



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS GESTIÓN
EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL
TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIEROS COMERCIALES

TEMA:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A, PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, AÑO 2013.

AUTORES

LEMA CUJI ESTALIN AMADOR
QUINTANILLA LOMBEIDA MAGALY DEL ROCÍO

DIRECTOR

ING. ANTONIO GUILLÍN VARGAS

PARES ACADÉMICOS:

LIC. ROBERTO CULQUI.

ING. MARIO ESCOBAR

GUARANDA-ECUADOR

2014

II. DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico especialmente a mi Dios porque el, es un factor indispensable dentro de mi vida, me da las fuerzas necesarias para poder cumplir con mis metas trazadas.

A mis Padres, por un ejemplo a seguir ya que siempre están ahí para ofrecerme su apoyo incondicional.

A mis Hermanos, porque son de gran ayuda en mi vida, porque siempre están compartiendo con migo sus anécdotas y me enseñan a ser una persona responsable.

ESTALIN LEMA

A Dios por haberme dado la vida y por ser un ser tan especial, a mis padres porque han sido el pilar fundamental en este camino tan importante en mi vida.

A todos mis hermanos porque ellos me han sabido enseñar todo lo bueno de esta vida y brindarme consejos que han sido útiles durante mi vida académica y personal.

Y a todos mis amigos que juntos hemos compartido momentos inolvidables.

MAGALY QUINTANILLA

III. AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestro Dios por habernos brindado la salud, las fuerzas requeridas y el entendimiento necesario el cual es el elemento fundamental del ser humano.

A nuestros padres por el apoyo incondicional, a nuestra familia y amigos ya que de una u otra manera nos han apoyado en los momentos más difíciles.

A la Universidad Estatal de Bolívar por habernos abierto las puertas para formarnos como profesionales y a todos los docentes por impartirnos sus conocimientos, ya que serán de gran ayuda para poder desenvolvernos dentro de nuestra vida profesional.

Finalmente a la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro, S. A”. Por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de grado; al director Ing. Antonio Güillín y Pares Académicos Lic. Roberto Culqui, Ing. Mario Escobar.

ESTALIN LEMA
MAGALY QUINTANILLA

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el trabajo de graduación titulado: **“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A, PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, AÑO 2013”**; autoría del Sr. Lema Cuji Estalin Amador y la Srta. Quintanilla Lombeida Magaly del Rocío, estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial, han cumplido con las observaciones sugeridas, por lo que considero que se continúe con los trámites legales pertinentes para su defensa.

Guaranda, 16 de septiembre de 2014.



ING. ANTONIO GUILLÍN VARGAS
DIRECTOR

V. AUTORÍA NOTARIADA



Nosotros, Estalin Amador Lema Cuji y Magaly del Rocío Quintanilla Lombeida, Egresados de la Universidad Estatal de Bolívar, declaramos libre y voluntariamente que el presente trabajo de graduación, así como las expresiones vertidas en la misma son de nuestra autoría, cuyo tema se titula; **“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A, PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, AÑO 2013”**. Que hemos realizado a base de recopilación de bibliografía de libros, entrevista, encuestas, folletos y revistas dejando a salvo los derechos de terceros sobre bibliografía consultada puntos de vista de los autores en el presente trabajo.

**ESTALIN AMADOR
LEMA CUJI
C.I.020212509-2**

**MAGALY DEL ROCÍO
QUINTANILLA LOMBEIDA
C.I. 020208556-9**

DOY FE: Que esta copia fotostática
ES EXACTA A SU ORIGEN.
que me fue exhibida

Guaranda, 16 de Septiembre del 2013

Dr. Guido Piñero Barragán
NOTARIO PÚBLICO 1ro. DEL CANTÓN GUARANDA



**ESCRITURA PÚBLICA
DECLARACION JURADA
ESTALIN AMADOR LEMA CUJI y MAGALY DEL ROCÍO QUINTANILLA
LOMBEIDA.**

En la ciudad de Guaranda, Capital de la Provincia de Bolívar, República del Ecuador, hoy día MARTES, DIECISEIS DE SEPTIEMBRE DE DOS MIL CATORCE, ante mi Doctor GUIDO FABIAN FIERRO BARRAGAN, NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA, comparecen: El señor ESTALIN AMADOR LEMA CUJI; y, la señorita MAGALY DEL ROCÍO QUINTANILLA LOMBEIDA, de estados civiles solteros. Los comparecientes son de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, capaces de contraer obligaciones, domiciliados en las parroquias San Pablo y La Magdalena de los cantones San Miguel y Chimbo en su orden, a quienes de conocer doy fe, en virtud de haberme exhibido sus cédulas de ciudadanía y papeletas de votación cuyas copias adjunto a esta escritura.- Advertidos por mí el Notario de los efectos y resultados de esta escritura, así como examinados de que comparecen al otorgamiento de la misma sin coacción, amenazas, temor reverencial, ni promesa o seducción, juramentados en debida forma, prevenidos de la gravedad del juramento, de las penas de perjurio y de la obligación que tienen de decir la verdad con claridad y exactitud, bajo juramento declara lo siguiente: "Previo a la obtención del título de Abogados, manifestamos que los criterios e ideas emitidas en el presente trabajo de investigación y graduación titulado **"DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A, PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, AÑO 2013"**, son de nuestra exclusiva responsabilidad en calidad de autores. (Hasta aquí la declaración juramentada rendida por el compareciente la misma que queda elevada a escritura pública con todo el valor legal.) Para el otorgamiento de esta escritura pública se observaron todos los

