento Organizacional para las nuevas realidades de la Compañía “Jama Express S.A” basado en un modelo externo del contexto cultural global Organización (Estructura, cultura y cambio).

Figura 2: Organización (estructura, cultura y cambio)



Con este modelo organizacional se pretende incluir los elementos culturales de la organización tanto de modos explícitos e implícitos. En lo explícito, donde se tomará en consideración los conocimientos y tecnologías que comparten los involucrados en la compañía “Jama Express S.A”. En lo implícitos se tomará en consideración las imágenes que representen las leyendas y figuras de los fundadores.

En lo que respecta a la cultura, esta no es impuesta desde afuera, sino que se la construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos de los integrantes de la compañía.

El modelo organizacional propuesto se los debe interpretar de la siguiente manera:

- En el lado izquierdo se representa la forma de actuar de los directivos responsables de la compañía, mismos que son los responsables de lograr resultados positivos con y a través de las demás personas que forman parte de la organización.
- Los cuadros que están ubicados en el centro, representan los diferentes componentes del comportamiento de la compañía, además de la conducta comportamental que cada uno de estos demuestran.
- Las líneas de guiones indican la frontera que hay entre la organización y su contexto.
- En el lado derecho, se encuentra representada la eficacia administrativa a través de la mejora continua. Donde cada uno de los directivos y socios debe demostrar sus competencias necesaria para el desarrollo organizacional en la cual a través de sus acciones se dé la confianza necesaria a los clientes.

CAPÍTULO II

MÉTODO

2.1. Metodología general

2.1.1. Nivel de estudio

Se considera como investigación descriptiva aquella en que, como afirma Salkind (1998), se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómenos objetos de estudio (p, 11).

Descriptiva, porque a través de esta se pudo describir, analizar e interpretar la situación actual de la Compañía “Jama Express S.A.”, y así poder plasmar lo mejor posible con información fiel lo que está sucediendo y buscar las soluciones respectivas.

La investigación descriptiva es una investigación de nivel básico, la cual se convierte en la base de otros tipos de investigación; además, se conoce que la mayoría de los tipos de estudios tienen, de una u otra forma, aspectos de carácter descriptivo.

La investigación exploratoria, por cuanto se visitó la Compañía “Jama Express S.A.”, para explorar el estado situacional del problema y recopilar datos estadísticos del comportamiento organizacional.

2.1.2. Metodología de la investigación

Investigación de campo

De acuerdo a Bavaresco (2007), la investigación de campo: “es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social, o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada” (pág. 39).

Se aplicó este tipo de investigación de campo, porque se pudo obtener información de las personas investigadas y a la vez se recogió la información en su ambiente natural, para lo

cual se aplicó encuestas, entrevistas, y guía de observación para analizar las opiniones de los usuarios, choferes, oficiales. La investigación a través de las reuniones de grupo, fue un instrumento indispensable para llevar a cabo este objetivo, ya que de esta manera se pudo socializar la situación de la empresa con los socios en conjunto.

2.1.3. Método

Consultado la obra de Quiroz (2003), se pudo referenciar que:

Es el método, desde el ángulo de la didáctica general, la palabra que encierra el concepto de una dirección hacia el logro de un propósito, un camino a recorrer, aunque es claro que ha de entenderse que no se trata de un camino cualquiera, sino del mejor, del más razonable, del que más garantice la consecución de la finalidad propuesta. El método implica proceso de ordenamiento, la dirección del pensamiento y de la acción para lograr algo previamente determinado. Significa entonces, que un buen método será aquel que garantice un máximo aprovechamiento o rendimiento en la enseñanza aprendizaje en menos tiempo y con menos esfuerzo. (p.69)

Dentro de los métodos utilizados para el desarrollo del trabajo de investigación, se describen los siguientes métodos:

Se empleó el método inductivo, se observó los efectos del problema en la compañía, a saber; la falta de un servicio de calidad a los usuarios de la compañía, falta de capacitación a los conductores en atención a los usuarios, incompetencia de las funciones, de cooperación entre socios, de comunicación entre el personal administrativo, por lo tanto es necesario la mejora de la estructura organizacional de la compañía.

Se aplicó el método deductivo con el fin de teorizar e investigar causas que intervienen en el problema. Este método, siguió un proceso reflexivo, sintético, analítico, es decir, partió del efecto y estableció las posibles causas. Estas orientaron a descubrir cuál es la solución de la problemática, evidencia que la compañía “Jama Express S.A.”, no cuenta con un diseño organizacional.

2.1.4. Población

2.1.4.1. *Población*

La población estudiada corresponde al personal administrativo, socios, conductores de la compañía “Jama Express S.A.” administradores de la compañía y cooperativas de la transportación dentro del cantón Jama. En total 3 directivos, 10 socios con un total de 13 personas.

2.1.5. Selección instrumentos de investigación

Las técnicas

Analizando la obra de Rojas (2000), se pudo conocer que las técnicas son: “Conjunto de reglas, operaciones o procedimientos específicos que guían la construcción y el manejo de los instrumentos de recolección y análisis de datos” (p. 178).

Las técnicas de investigación son herramientas que permitieron facilitar el procesamiento de la información. Considerando los objetivos de la investigación, en el presente trabajo se utilizó las técnicas de encuesta, entrevista y guía de observación.

Las encuestas

Encuestas a los socios de la Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.”.

Entrevista

La entrevista es una conversación entre dos o más personas sobre un tema determinado de acuerdo a ciertos esquemas o pautas establecidas, esta es una excelente técnica por medio de la cual se puede hablar con las diferentes personas indicadas o las que manejan la información que se necesite las cuales facilitan todo lo que se requiera para llevar a cabo el informe.

La entrevista se realizó a los directivos de la Compañía de Transporte Mixto “Jama Express S.A.”,

2.1.6. Procesamiento de datos

La información lograda se procesó mediante el utilitario de Word para la presentación de la redacción del material a usarse, además se utilizó el sistema de Excel que permitió presentar mediante gráficos estadísticos, procesados y graficados los resultados logrados y su análisis respectivos.

CAPÍTULO 3

RESULTADO

3.1. Recolección y tratamiento de datos

3.1.1. Presentación y análisis de resultados

Encuesta Dirigida a los Socios de La Compañía “Jama Express S.A.”

1. Sexo del socio

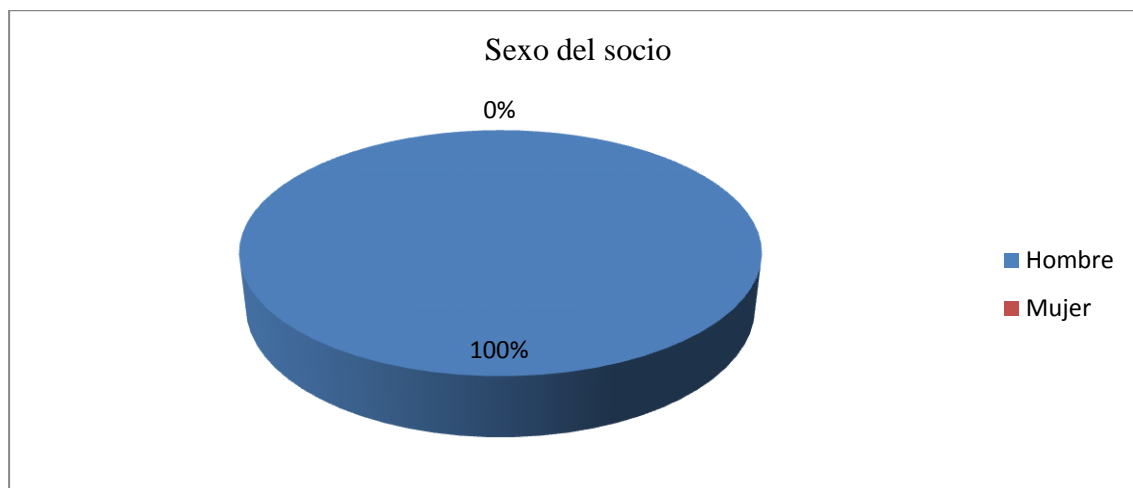
Tabla 3.1: Género

ORDEN	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a	Hombre	10	100
b	Mujer	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura: 3.1: Género



Análisis e interpretación de los resultados

Se aplicó la encuesta a los socios para conocer al grupo al que pertenecen y se demostró que en la compañía Jama Express S.A. en su totalidad los socios son de sexo masculino.

2. ¿Considera usted que los socios cumplen a cabalidad con lo dispuesto en el Manual de Funciones?