Dr. Guido Fierro Barragan
NOTARIO PUBLICO 1ro
GUARANDA ECUADOR

preceptos legales del caso; y leída que le fue al compareciente íntegramente por mí el Notario, se ratifica en todo su contenido y firma conmigo en unidad de acto. Incorporo esta escritura pública al protocolo de instrumentos públicos, a mi cargo. De todo lo cual doy fe.-



Señor Estalin Amador Lema Cuji



Señorita Magaly Del Rocío Quintanilla Lombeida



Doctor Guido Fabián Fierro Barragán
NOTARIO PÚBLICO PRIMERO DEL CANTÓN GUARANDA

DOY FE: Que esta copia fotostática
ES EXACTA A SU ORIGINAL
que me fue exhibido.

Guaranda, de del 20...



Dr. Guido Fierro Barragan
NOTARIO PUBLICO 1ro. DEL CANTON GUARANDA

VI. ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
II. DEDICATORIA	I
III. AGRADECIMIENTO	II
IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR	III
V. AUTORÍA NOTARIADA.....	IV
VI. ÍNDICE GENERAL	V
VII. LISTA DE CUADROS.....	VIII
VIII. LISTA DE GRÁFICOS	IX
VIII. LISTA DE ANEXOS	X
IX. RESUMEN EJECUTIVO.....	XI
X. INTRODUCCIÓN	XII
CAPITULO I.....	1
1. TEMA	1
2. ANTECEDENTES	2
3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	5
4. JUSTIFICACIÓN	6
5. OBJETIVOS	8
5.1. OBJETIVO GENERAL.....	8
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
6. MARCO TEÓRICO.....	9
6.1. MARCO REFERENCIAL.....	9
6.2. MARCO GEOREFERENCIAL.....	11
6.3. MARCO LEGAL.....	12
6.4. MARCO CONCEPTUAL.....	20
6.5. TEORÍA CIENTÍFICA.....	23
6.5.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	23

6.5.2. ADMINISTRACIÓN	31
6.5.3. ORGANIGRAMA.....	36
6.5.4. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL	37
7. HIPÓTESIS.....	43
8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE DE LA HIPÓTESIS	44
8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	45
9. METODOLOGÍA	49
9.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	49
9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	49
9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.	50
9.4. UNIVERSO Y MUESTRA	51
9.5. PROCESAMIENTO DE DATOS	52
CAPITULO II	53
2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	53
2.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	64
2.3. CONCLUSIONES	70
2.4. RECOMENDACIONES	71
CAPITULO III.....	72
3. PROPUESTA.....	72
3.1. TEMA	72
3.2. INTRODUCCIÓN	74
3.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	75
3.4. JUSTIFICACIÓN	76
3.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	77
3.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	77
3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	77
3.6. OBJETIVO DEL MODELO.....	78
3.7. ALCANCE.....	78
3.8. DETERMINACIÓN DEL MODELO DEL OBJETO RACIONAL	79

3.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE DEL MODELO DEL OBJETO RACIONAL	80
1. ETAPA I	80
2. ETAPA II	84
3. ETAPA III.....	85
4. ETAPA IV	90
5. ETAPA V	101
6. ETAPA VI.....	114
3.10. MODELO OPERATIVO	116
3.11. PRESUPUESTO	117
3.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
3.13. IMPACTO DE LA PROPUESTA	119
3.14. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	124
ANEXO N° 1.....	125
ANEXO N° 2.....	127
ANEXO N° 3.....	128
ANEXO N° 4.....	129
ANEXO N° 5.....	130
ANEXO N° 6.....	131
ANEXO N° 7.....	132

VII. LISTA DE CUADROS

Nº	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Operacionalización variable independiente	45
2.	Operacionalización variable dependiente	47
3.	Universo y Muestra	51
4.	Pregunta N° 1	54
5.	Pregunta N° 2	55
6.	Pregunta N° 3	56
7.	Pregunta N°4	57
8.	Pregunta N° 5	58
9.	Pregunta N° 6	59
10.	Pregunta N° 7	60
11.	Pregunta N° 8	61
12.	Pregunta N° 9	62
13.	Pregunta N° 10	63
14.	Comprobación Variable Dependiente	64
15.	Comprobación Variable Independiente.....	65
16.	Frecuencia Observada	66
17.	Frecuencia Esperada.....	67
18.	Chi Cuadrado.	67
19.	Resumen Hipótesis	68
20.	Matriz Foda	83
21.	Matriz de resumen Foda.....	84
22.	Matriz de metas	89
23.	Cuadro de costos	99
24.	Acciones de mejora	114
25.	Modelo Operativo	116
26.	Presupuesto	117
27.	Matriz evaluación propuesta	120