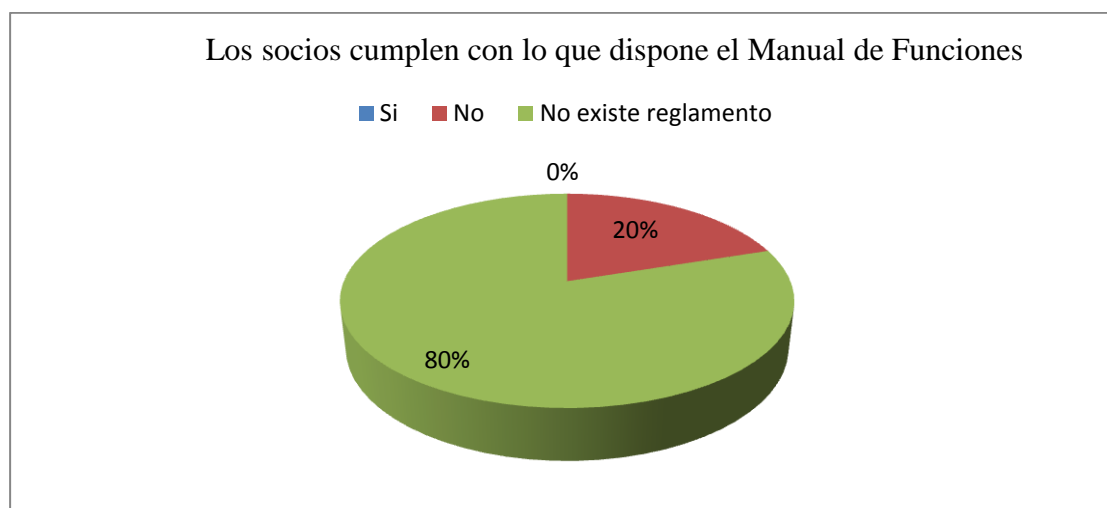
Tabla 3.2: Cumplimiento del Manual de Funciones

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Si	0	0
b	No	2	20
d	No existe reglamento	8	80
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.2: Cumplimiento del Manual de Funciones



Análisis e interpretación de los resultados

Con el objeto de conocer si los socios cumplen a cabalidad con lo dispuesto en el Manual de Funciones, al aplicárseles la encuesta se pudo obtener la siguiente información: No existe reglamento, 8 equivalente al 80%, No, 2 correspondiente al 20% y la opción si no tuvo respuesta.

Con los resultado de la investigación de campo, se pudo conocer que los socios de la compañía no cumple a cabalidad con lo a cabalidad con lo dispuesto en el Manual de Funciones, porque no existe.

3. ¿Tiene conocimiento sobre administración de una empresa?

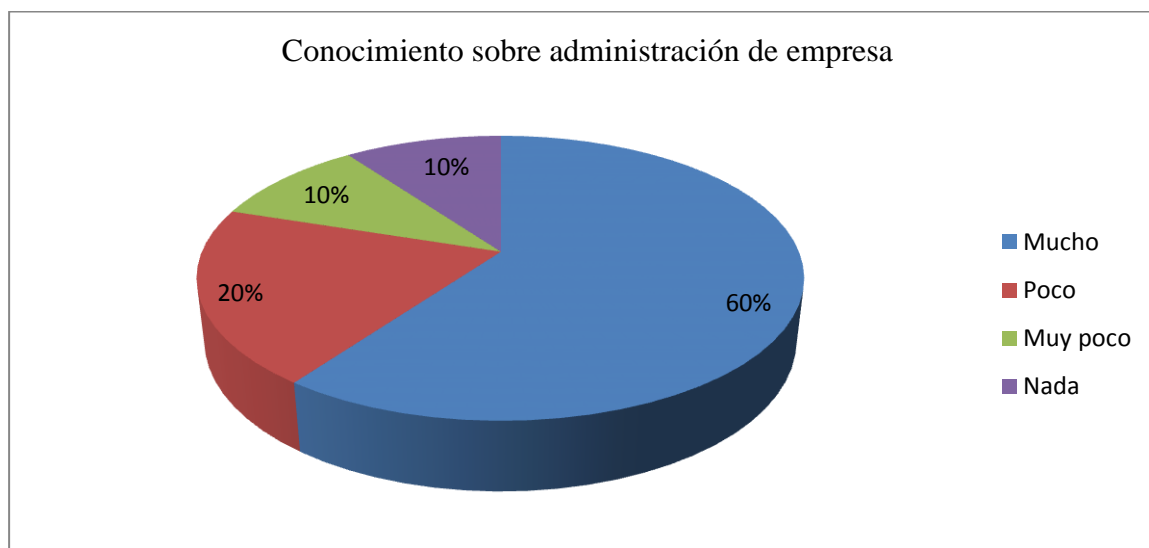
Tabla 3.3: Conocimiento de administración de una empresa

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Mucho	6	60
b	Poco	2	20
d	Muy poco	1	10
e	Nada	1	10
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.3: Conocimiento de sobre administración de empresa.



Análisis e interpretación de los resultados

Con el fin de conocer si los socios tienen conocimiento sobre administración de una empresa, se aplicó una encuesta y se obtuvo como resultado lo siguiente: Mucho, 6 que es el 60%; Poco, 2 con el 20%; Muy poco y Nada 1 representado por el 10% respectivamente.

Con la investigación de campo se pudo evidenciar que los socios de la compañía Jama Express S.A. tiene conocimiento sobre administración de empresa.

4. ¿La compañía “Jama Express S.A.” satisface las necesidades de los usuarios?

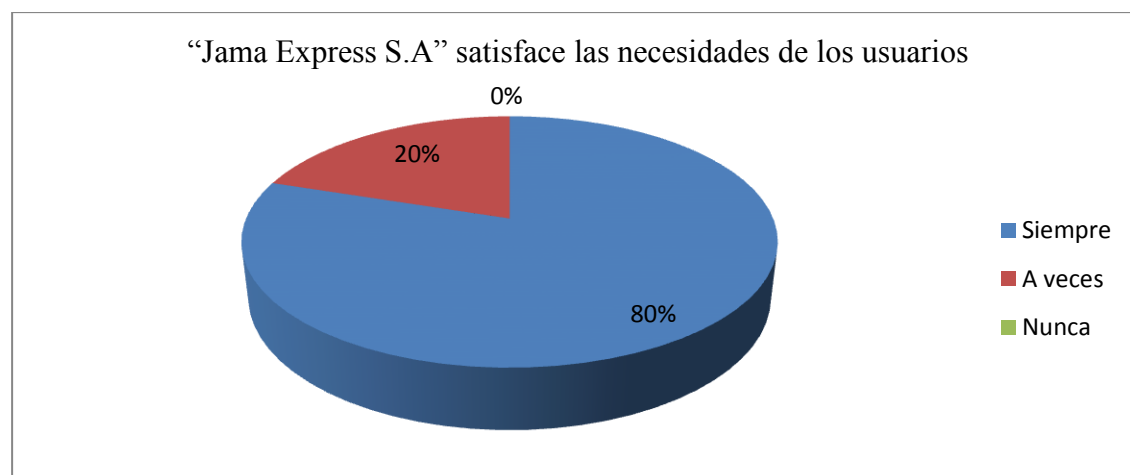
Tabla 3.4: Satisfacer las necesidades de los usuarios

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
A	Siempre	8	80
B	A veces	2	20
D	Nunca	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los Socios de de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.4: Satisfacer las necesidades de los usuarios



Análisis e interpretación de los resultados

Con el propósito de conocer si los socios creen que la compañía “Jama Express S.A.” satisface las necesidades de los usuarios, al consultárseles se obtuvo como resultado lo siguiente: Siempre, 8 correspondiente al 80%; A veces, 2 con el 20% y Nunca no tuvo respuesta.

Se corrobora que la compañía “Jama Express S.A.”, siempre satisface las necesidades de los usuarios.

5. ¿Considera que la compañía “Jama Express S.A.” realiza una adecuada gestión administrativa para mejorar sus servicios?