VIII. LISTA DE GRÁFICOS

Nº	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Pregunta N° 1	54
2.	Pregunta N° 2	55
3.	Pregunta N° 3	56
4.	Pregunta N°4	57
5.	Pregunta N° 5	58
6.	Pregunta N° 6	59
7.	Pregunta N° 7	60
8.	Pregunta N° 8	61
9.	Pregunta N° 9	62
10.	Pregunta N° 10	63
11.	Variable Dependiente.....	64
12.	Variable Independiente	65
13.	Organigrama Estructural	91
14.	Organigrama Funcional.....	92
15.	Flujogramas.....	101

VIII. LISTA DE ANEXOS

Nº	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1.	Encuesta	124
2.	Entrevista.....	127
3.	Fotografías instalaciones de la Compañía.....	128
4.	Fotografías Encuestas.....	129
5.	Fotografías Socialización	130
6.	Certificado de la Socialización.....	131
7.	Croquis de ubicación de Compañía.....	132

IX. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo de Investigación se da a conocer el Modelo de Desarrollo Organizacional para la Gestión Administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro, S. A” lo cual permitirá establecer un sistema de gestión adecuado, que desarrollen los socios conjuntamente con los directivos para alcanzar las metas propuestas.

Al no existir una estructura organizacional definida para la Compañía su problema radica en manejar una administración empírica, esta no permite reconocer el nivel jerárquico de la organización, así como los procedimientos administrativos, por la falta de esfuerzos que encaminen al cumplimiento de los objetivos, tanto laborales como personales.

El presente trabajo de graduación se sustenta en tres capítulos muy importantes los mismos que mencionamos a continuación:

En el **CAPITULO I** Se da a conocer el trabajo a realizarse el por qué y en donde se desarrollará la investigación, está enfocado a identificar la problemática de la Compañía al no poseer una estructura orgánica y funcional definida planteando la metodología de recolección de información exacta y precisa para la toma de decisiones adecuadas.

En el **CAPITULO II** Se llevó a cabo el análisis de los criterios vertidos por las personas que colaboraron con el trabajo de campo. Se concluyó y se dio recomendaciones para futuras mejoras en la Compañía.

En el **CAPITULO III** Se desarrollara el modelo de una estructura organizacional y funcional para la Compañía para poder dirigir sus propios esfuerzos y la de sus socios para así poder alcanzar las metas propuestas y realizar distintas actividades distribuyendo funciones equitativamente a los involucrados y a su vez mediante el análisis FODA determinar factores internos y externos que rodean al entorno, con el objeto de reducir los cuellos de botella a fin de mejorar la gestión Administrativa.

X. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mercado es tan competitivo que tanto las grandes como pequeñas compañías de transporte pesado están enfocando sus actividades, su esfuerzo para cumplir con sus metas y objetivos propuestos, su única finalidad es puntualizar las funciones del proceso administrativo como planear, organizar, dirigir y controlar de forma efectiva y participativa las responsabilidades que se designa a cada uno de los miembros de la compañía.

El desarrollo y la estructura organizacional se constituye en una herramienta para las compañías puesto que permite incrementar su productividad trabajando con eficiencia y responsabilidad, ofreciendo siempre a sus clientes un servicio de calidad satisfaciendo las necesidades lo que se convierte para la compañía en utilidades haciendo de esta una compañía consolidada y solvente.

Así también al establecer una estructura organizacional, esta debe ser planeada y cuantificada, tanto en su riesgo como en sus beneficios, y con esta base; fijar estrategias que permitirán a la compañía llegar a donde quiere y alcanzar los objetivos trazados así como también llegar a cumplir con la misión, visión y objetivos que toda organización tiene como meta, es decir utilizando los diferentes recursos como son los humanos y financieros, de igual manera como a los directivos, socios y clientes y así generar un desarrollo organizacional para la Compañía Comtransacpro S. A”.

Al definir un Modelo de Desarrollo Organizacional este sirve para formar sistemas de distintas actividades que realizan los socios de la Comtransacpro para que puedan trabajar en un ambiente idóneo y así alcanzar las metas trazadas que se han propuesto a través de la misión, visión y cumplir con todos los objetivo establecidos.

CAPITULO I

1. TEMA

DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A, PARROQUIA SAN PABLO DE ATENAS, CANTÓN SAN MIGUEL DE BOLÍVAR, AÑO 2013.

2. ANTECEDENTES

Hace mucho tiempo atrás, hubo la necesidad de transportar bienes a diferentes lugares, de esta manera los seres humanos dieron inicio a diferentes cambios dentro de su diario vivir, en los tiempos de los incas se transportaba bienes en animales de carga estos eran como medios de transporte en ese entonces, desde la llegada de los españoles se presenta cambios importantes relacionado con los medios de transporte.

Con el crecimiento poblacional, los efectos de un sistema globalizado, las corrientes económicas dominantes de estar acorde con la época, aparece la necesidad de crear espacios de asociación, para satisfacer uno de los requerimientos primarios que tienen las personas de trasladarse en espacios de tiempo reducidos, a menores costos y riesgos.

En años anteriores el transporte pesado poseía ciertas limitaciones respecto a la adquisición de camiones y repuestos lo que impedía el giro normal del negocio, dificultando de esta manera el servicio de transporte de carga, hoy en día dichas dificultades han sido superadas con las facilidades que ofrecen las empresas comercializadoras de camiones y repuestos, provocando, que el sector tenga gran incidencia en la economía del país y presente un crecimiento representativo.

Los medios de transporte en especial los de carga pesada han tenido gran incidencia para la economía del país. El Ecuador es uno de los países más consumistas es por este motivo que ha aumentado la demandad de productos y servicios, dichas compañías se han visto en la necesidad de mejorar sus productos y satisfacer al cliente con servicios de calidad y calidez, manteniendo un posicionamiento estratégico en el mercado.

De esta realidad no se aparta la Provincia Bolívar cada vez ha ido incrementando con el paso de los años, debido a la presencia de migrantes de otras regiones y países, por lo que ha sido indispensable el aumento de unidades de transporte terrestre, que faciliten el traslado de las mercaderías.

COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA A NIVEL PROVINCIAL¹

Cantón Guaranda

- Compañía de carga pesada transporte Sultana de Bolívar Transultana S.A.
Parroquia Salinas
 - Compañía de transporte Mixto Transalinerito S.A. Salinas
Parroquia Guanajo
 - Compañía de transporte de carga pesada Multientrega S.A. Guanujo
 - Compañía de transporte de carga pesada Transorocar S.A. Guanujo
 - Compañía de transporte pesado Rutas de Bolívar Transrubol S.A. Guanujo
Parroquia Santa Fé
 - Compañía Nacional de Transporte de carga pesada Bolivarenses S.A.
Transguaranda Santa Fé
 - Compañía de Transporte de carga pesada Interprovincial Santa Fe
Transantafe S.A. Santa Fé
- Cantón San Miguel
- Transportes pesados Arcángel San Miguel C.A.
 - Transportes Verdezoto Gaibor Tvg C.A.
 - Compañía de transporte pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A
- Cantón Caluma
- Compañía de Transportes de Carga Calero Asociados S.A.
- Cantón Chillanes
- Transportes Vargas López S.A.
- Cantón Echeandia
- Compañía de materiales pesados Echeandia Compes S.A
- Cantón Las Naves
- Compañía de Transporte Pesado la Naveñita S.A

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” tiene su ubicación en la Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel de Bolívar, se dedica exclusivamente al transporte terrestre comercial, en la modalidad de carga

¹www.supercias.gob.ec

pesada de mercancías y encomiendas, dentro y fuera de la provincia, para diferentes tipos de clientes con la necesidad de transportar sus bienes de un lugar geográfico a otro y que exijan que sus productos lleguen a su destino en perfectas condiciones y oportunamente, optimizando el desarrollo de sus operaciones, la misma que opera desde la Parroquia de San Pablo de Atenas a diversas partes del país.

En este contenido se encuentra la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” que está legalmente constituida a nivel nacional, sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial, sus Reglamentos y Disposiciones que emitan los organismos pertinentes en esta materia, cuenta con 21 socios activos. Con un plazo de duración aproximadamente de 50 Años.

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” enfrenta muchos problemas entre ellos la no existencia de un orgánico estructural y funcional que señale lo que debe hacer cada socio dentro de la organización, debido a que no tienen responsabilidades delegadas, existe la centralización en una sola persona, que es elegida por voto de la mayoría de los socios, es por eso que no tiene una eficiente administración, debido al estilo de dirección incorrecto no se puede establecer parámetros hacia el futuro, plantearse objetivos y metas para llevar al éxito a la compañía.²

Por esta razón proponemos diseñar un Modelo de Desarrollo Organizacional, con el objeto de mejorar la gestión de las actividades que se encuentren efectuando los socios de la Compañía.

²La Directiva de la Compañía de Transporte Pesado “ACCIÓN Y PROGRESO” COMTRANSACPRO, S.A.

3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera incide la falta de un Modelo de Desarrollo Organizacional en la gestión administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” Parroquia San Pablo de Atenas, cantón San Miguel de Bolívar?