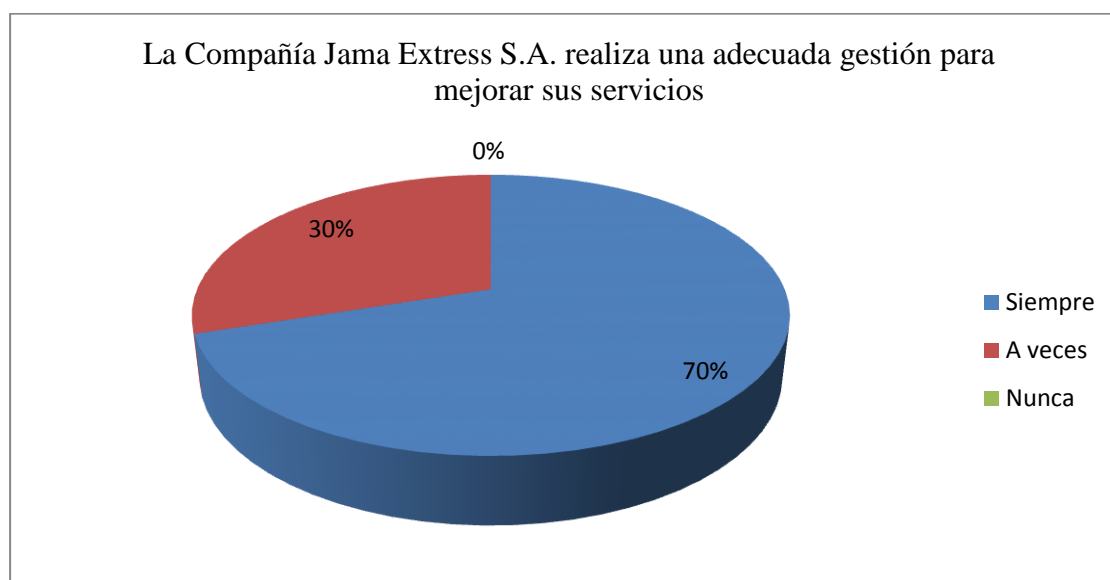
Tabla 3.5: Gestión administrativa para mejorar los servicios.

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
A	Siempre	7	70
B	A veces	3	30
C	Nunca	0	0
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”

AUTORA: Lucrecia Intriago.

Figura 3.5: Gestión administrativa para mejorar los servicios.



Análisis e interpretación de los resultados

Se aplicó una encuesta a los socios de la compañía “Jama Express S.A.”, para conocer si se realiza una adecuada gestión para mejorar sus servicios, se obtuvo el siguiente resultado: Siempre, 7 correspondiente al 70%; A veces, 3 que es el 30% y Nunca no tuvo respuesta.

Los resultados se evidencia que la compañía “Jama Express S.A.” siempre realiza una adecuada gestión para mejorar sus servicios.

6. ¿La compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales?

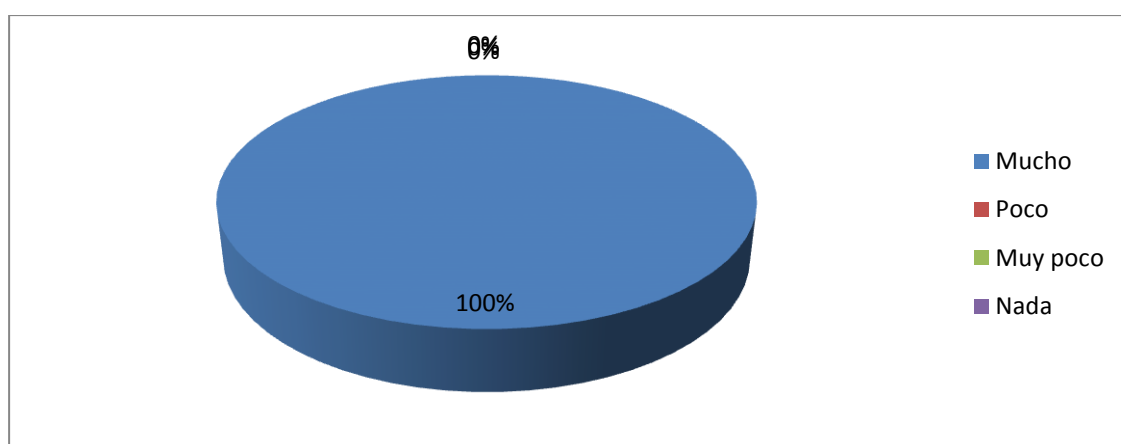
Tabla 3.6: Comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Mucho	10	100
b	Poco	0	0
d	Muy poco	0	0
e	Nada	0	0
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.6: Comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales



Análisis e interpretación de los resultados

Para conocer si los socios creen que la comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales, se les consultó y se obtuvo el siguiente resultado: Mucho, 10 con el 100%; Poco, Muy poco y Nada no tuvieron respuesta.

La aplicación de los instrumentos de encuestas permitió aclarar que la comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales.

7. ¿El personal que labora en la compañía tiene las competencias para un desempeño eficiente?.

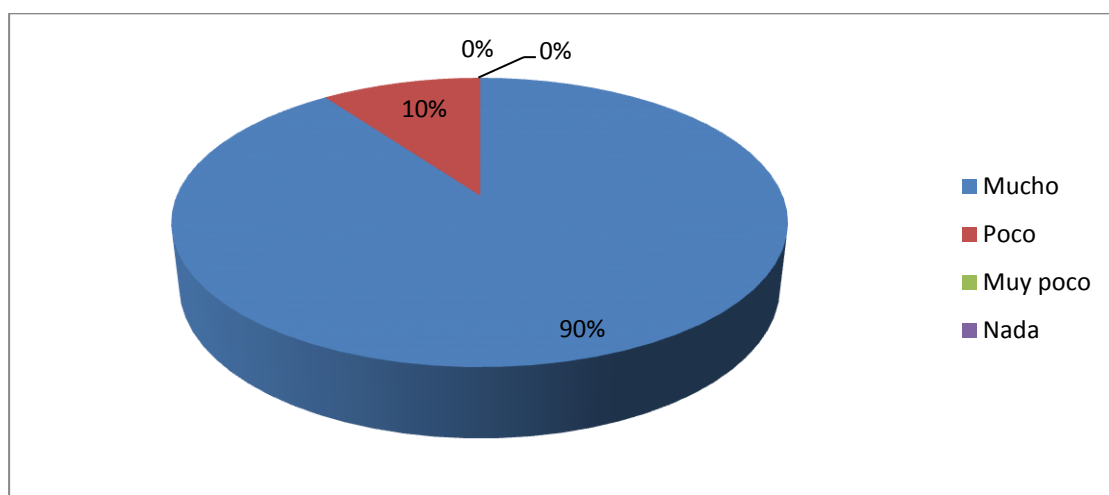
Tabla 3.7: Personal capacitado para la actividad que está desempeñando

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Mucho	9	90
b	Poco	1	10
d	Muy poco	0	0
e	Nada	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.7: Personal capacitado para la actividad que está desempeñando



Análisis e información de los resultados

Se aplicó una encuesta con la finalidad de conocer si en la compañía “Jama Express S.A.” se cuenta con personal con las competencias necesarias para un desempeño eficiente, se logró el siguiente resultado: Mucho, 9 equivalente al 90%; Poco, 1, corresponde al 10%; Muy poco y Nada no tuvieron respuesta.

Se señala que la compañía “Jama Express S.A.” cuenta con el personal con las competencias necesarias para un desempeño eficiente.

8. ¿La compañía “Jama Express S.A.” cuenta con políticas y recursos?

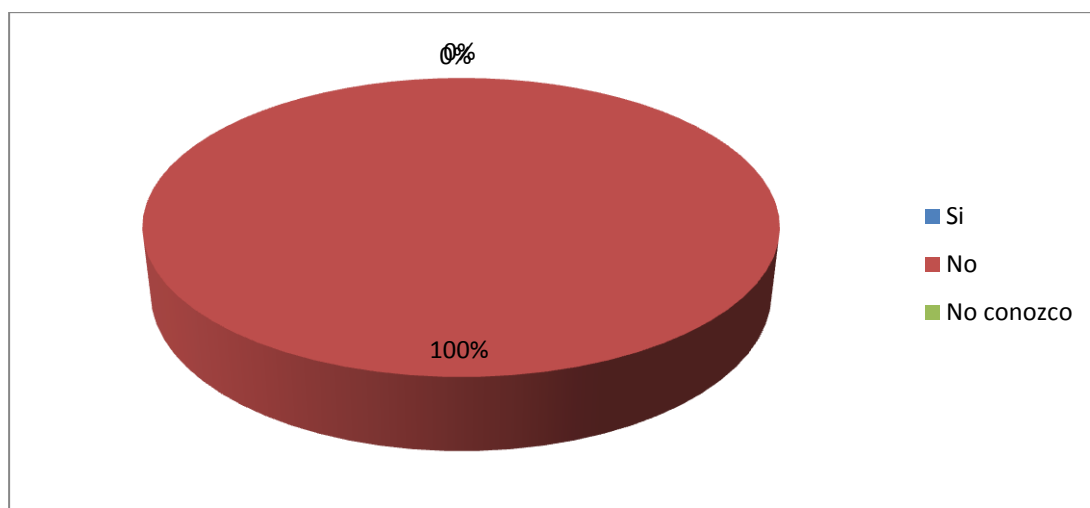
Tabla 3.8: Políticas y recursos de la compañía Jama Express S.A.