3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Es evidente que la Gestión Administrativa persigue, alcanzar los niveles de calidad en el servicio de transporte pesado, están complejo un modelo de Gestión Administrativa para el Desarrollo Organizacional como diversos son los criterios utilizados para ponderarla en el Desarrollo de la Compañía por lo tanto, la solución del problema debe proporcionar la atención a la compañía considerando diversas formas y modelos.

La falta de una Administración eficiente y de un proceso de organización, permite el desarrollo de las actividades que se realizan en la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” presenta la necesidad de realizar este Modelo de Desarrollo Organizacional debido a que le proporcionará una Estructura Organizacional y Funcional, un Manual de Organización idóneo, de tal manera se asegura el desempeño práctico y eficaz de todas las actividades que esta realiza; comprendiendo elementos importantes relacionados con el análisis de Gestión Administrativa; la identificación, los síntomas, la situación y las causas; factores que alertan sobre el inicio y periodo de desviaciones de las actividades de la organización, de los objetivos y metas establecidas, generando incertidumbre en quienes tienen la dirección de una empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Un Modelo de Desarrollo Organizacional para la Gestión Administrativa de la “Compañía de Transporte Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” es importante porque sirve como una guía para conocer toda la composición orgánica de la compañía, si lo hace con toda veracidad distorsionaría la visión general, provocando así tomar decisiones erróneas que utilicen como un instrumento de precisión; además su finalidad es desempeñar un papel informativo, que ayudara a detectar fallas estructurales mediante la representación gráfica de las unidades y relaciones correspondiente con el tipo de actividad.³

Dentro del Modelo de Desarrollo Organizacional se encuentra el Organigrama Estructural y Funcional, que nos permitirá mostrar la estructura administrativa y las principales funciones que tienen asignadas y las responsabilidades de cada uno de los socios que lo conforman.

En el presente todas las empresas o instituciones públicas y privadas determinan que el contar con un orgánico estructural y funcional tiene un gran impacto en el desarrollo a nivel de Compañías ya que a través de esta generara fuentes de empleo para sus habitantes; además, ayuda a mejorar la situación económica financiera de los miembros de la compañía y el desarrollo económico de la Parroquia San Pablo de Atenas.

Es pertinente realizar la investigación porque ayuda a la compañía a facilitar el desarrollo de sus actividades constituyéndose en una guía para los miembros y de esta manera logren una mejor organización llegando hacer una de las Compañías que brinde confianza, seguridad en el servicio que presten a los ciudadanos.

La Compañía podrá diagnosticar su gestión en función a los procesos administrativos de planificación, organización, dirección y control, a fin de que se tomen las correcciones pertinentes derivadas del mismo y que estas contribuyan a generar mayor eficiencia y eficacia en su proceso administrativo, evaluando la situación actual en cuanto al conocimiento de los factores y variables que afectan y generan

³HERNÁNDEZ, PALOMINO JORGE A. *Desarrollo Organizacional*. 2008.

deficiencias en el desarrollo de sus actividades, conocer las fallas y aplicar los correctivos, que se traducirán en beneficios generales para los socios, al contar con una organización adecuada de sus puestos y funciones, determinar debilidades para corregirlas, al mismo tiempo que coadyuvara en el mejoramiento continuo mediante la utilización de manuales como instrumento administrativo de apoyo a los procesos.

Al momento que se pretende desarrollar un diseño organizacional se debe conocer las diferentes áreas de trabajo y sus funciones a demás es de vital importancia realizar un análisis Foda, de esta manera nos permite obtener la información necesaria para trabajar organizadamente y con una planificación adecuada en donde cada trabajador conoce cuál es su función convirtiéndose en una ventaja competitiva para la compañía.

El valor teórico de esta investigación, radica en su utilización y marco de referencia para futuros estudios en esta área del conocimiento, ya que sirve de apoyo para aquellas personas interesadas en la evaluación de la gestión administrativa de organizaciones o parte de estas; a su vez servirá para la compañía, a mejorar el proceso administrativo, y otras áreas como gerenciales o dirigidas a cualquier otro departamento de la compañía o empresas.

En este sentido, la “Compañía de Transporte Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” representa un instrumento de desarrollo empresarial, donde se evaluara el grado de eficiencia con el que se cumplen las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control de los objetivos trazados por la gerencia.⁴

⁴.HERNÁNDEZ, PALOMINO JORGE A. *Desarrollo Organizacional*. 2008.

5. OBJETIVOS

5.1.OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Desarrollo Organizacional que permita una adecuada gestión administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A.” Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel de Bolívar, Año 2013.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

5.2.1. Diagnosticar la situación actual de la Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A.

5.2.2. Revisar modelos de estructuras organizacionales y funcionales que utilizan las compañías de transportes pesados.

5.2.3. Proponer la utilización de un Modelo de Desarrollo Organizacional, para el buen funcionamiento de la misma.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. MARCO REFERENCIAL

Antecedentes

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A.” (Sociedad Anónima) fue creada con el propósito de emprender operaciones mercantiles y participar en las unidades de las mismas, establecida de acuerdo a las disposiciones de la ley de compañías, del código de comercio, de las disposiciones del código civil. Está localizada en la Parroquia san pablo de Atenas perteneciente al cantón San Miguel de la Provincia Bolívar, no cuenta con sucursales, tiene como objeto social dedicarse al transporte terrestre comercial, en modalidad de carga pesada a nivel nacional sujetándose a las disposiciones de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, puede realizar sus actividades en un periodo de 50 años a partir de la fecha de inscripción, puede disolverse en cualquier momento o tiempo, si así lo resolviese la Junta General de conformidad con los estatutos o por las causas previstas a este efecto por la ley de compañías.

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A.” inicia sus operaciones en el mes de febrero del 2012, contando con un capital suscrito de 500 dólares americanos que fueron aportados por los 21 socios de la Compañía Sociedad Anónima; no posee un orgánico funcional pero cuenta con el siguiente personal:

- Un presidente
- Un gerente
- Un secretario
- Vocales

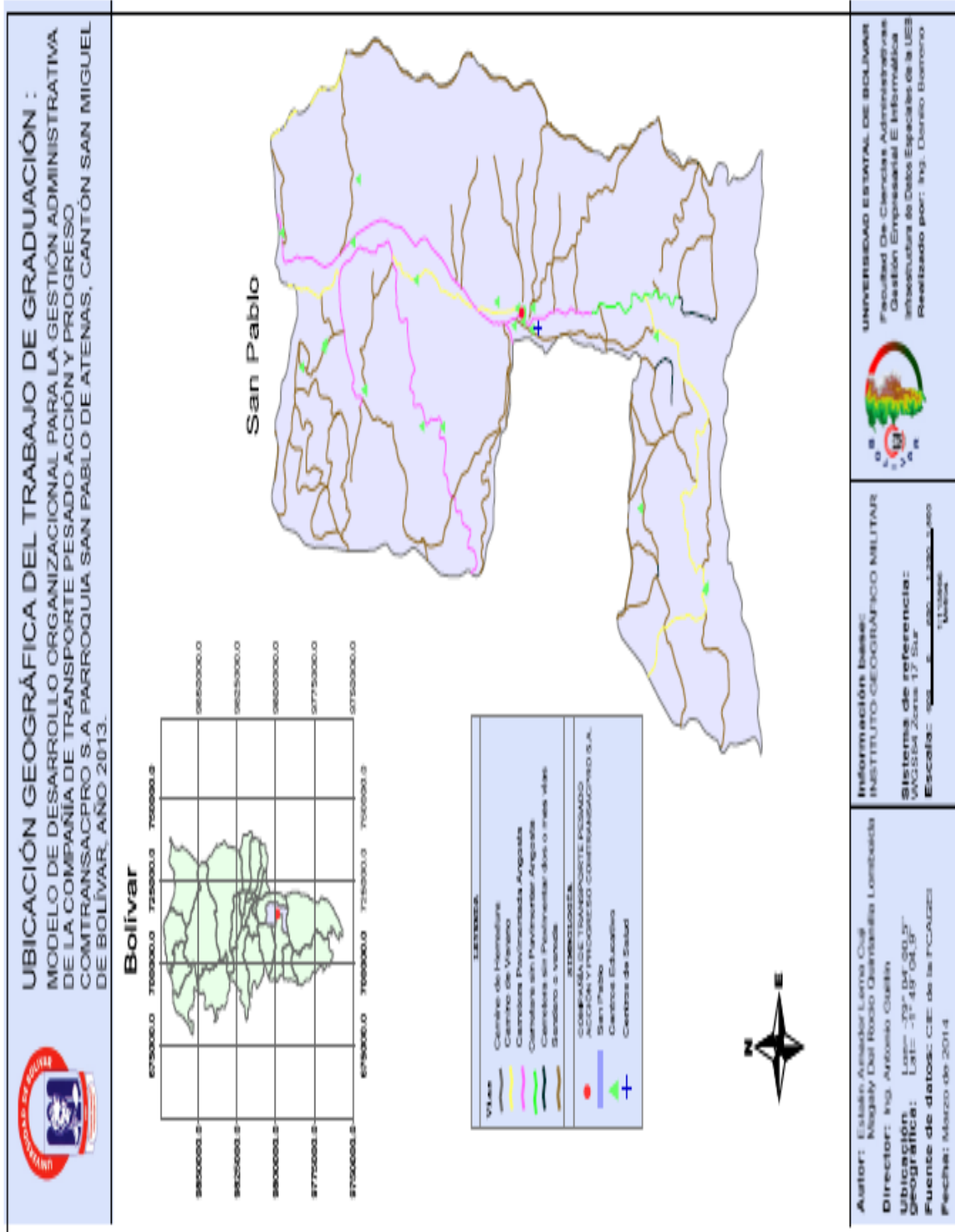
Actualmente la Compañía dispone de 21 unidades de transportes de carga pesada modelos (HINO GD, FB, FC, Dutro, Misubisht y Chevrolet) años de los vehículos (2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012) su lugar de estacionamiento (terminal de

transportes) a la cabecera del Parque Central, frente a la iglesia de la Parroquia San Pablo de Atenas y puede realizar sus recorridos por todas las ciudades del país, como Quito, Ambato, Ibarra, Babahoyo, Guayaquil, Cuenca entre otras.