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
A	Si	0	0
B	No	10	100
D	No conozco	0	0
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.8: Políticas y recursos de la compañía Jama Express S.A.



Análisis e interpretación de los resultados.

Para conocer si la compañía “Jama Express S.A.” cuenta con políticas y recursos, se aplicó una encuesta y se logró el siguiente resultado: No, 10 con el 100%; la opción Si y No conozco no tuvieron respuesta.

Los resultados se evidencia que la compañía Jama Express S.A. no cuenta con las políticas y recursos.

9. ¿Considera necesario que la compañía “Jama Express S.A.” implemente un sistema de control?

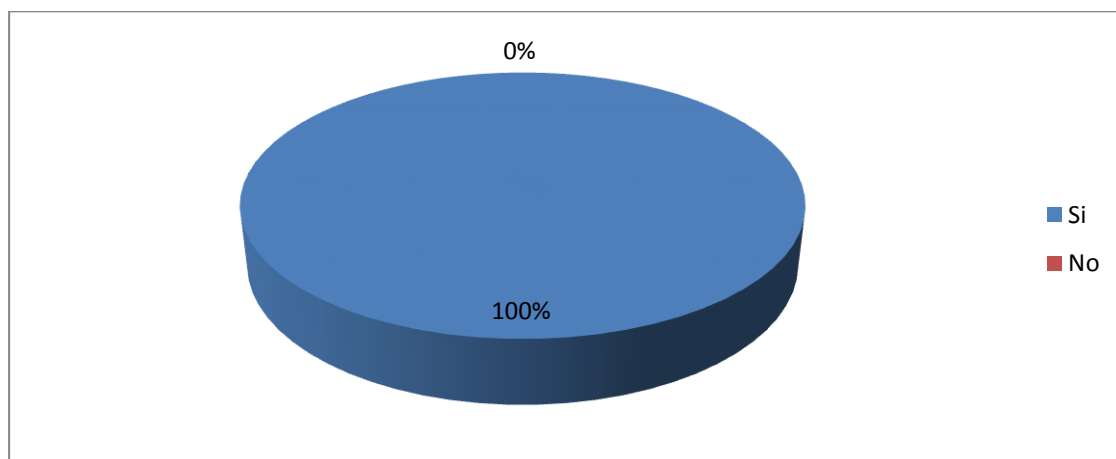
Tabla 3.9: Implementación de un sistema de control para la compañía Jama Express S.A.

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Si	10	100
b	No	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.9: Implementación de un sistema de control para la compañía Jama Express S.A.



Análisis e interpretación de los resultados

Se aplicó una encuesta a los socios de la compañía “Jama Express S.A.”, con la finalidad de conocer si consideran necesario se implemente un sistema de control, obteniendo el siguiente resultado: Sí que es el 10%, la opción No, no tuvo respuesta.

Los resultados obtenidos permitieron auscultar que los socios de la compañía “Jama Express S.A.”, si consideran necesario se implemente un sistema de control.

10. ¿La compañía “Jama Express S.A.” maneja tecnologías de la información?

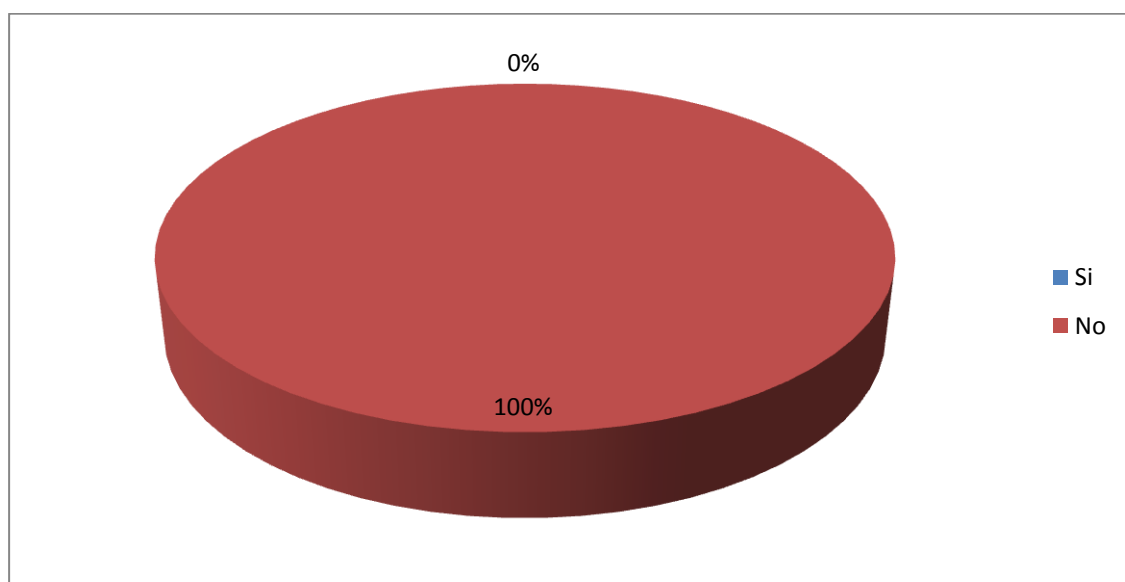
Tabla 3.10: La compañía maneja tecnologías de la información

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Si	0	0
b	No	10	100
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.10: La compañía maneja tecnologías de la información



Análisis e interpretación de los resultados

Con el objeto de conocer si los socios de la compañía “Jama Express S.A.” maneja tecnologías de la información, con la aplicación de las encuestas se logró el siguiente resultado: No, 10 corresponde al 100% y la opción Si, no tuvo respuesta.

Los resultados indican que en la compañía “Jama Express S.A.” no se maneja tecnologías de la información.

11. ¿Considera que el diseño del trabajo de la compañía “Jama Express S.A.” es adecuado para la toma de decisiones?

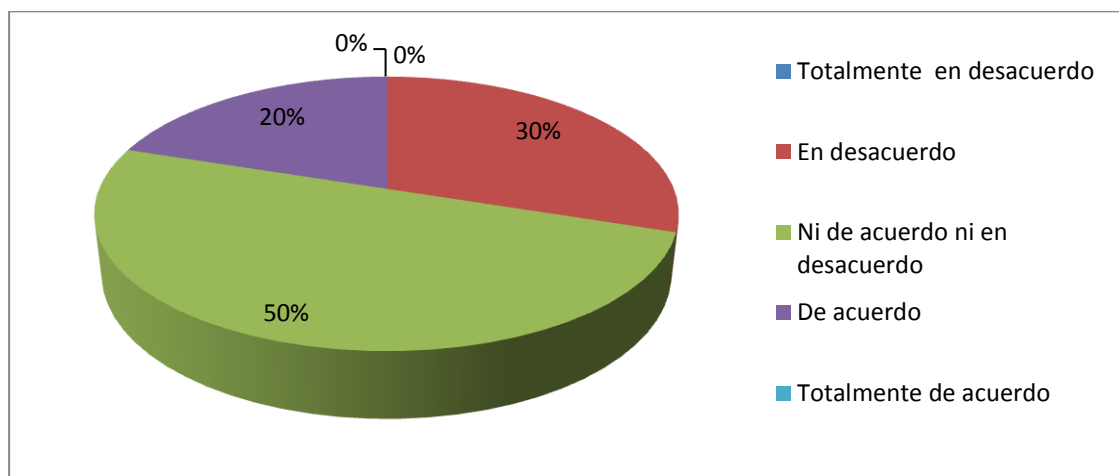
Tabla 3.11: Diseño de trabajo para la toma de decisiones

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Totalmente en desacuerdo	0	0
b	En desacuerdo	3	30
c	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	50
d	De acuerdo	2	20
e	Totalmente de acuerdo	0	0
TOTAL			100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”

AUTORA: Lucrecia Intriago

Figura 3.11: Diseño de trabajo para la toma de decisiones



Análisis e interpretación de los resultados

Se aplicó una encuesta a los socios de la compañía “Jama Express S.A.”, para conocer si el diseño del trabajo es adecuado para la toma de decisiones, se logró como resultado lo siguiente: Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 5 correspondiente al 50%, En desacuerdo, 3 que es el 30%; De acuerdo, 2 con el 20%.

Los resultados obtenidos permiten manifestar que los socios no están ni de acuerdo ni en desacuerdo de que el diseño de trabajo sea adecuado para la toma de decisiones, desde este punto de vista se establece que no hay una conformidad total de cómo se lleva este proceso.

12. ¿La compañía cuenta con normativas establecidas en el manual de funciones?

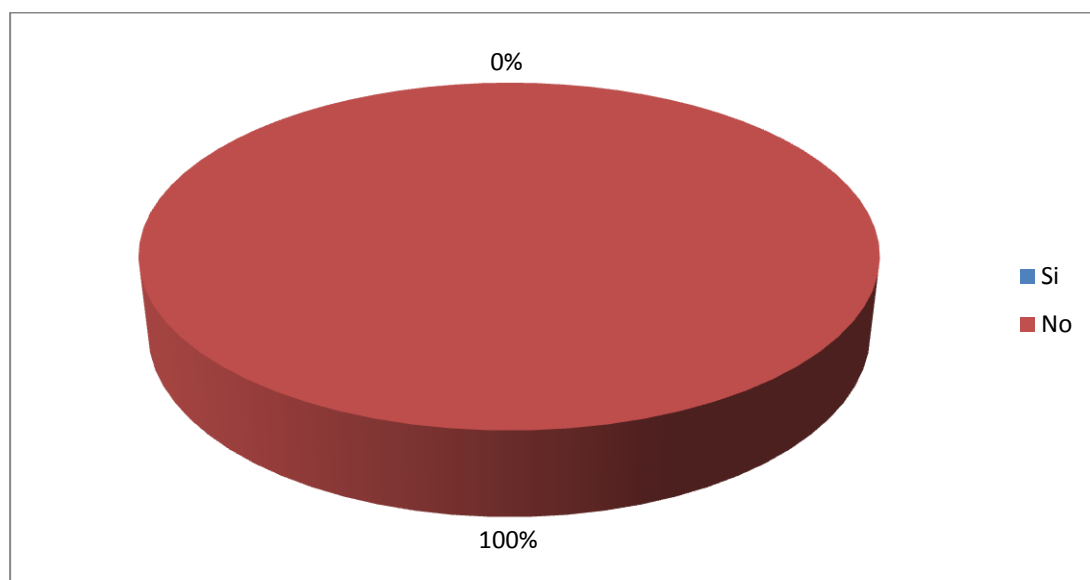
Tabla 3.12: Normativas y reglamentos internos de la compañía

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
A	Si	0	0
B	No	10	100
TOTAL		10	100%

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago.

Figura 3.12. Normativas y reglamentos internos de la compañía



Análisis e interpretación de los resultados

Con el fin de saber si la compañía cuenta con normativas establecidas en el Manual de Funciones, con la aplicación de la encuesta se logró el siguiente resultado: No, 10 que es el 100%; y Si, no tuvo respuesta.

Se expone que la compañía no cuenta con normativas establecidas en el Manual de Funciones.

13. ¿Considera que los socios de la compañía aportan de forma significativa a los objetivos para los que fue creada?

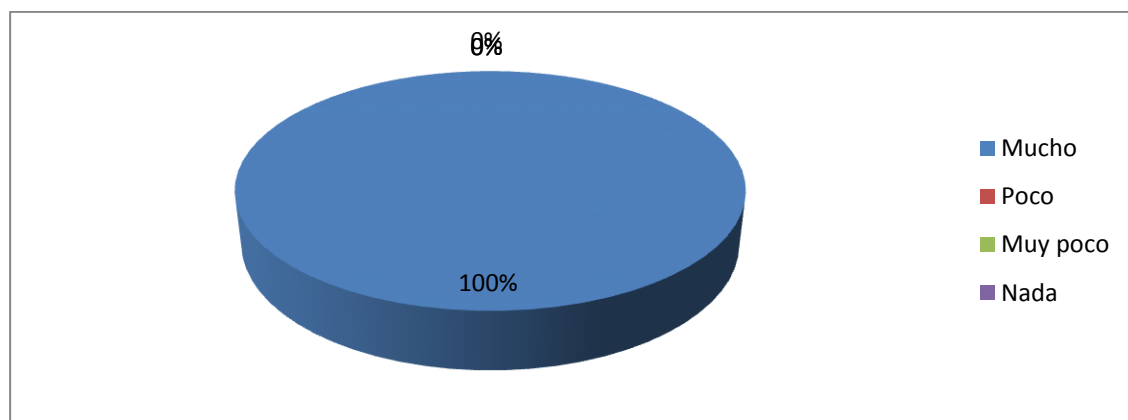
Tabla 3.13: Socios aportan a la compañía de forma significativa dando cumplimiento a los objetivos

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Mucho	10	100
b	Poco	0	0
d	Muy poco	0	0
e	Nada	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los clientes de las Compañía “Jama Express S.A.”.

AUTORA: Lucrecia Intriago.

Figura 3.13: Socios aportan a la compañía de forma significativa dando cumplimiento a los objetivos



Análisis e interpretación de los resultados

Con el propósito de conocer si los socios de la compañía aportan de forma significativa a los objetivos para los que fue creada, se tuvo como respuesta de la aplicación de la encuesta la siguiente información: Mucho, 10 corresponde al 100%; las opciones Poco, Muy poco y Nada no tuvieron respuesta.

Con los resultados permitieron conocer que los socios de la compañía aportan de forma significativa a los objetivos para los que fue creada,

14. ¿Considera usted que la compañía requiere de un diseño organizacional, para mejorar su gestión administrativa?

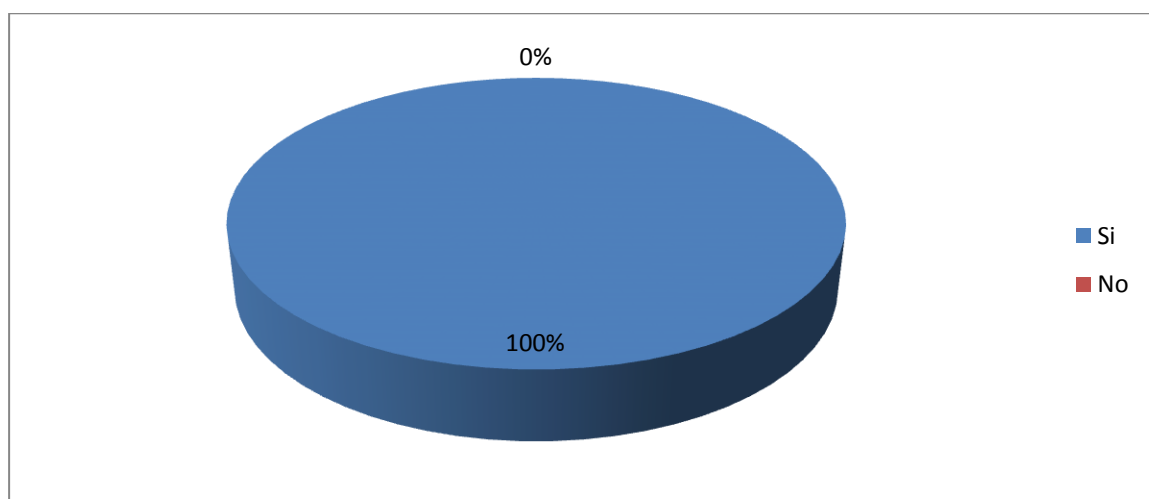
Tabla 3.14: Necesidad de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la compañía

ORDEN	ALTERNATIVAS	F	PORCENTAJE
a	Si	10	100
b	No	0	0
TOTAL		10	100

FUENTE: Encuesta a los Socios de la Compañía “Jama Express S.A.”

AUTORA: Lucrecia Intriago.

Figura 3.14: Necesidad de un diseño organizacional para mejorar la gestión administrativa de la compañía



Análisis e interpretación de los resultados

Se aplicó el instrumento de encuesta a los socios de la compañía para conocer si se requiere de un diseño organizacional, para mejorar su gestión administrativa y se logró el siguiente resultado: Si, 10 correspondiente al 100% y la opción No, no tuvo respuesta.

Con los resultados obtenidos en la encuesta, se pudo exponer que la compañía si requiere de un diseño organizacional para mejorar su gestión administrativa.

GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SOCIOS Y DIRECTORIO DE LA COMPAÑÍA “Jama Express S.A.”.

1. ¿De qué forma se realiza la gestión administrativa que tiene la compañía “Jama Express S.A.”?

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López.

Se realiza la gestión administrativa de forma profesional y respetuosa.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

De la siguiente manera: presidente, gerente y Secretario.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

De forma unánime por votación.

2. ¿Tiene conocimiento de cómo administrar una empresa y cuál es el modelo organizacional aplicado?

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López

Poco si, con responsabilidad, respeto, y sobre todo como sacar adelante cuya empresa y el modelo es dar seguridad y amabilidad a todos nuestros usuarios dentro y fuera de nuestro cantón.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

Buenos conocimientos profesionales, es dirigido por dos períodos seguidos desde el año 2011 hasta el 2013, que desde el 2014 hasta la fecha y que vence en el 2016 como presidente.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

Si tenemos conocimiento.

3. ¿Considera usted que el modelo organizacional de la compañía está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos para el servicio de transporte? Argumente.