En la Parroquia San Pablo de Atenas, existen otros tipos de compañías de transporte terrestre entre ellas la (compañía de camionetas y cooperativa de taxis), además circulan los buses provinciales e inter-provinciales que funcionan con su respectivo permiso de operación. La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A, brinda un servicio de calidad y confort a los ciudadanos en el traslado de sus mercaderías, cumpliendo con las obligaciones señaladas por la ley de compañías, sus funciones, actividades y deberes le asigna la Junta General de Socios, el Gerente General y el Presidente de la Compañía, permitiendo cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuvieran en la compañía, es por esto que el organismo supremo de esta compañía son los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente que permita contar con el quórum reglamentario.

Los miembros de la directiva son nombrados por la Junta General de Socios, por votación directa y secreta, teniendo un periodo de duración de dos años, pueden ser reelegidos y tienen las siguientes obligaciones: vigilar el movimiento de la compañía, el desempeño de las funciones de los socios, informar todas las actividades que se lleven a cabo en beneficio mutuo que ayuden al cumplimiento de los objetivos que se han planteado, así mismo ejercer las demás atribuciones que le confiere la ley establecida en el estatuto de la compañía para la cual se creó.

6.2. MARCO GEOREFERENCIAL



6.3. MARCO LEGAL

El trabajo de investigación para la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A”, se lo realiza tomando en consideración las disposiciones establecidas en diferentes leyes tales como:

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR ASAMBLEA CONSTITUYENTE

Art. 350.- El sistema de educación superior tiene como finalidad la formación académica y profesional con visión científica y humanista; la investigación científica y tecnológica; la innovación, promoción, desarrollo y difusión de los saberes y las culturas; la construcción de soluciones para los problemas del país, en relación con los objetivos del régimen de desarrollo.

Art. 351.- El sistema de educación superior estará articulado al sistema nacional de educación y al Plan Nacional de Desarrollo; la ley establecerá los mecanismos de coordinación del sistema de educación superior con la Función Ejecutiva⁵⁶.

Este sistema se regirá por los principios de autonomía responsable, cogobierno, igualdad de oportunidades, calidad, pertinencia, integralidad, autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento, en el marco del diálogo de saberes, pensamiento universal y producción científica tecnológica global⁷.

6.3.1 Base Legal de la Compañía

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” para el desarrollo de sus actividades emplea una base legal interna y externa, las mismas que se detallan a continuación:

⁵ <http://www.ces.gob.ec/doc/LOTAIP/A.%20estructura%20organica%20funcional%20ces.pdf>

⁶ <http://www.ces.gob.ec/transparencia/informacion-legal/regulaciones-y-procedimientos-internos?download=260:estatuto-organico-por-procesos-del-consejo-de-educacion-superior>

⁷ <http://www.ces.gob.ec/transparencia/informacion-legal/regulaciones-y-procedimientos-internos?download=260:estatuto-organico-por-procesos-del-consejo-de-educacion-superior>

6.3.1.1 Base Legal Interna

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A”, utiliza la siguiente base legal:

Escritura de Constitución de la compañía

En el cantón Guaranda a los 20 días del mes de Febrero del año 2012 comparecen ante el doctor Ángel Dagoberto Escudero Vasconez; Notario Público primero del Cantón Guaranda, comparecen los señores: ARÉVALO CARVAJAL MARICELA JIMENA, soltera; BARRAGÁN NARANJO JOSÉ POMERIO, casado; BONILLA GARCÍA JOSÉ ELEUTERIO, casado, CAJAS AGUILAR ROMEL UNNELIDO, soltero, CUJI PUCHA OLGER ROMERO, casado; CUJI PUCHA MELIDA MARÍA, casada; CHELA AGUALONGO WALTER ADAN, soltero; CHELA CAIZA GREGORIO, casado; CHELA CHELA JHONATAN SANTIAGO, soltero; HERRERA YÉPEZ KLEVER RUPERTO, casado; LEMA PUCHA ELICIO, casado; MOROCHO CHICAIZA DANIEL IGNACIO, soltero; MORETA TRUJILLO DARWIN RAFAEL, casado; MORETA VERDEZOTO MESIAS HIDALGO, casado; PARCO REA JOSÉ BOLÍVAR, casado; PARCO PACHA LUCIO JUAN, Casado; PARCO PACHA JORGE HUMBURGO, casado; PARCO VILLA PABLO HUMBERTO, casado; QUINATOA VERDEZOTO JAIME FABRICIO, soletero; y , YANZA LEMACHE FRANCISCO FELICIANO, casado.