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López.

Sí considero porque siempre nos hemos mantenido unidos como lo que somos, compañía tomando decisiones.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

Claro que sí, cuyas metas van de acuerdo con los servicios de amabilidad y respeto a todas las personas que ocupan nuestras unidades, fuera y dentro de nuestra ciudad.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

Si se considera.

4. ¿Considera usted que el modelo organizacional aplicado es una alternativa de solución a los problemas que se presentan en la compañía? Argumente.

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López.

En lo personal pienso que la unión que tenemos todos los compañeros es la mejor alternativa, que nos va a solucionar todos los problemas presentes y futuros.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

Sí, porque siempre estamos prestos para darnos la mano el uno al otro.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

Si, se considera el modelo organizacional.

5. ¿La compañía “Jama Express S.A.”, cuenta con los objetivos institucionales, misión visión?. Argumente.

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López.

Por su puesto.

Misión. Promover el turismo y dar a conocer todos los lugares turísticos.

Visión. Ser una compañía respetada y valorada en nuestra localidad y fuera de la nuestra.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

Si contamos.

Con objetivos es llegar a cumplir con todas nuestras metas.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

Si en cuanto a la misión, es que sea una institución bien organizada.

Y visión cumplir con las metas.

6. ¿Cómo es el desempeño de la Compañía ante la competencia existente en el medio local?

Respuesta 1: Gerente Sr. Eugenio López.

El comportamiento es excelente y de forma respetuosa con la competencia.

Respuesta 2: Presidente Sr. José Chica.

El comportamiento de nuestra operadora es esperar que llegue el control operativo a nuestro cantón para combatir la competencia informal, que nos afecta diariamente.

Respuesta 3: Secretario Sr. Ángel Nevárez.

La compañía tiene un buen comportamiento ante la competencia por ser bien organizado.

CAPÍTULO 4

Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

Una vez realizado el estudio de campo, analizado los datos se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- En lo que corresponde a la gestión administrativa que tiene la compañía “Jama Express S.A.”, en ésta no se manejan tecnologías de la información, no cuenta con normativas establecidas como el Manual de funciones, aunque sus socios dicen tener conocimiento sobre administración de empresa, y de acuerdo a los resultados de la encuesta se la realizan como conocimientos empíricos la gestión para mejorar sus servicios y siempre satisfacen las necesidades de los usuarios. Por otra parte, consideran que la comunicación que se maneja en la compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales, además cuentan con el personal para el desempeño eficiente de sus funciones, sin embargo consideran, que se deben mejorar los procesos administrativos de la entidad.

- En lo relacionado al modelo organizacional como alternativa de solución a los problemas presentados en la compañía, aun no tienen establecido uno que los guíe para una buena organización de la compañía, todo ello les ha limitado a que se implemente un plan, aunque señalan que para la toma de decisiones se realizan a través de un consenso entre los socios. Sin embargo no pueden evaluar el cumplimiento de sus funciones por la falta de un Manual de Funciones. Por otra parte, consideran que no están de acuerdo ni en desacuerdo de la forma como se lleva el trabajo la compañía para la toma de decisiones.

4.2. Recomendaciones

Establecidas las conclusiones se procede a re alizar las siguientes recomendaciones.

- Socializar los resultados de la investigación con los socios de la Compañía Jama Express S.A del Cantón Jama, para concientizar la importancia establecer un diseño organizacional y de las políticas internas que ayuden a normal el funcionamiento de la entidad.
- Que en la compañía “Jama Express S.A.”, se gestione la implementación de un GPS, como parte de las tecnologías de la información.
- Crear el Manual de Funciones para la Compañía Jama Express S.A, que oriente al cumplimiento de la misma a cada una de las personas que la integran.

PROPUESTA

Tema:

Manual de Funciones de la Compañía “Jama Express S.A.”.

Datos informativos

Nombre de la Compañía: Jama Express S,A.

Acuerdo Institucional:

Ubicación: Cantón Jama.

Introducción

El Manual de Funciones es una herramienta funcional aplicada en el cual se presentan un conjunto acciones que deben cumplir los miembros de la compañía y con la cual se sistematizan cada una de las funciones y responsabilidades a las cuales deben sujetarse cada uno de los miembros que forman parte de la misma.

Este documento se justifica, porque a través de él se mejorará la gestión organizacional y atención a los clientes. Por lo tanto, la compañía tendrá su propia identidad, además de garantizar un desempeño coordinado, un gobierno y una gestión democrática organizacional, fomentando una estrecha relación entre los actores y la sociedad.

Por tal razón, la Compañía de Transporte Jama Express S. A., cumple con el deber de poner a vuestra disposición este Manual de Funciones.

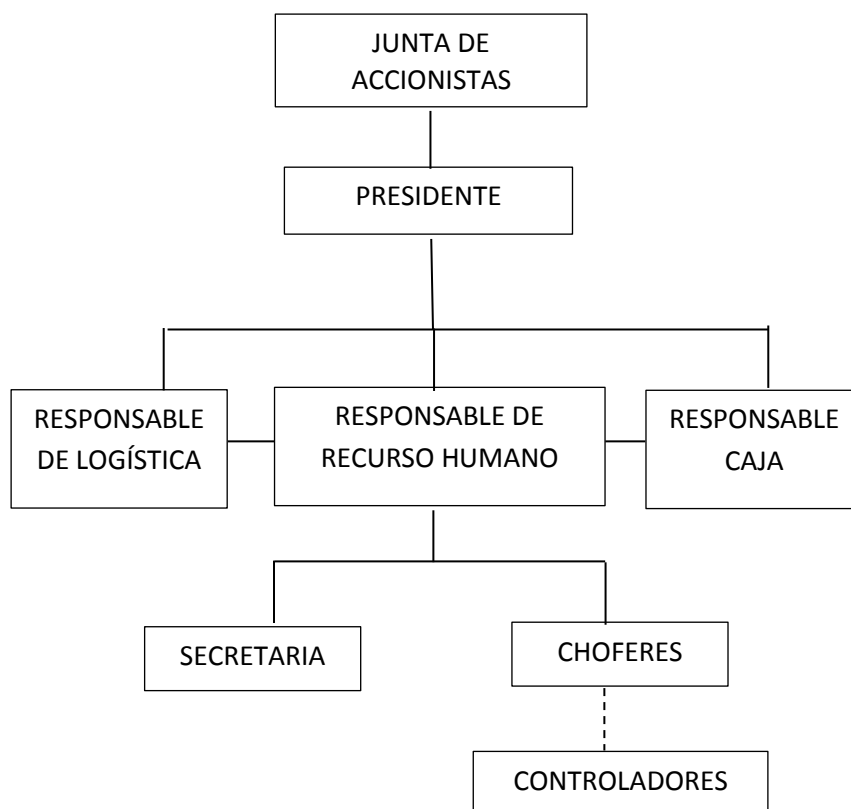
CAPÍTULO I

PROPUESTA

1.1. Estructura Funcional de la Compañía “Jama Express S.A.”

La estructura funcional de la compañía de transporte mixto “Jama Express S.A.” residirá principalmente en el cumplimiento de las funciones de acuerdo a las actividades, respetando jerarquías con colaboración con los demás bajo su estricta responsabilidad, dependiendo de las acciones que cada uno de los copartícipes realice.

Figura 3. Organigrama Estructural



1.2. Objetivo de la institución

El objetivo social de la compañía es dedicarse exclusivamente al transporte terrestre comercial mixto.

1.3. Valores

Respeto.- Valor fundamental aplicado para dar respeto a la comunidad del cantón Jama, garantizando atención y consideración a los usuarios.

Seguridad.- Brindar seguridad personal, la integridad física y material de los usuarios que requieren del servicio de transportación.

Honestidad.- Mantener una elevada mística de esmerada atención al usuario con seriedad, eficiencia, eficacia y rectitud, desde el momento en que oferta el servicio.


Puntualidad.- Ser puntual al momento de salir de sus turnos, como parte de la disciplina de estar a tiempo en cada uno de los lugares pautados, con esto se respeta el tiempo que los usuarios determinan para realizar sus labores.

Confianza.- Ser dignos acreedores de la confianza de las personas que hacen uso de este servicio de transporte, por lo que cada día existe la preocupación de brindar las garantías necesarias a los clientes.


MANUAL DE FUNCIONES


El objetivo del presente Manual de Funciones es organizar e instruir a los miembros de la Compañía Jama Express S.A sobre las funciones de los distintos puestos de trabajo que integran la estructura organizativa. El mismo que está encaminado a minimizar el desconocimiento de los deberes o funciones inherentes al cargo, la duplicidad de funciones, la inadecuada atención a los usuarios.


A continuación, se presenta la descripción de cada una de las funciones que le corresponde a los cargos establecidos para el desarrollo eficiente de las actividades de la compañía.


	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI		CÓDIGO	RHU-1
			VERSIÓN	1
			FECHA	
			HOJA	2
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:		
PRESIDENTE:		JUNTA DE ACCIONISTAS:		
NATURALEZA DEL PUESTO				
<p>Encargado llevar un correcto proceso administrativo sobre la situación financiera de la de la compañía. El presidente es la persona designada por la junta de socios para que represente a la compañía. El mismo deberá cumplir cada una de las funciones dando cumplimiento y respetando las normativas y leyes para que haya transparencia y confiabilidad de las actividades realizadas entre cada uno de los demás miembros de la organización.</p>				


FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Presidir la Asamblea General y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones que se generan. - Informar a los socios sobre el funcionamiento de la compañía. - Informar Sobre los resultados de la compañía y de cada uno de los negocios. - Abrir con el Gerente las cuentas bancarias. - Controlar y vigilar la buena marcha de la compañía “Jama Express S.A”. - Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias y a las reuniones de la compañía y residir todos los actos oficiales de la compañía. - Firmar la correspondencia de la compañía.. 		
RESPONSABILIDADES		
<p>El presidente es la persona designada por la junta de socios para que represente a la compañía. El mismo deberá cumplir cada una de las funciones dando cumplimiento y respetando las normativas y leyes para que haya transparencia y confiabilidad de las actividades realizadas entre cada uno de los miembros de la compañía.</p> <p>El Presidente a más la que constan en el Manual de Funciones, tendrá las siguientes atribuciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planear el trabajo de la Compañía Jama Express para cada ejercicio económico que se vaya a realizar. - Sugerir las reformas al Manual de Funciones. - Realizar el trabajo coordinado entre los socios y la Gerencia de la Compañía. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:


	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI	CÓDIGO	RHU-1
		VERSIÓN	1
		FECHA	
		HOJA	1
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:	
Secretaria		COSTES:	
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Persona que maneja y organiza todos los archivos y actividades que se den dentro de la organización. Recibe y redacta la correspondencia de su jefe inmediato, además debe llevar en orden la agenda y ponerla a buen custodio.</p>			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar la hora de llegada y salida de los socios y demás empleados. - Hacer de recepcionista y recibir las llamadas que se generen para la compañía. - Archivar de forma ordenada los documentos - Mantener informado al Gerente sobre las novedades que se presenten en la compañía y Mantener actualizado los usuarios en las bases de datos - Organizar el área administrativa de la Compañía - Llevar los libros de Actas de la Junta General de Socios. - Debe tener la correspondencia al día. - Certificar con su firma los documentos recibidos y enviados de la Compañía. - Redactar las comunicaciones e invitaciones a los diferentes actos de forma oficial. - Entregar las convocatorias a Asamblea General a los Socios así como de las comunicaciones de forma oficial a sus destinatarios. - Facilitar los datos que soliciten los socios y personal que labora en la compañía además de mantenerlos informados de los asuntos y resoluciones inherentes al área económica - Disponer de los formularios de recaudaciones, aportes, retenciones, remuneraciones, órdenes y comprobantes de ingreso y egreso 			
Elaborado por:		Revisado por:	
Fecha:		Fecha:	
		Aprobado por:	
		Fecha:	

 <p>COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A." FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI</p>	CÓDIGO	RHU-1
	VERSIÓN	1
	FECHA	
	HOJA	1
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLES:
LOGISTICA:		RECURSO HUMANO :
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>El responsable de logística, forma parte de la directiva de la compañía, dependiendo directamente del presidente, tiene la responsabilidad de brindar satisfacción acerca de la demanda de transporte en las mejores condiciones para dar un buen servicio.</p>		
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar, organizar y planificar la preparación de fletes que se llevan a efecto durante el día, previendo los requerimientos de los clientes y de los integrantes de la compañía, manteniendo una adecuada relación con cada uno de ellos. - Optimizar las actividades del transporte, reduciendo el coste y plazos. - Mantener el correcto funcionamiento, coordinación y organización de la compañía, considerando siempre el nivel productivo. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 <p style="text-align: center;"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI </p>		CÓDIGO	RHU-1
		VERSIÓN	1
		FECHA	
		HOJA	2
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:	
CONTROLADOR:		LOGÍSTICA :	
NATURALEZA DEL PUESTO			
Controlador sirve de apoyo a los choferes, brindando un servicio de calidad a los usuarios que hacen uso de los transportes de la compañía.			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar las necesidades de los usuarios de la compañía "Jama Express". - Poner en práctica los valores humanos siendo amables y respetuosos con los usuarios. - Mantener informado a los choferes con anticipación sobre las paradas a los usuarios en el trayecto del viaje. - Poner a buen recaudo los equipajes de los usuarios - Realizar el debido mantenimiento de limpieza a las unidades para brindar una presentación a los usuarios. - Cobrar los pasajes a los usuarios que hacen uso del servicio durante el trayecto del viaje. - Marcar las tarjetas de control de turnos en cada uno de los sitios establecidos. - Informar directamente a los choferes e indirectamente al presidente de la Compañía. 			
Elaborado por:		Revisado por:	
Fecha:		Fecha:	
		Aprobado por:	
		Fecha:	

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI	CÓDIGO	RHU-1
		VERSIÓN	1
		FECHA	
		HOJA	1
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:	
RECURSO HUMANO:		RECURSO HUMANO :	
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Es el encargado de mantener al grupo humano motivado y con las competencias necesarias de acuerdo al perfil de puesto de trabajo, para que la Compañía cumpla con los objetivos propuestos. El responsable del Talento Humano propone directrices para mantener de forma coordinada el trabajo en equipo a través de una efectiva gestión humana. Se preocupa por las buenas relaciones interpersonales, formación integral, bienestar y salud laboral, compensación salarial, vinculación del personal.</p>			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y coordinar la marcha administrativa de la compañía, para que cada uno de sus colaboradores cumplan con sus funciones a cabalidad aplicando las normas legales de todo servidor público. - Dar a conocer el Manual de Funciones al personal para que se cumplan sus procedimientos, políticas y directrices. - Es el responsable del proceso de selección y contratación del personal que prestará los servicios a la compañía, dando cumplimiento a lo establecido legalmente de acuerdo al caso y puesto de trabajo. - Atender las peticiones y necesidades del personal para que se desarrollen en sus funciones de forma integral.. 			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

 <p style="text-align: center;"> COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI </p>		CÓDIGO	RHU-1
		VERSIÓN	1
		FECHA	
		HOJA	1
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:	
CAJA		COSTES:	
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Responder por la información de los ingresos y egresos económicos de la compañía, es decir mantener de forma completa, confiable y verás. De igual forma responderá por el cumplimiento de las obligaciones tributarias.</p>			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Actuar de forma objetiva e independiente con claridad y transparencia. - Analizar y llevar la contabilidad de las operaciones contables de la compañía "Jama Express" - Constatar que todas las operaciones contables estén respaldadas de forma correcta. - Llevar el control de los cálculos y pagos de impuestos de forma mensual. - Controlar de forma adecuada y oportuna los aportes de los socios. - Realizar un seguimiento económico de las deudas de la compañía. - Llevar el control de caja de forma integral con ética y responsabilidad. 			
<p>Llevar el control de caja de forma integral con ética y responsabilidad.</p>			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

	COMPAÑÍA DE TRANSPORTE MIXTO "JAMA EXPRESS S.A". FUNDADA EL 28 DE OCTUBRE DEL 2011 Resolución N° SC. DIC.P.11.0717 Resolución N° O11-CPO-013-2014-ANT RUC. 1391790198001 TELF.: 2410-351 Jama – Manabí –Ecuador FILIAL DE FENACOTRALI	CÓDIGO	RHU-1
		VERSIÓN	1
		FECHA	
		HOJA	1
NOMBRE DEL CARGO:		RESPONSABLE:	
Choferes		COSTOS:	
NATURALEZA DEL PUESTO			
<p>Los choferes son las personas capacitadas para conducir un vehículo de motor, licencia profesional contratada para conducir los transportes que llevarán personas o mercaderías. El chofer también puede formar parte de los socios de la compañía.</p>			
FUNCIONES			
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar al taller el vehículo para revisión periódicamente. - Verificar que el transporte esté en perfectas condiciones para el viaje. - Realizar los recorridos conforme horarios y rutas establecidas. - Acatar cada una de las disposiciones aprobadas y emitidas por los órganos de la compañía. - Reportar la hora de llegada y salida de los usuarios. - Ser responsable en la función de conducir - Respetar los límites de velocidad impuestos - No consumir bebidas alcohólicas ni fumar mientras este manejando, debe preservar la seguridad e integridad de los usuarios. - Estacionarse de forma correcta en las paradas designadas y esperar que el usuario haya bajado o subido en tu totalidad - Ser amable, respetuoso y cortés con los usuarios. - Cargar en orden ya actualizados los documentos para los respectivos controles. - Informar de forma directa al presidente. 			
Elaborado por:		Aprobado por:	
Fecha:		Fecha:	

Conclusiones

Con la aplicación del presente documento del Manual Funciones de la Compañía “Jama Express” es de gran importancia ser aplicado para el correcto funcionamiento y desarrollo de la compañía, ya que contiene las funciones y responsabilidades de cada uno de sus miembros.

La correcta aplicación del Manual de Funciones, permite a la Compañía medir las variables asociadas a las metas y objetivos propuestos para su desarrollo, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos y de acuerdo a los resultados tomar las respectivas conclusiones.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. (2011). Comportamiento organizacional. 1ra. Edición. República de Argentina: Granica.
- Ahumada, I. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo. Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. Viña del Mar, República de Chile. [En línea]. Consultado el: [12, enero, 2015]. Disponible en: http://www.uvm.cl/csonline/2004_1/pdf/liderazgo.pdf
- Avendaño, et al (2004). Administración general. [En línea]. Consultado el: [3, junio, 2015] Disponible en: http://washingtonst.conevyt.org.mx/bachilleres/material_bachilleres/cb6/adminis_gral/administracion_gral_fac3.pdf
- Avendaño, J., Cuevas, M., Muñoz, J., & Torres, D. (2007). *Administración General*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de http://recursos.udgvirtual.udg.mx/biblioteca/bitstream/20050101/961/1/administracion_gral_fac3.pdf
- Barrios, Dursun. (2009). Diseño Organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. [En línea]. Consultado el: [8, noviembre, 2015] disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/1/71366476.20101.pdf>
- Bravo., L., Flores, M., & Mendoza, R. (2012). *Tesis, Diseño de un sistema de control operacional para un hospital materno infantil alineado a SART. Guayaquil, República del Ecuador*. [En línea]. Consultado el: [13, 06, 2014]. Disponible en: http://www.cib.espol.edu.ec/Digipath/D_Tesis_PDF/D-93000.pdf
- Bustos, E. (2003). Proceso Administrativo y planeación. [En línea][18, noviembre. 2014] Disponible en: http://www.angelfire.com/ak6/proceso_escom/unidad_2.pdf
- Cuervo, Álvaro (1982). Bases para una justificación del balanceo social. Revista de Contabilidad de Comercio. Vol. 183-184. Núm. 46.

- Dafl, Richard. (2011). Teoría y diseño organizacional. [En línea].consultado el. [8, noviembre, 2015] Disponible en: http://www.cpx.mx/acabrera/Teoria_y_Diseno_Organizacional_10ma_ed.pdf
- Dávila, Zambrano, Sandra. (2001). Cinco momentos estratégicos para hacer reingeniería de procesos, Fase I, Pág. 1. 1ra. Edición.
- Chiavenato, I. (2008). Administración de recursos humanos. Quinta Edición. Estados Unidos Mexicanos: Ed. McGraw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2009). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Río de Janeiro, República de Brasil: Editorial Elsevier.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. 9na. Edición. Río de Janeiro, República de Brasil: Editorial Elsevier LTDA.
- Dávila, Sandra. (2006). Organización Diseño y Gestión por Procesos. Teoría de las Organizaciones. República del Ecuador: Ediciones Consultora Empresarial.
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: the role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13, 6, 653-666.
- Flippo, Edwin. (1970). Principios de administração de pessoal. Sao Paulo, República de Brasil.
- Garcia Prieto, P., Bellard, E. y Schneider, S. (2003) Experiencing, diversity, conflict and emotions in teams. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 413-4
- Gan, Federico, et al. (2007). Manual de Recursos Humanos, Barcelona, Reino de España: UOC. pág. 173.
- Gómez Ceja Guillermo. (2008). “Planeación y Organización de Empresas”, Octava Edición, Edit. McGraw-Hill, México, Pág.191

Hellriegel, Jackson, & Slocum. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. República de Colombia: Editores Thomson S.A de C.V.

Koontz Harold, Weihrich Heinz. (2000). *Administración. Una Perspectiva Global*, 11ª edición, Editorial McGraw-Hill, México, Pág.244

Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social.- Es fiel copia del original.- Lo certifico.- f.) Dr. MSc. Patricio Arias Lara, Prosecretario, Consejo Directivo.- 27 de octubre del 2010.

Manabí, Gobierno Provincial. (2010). [En línea]. Consultado el: [2, julio, 2015] Disponible en: <http://www.manabi.gov.ec/canones/Jama>

Organización Mundial de la Salud (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Consultado: [18, junio, 2014] Disponible en: http://www.who.int/occupational_health/evelyn_hwp_spanish.pdf

Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo – Decreto Ejecutivo 2393. (2009). [En línea]. Consultado el: [24, 6, 2014]. Disponible e: <http://www.relacioneslaborales.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>. (p.1)

Vergés, J. (2011). *Análisis del funcionamiento económico de las empresas*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://webs2002.uab.es/jverges/Analisis%20del%20funciona>

Universidad Católica Andrés Bello, (2010). [Documento en línea]. Disponible: http://www.ucab.edu.ve/tl_files/escueladeeducacion/transformacion/ModeloEvaluacioRC080710.dd

Vergés, J. (2011). *Análisis del funcionamiento económico de las empresas*. Recuperado el 17 de noviembre de 2014, de <http://webs2002.uab.es/jverges/Analisis%20del%20funciona>

ANEXOS

ANEXO A: CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
Facultad: Ciencias Económicas y Negocios

MODALIDAD A DISTANCIA
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COMPAÑÍA “JAMA EXPRESS S.A.” S.A.”

El objetivo de la investigación es elaborar el diseño organizacional para la compañía “Jama Express S.A.” que le permita mejorar la gestión administrativa. La misma se dará a través de la información que usted proporcione, se será de gran relevancia para el desarrollo de esta investigación.

Gracias por su colaboración

1. Sexo del socio

Hombre Mujer

2. ¿Considera usted que los socios cumplen a cabalidad con lo dispuesto en el MANUAL DE FUNCIONES?

Sí No No existe Manual

3. ¿Tiene conocimiento sobre administración de una empresa?

Mucho
 Poco
 Muy poco
 Nada

4. ¿La compañía “Jama Express S.A.” satisface las necesidades de los usuarios?

Siempre A veces Nunca

5. ¿Considera Usted que la compañía “Jama Express S.A.” realiza una adecuada gestión para mejorar sus servicios?

Siempre A veces Nunca

6. ¿La compañía es indispensable en las relaciones comerciales y laborales?

Mucho
Poco
Muy poco
Nada

7. ¿El personal que labora en la compañía tiene las competencias para un desempeño eficiente?.

Mucho
Poco
Muy poco
Nada

8. ¿La compañía “Jama Express S.A.” cuenta con políticas y recursos?

Sí No No conozco

9. ¿Considera necesario que la compañía “Jama Express S.A.” implemente un sistema de control?

Sí No

10. ¿La compañía “Jama Express S.A.” maneja tecnologías de la información?

Sí No

11. ¿Considera usted que el diseño del trabajo de la compañía “Jama Express es adecuado para la toma de decisiones:?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo.
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. ¿La compañía cuenta con normativas establecidas en el MANUAL DE FUNCIONES?

- Sí No

13. ¿Considera usted que los socios de la compañía aportan de forma significativa a los objetivos para los que fue creada?

- Mucho
- Poco
- Muy poco
- Nada

14. ¿Considera usted que la compañía requiere de un diseño organizacional, para mejorar su gestión administrativa?

- Sí No

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA APLICADA A LOS SOCIOS Y DIRECTORIO DE LA COMPAÑÍA “Jama Express S.A.”.

- 15. ¿De qué forma se realiza la gestión administrativa que tiene la compañía “Jama Express S.A.”?**

- 16. ¿Tiene conocimiento de cómo administrar una empresa y cuál es el modelo organizacional aplicado?**

- 17. ¿Considera usted que el modelo organizacional de la compañía está dirigido por las metas de la organización y sirve como el contexto en el cual se operan los procesos para el servicio de transporte? Argumente.**

- 18. ¿Considera usted que el modelo organizacional aplicado es una alternativa de solución a los problemas que se presentan en la compañía? Argumente.**

- 19. ¿La compañía “Jama Express S.A.”, cuenta con los objetivos institucionales, misión visión?. Argumente.**

- 20. ¿Cómo es el comportamiento de la Compañía ante la competencia existente en el medio local?**