La compañía tiene como objetivo el traslado de las mercaderías de un lugar a otro de acuerdo a las necesidades de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad, brindando seguridad y responsabilidad.

En consecuencia con estas manifestaciones de voluntad libre y con pleno conocimiento de los efectos jurídico que su declaración voluntaria con lleva, los comparecientes que funden y constituyan esta compañía mediante el presente acto de constitución, declaran a todas y cada una de las clausulas y registran la licencia de operación regidas bajo la subordinación de las leyes ecuatorianas.

6.3.1.2 Base Legal Externa

Está conformada por un sinnúmero de códigos vigentes que establece la entidad regulatoria para el adecuado funcionamiento de la Comtransacpro.

LEY DE COMPAÑÍAS

Resuelve:

Expedir la siguiente codificación de la LEY DE COMPAÑÍAS

Sección VI

DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA

CONCEPTO, CARACTERÍSTICAS, NOMBRE Y DOMICILIO

En la compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A” se rige a todas las leyes relacionadas con el transportes terrestre tránsito y seguridad vial cumpliendo con todos los requisitos relacionados como la constitución de la compañía, el número de socios y el capital invertido, dando cumplimiento a las disposiciones expuestas en las normativas vigentes.

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, está dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no⁸.

La⁹ designación para este tipo de compañías debe contener siempre la indicación de sociedad anónima (S.A).

⁸<http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/notarios/silabos%20notarios/superintendencia%20compañias/CONFERENCIA%202013.doc>

⁹http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPAÑIAS.pdf

Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445. La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Salud para la recaudación correspondiente.

DE LA CAPACIDAD

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere ¹⁰ la capacidad civil para contratar^{11, 12}.

Las personas jurídicas nacionales pueden ser fundadoras o accionistas en general de las compañías anónimas, pero las compañías extranjeras solamente podrán serlo si sus capitales estuvieren representados únicamente por acciones, participaciones o partes sociales nominativas, es decir, expedidas o emitidas a favor o a nombre de sus socios, miembros o accionistas y de ninguna manera al portador.

¹⁰ http://www.supercias.gob.ec/bd_descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

¹¹ http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

¹² <http://www.barzallo.com/DOCUMENTOS%20WEB/LEGISLACION/Comercial/DocWord/LEY%20DE%20COMPANIAS.doc>

LEY DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA
CAPÍTULO QUINTO
DISPOSICIONES ESPECIALES
SECCIÓN PRIMERA
DE LAS COOPERATIVAS DE TRANSPORTES
OPERACIONES

Art 62.- Estas compañías están constituidas para ofrecer el servicio de transporte de bienes o personas ya sea por vía: marítima, fluvial o terrestre autoabasteciéndose los distintos transportes que existen para poder trasladar las mercaderías de un lugar a otro.

Que, el artículo 394 de la Constitución de la República garantiza que los medios de transporte sean terrestres, marítimos, aéreos o fluviales en el territorio nacional Ecuatoriano y la promoción del transporte público masivo y que, históricamente, la prestación de este tipo de servicio, se ha efectuado a través de cooperativas.¹³

LEY DE TRANSPORTE TERRESTRE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL
CAPÍTULO II
DE LA CIRCULACIÓN VEHICULAR

Art. 166.- Los conductores en general están obligados a portar su licencia, permiso o documento equivalente, la matrícula y la póliza de Seguro Obligatorio de Accidentes (SOAT) vigente, y presentarlos a los agentes y autoridades de tránsito cuando fueren requeridos^{14 15}.

Los conductores extranjeros y los ecuatorianos residentes en el exterior que circulen con licencias emitidas en sus países de residencia portarán, además, su pasaporte¹⁶ o

¹³Ley de la Economía Popular y Solidaria. Registro Oficial 444 de 10-may-2011

¹⁴<http://www.slideshare.net/vmjvxajv/reglamento-general-lotttsv>

¹⁵http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1704_DOC_suplem%201738.doc

¹⁶http://www.fedetaxisecuador.com/index.php?option=com_phocadownload&view=categor&download=19:proyecto-de-reglamento-general-para-la-aplicacion-ley-organica-de-transporte&id=11:terreno-4-000-mts-conseguido-por-fedotaxis&Itemid=110

la copia notariada del mismo, en donde conste la visa o el sello de ingreso en el que se determine el tiempo de permanencia en el país. Las licencias extranjeras que no estén en idioma español, deberán estar acompañadas de la correspondiente traducción, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 24 de la Ley de Modernización del Estado.

Art. 167.- En todas las vías del país, las indicaciones de los agentes de tránsito, prevalecerán sobre cualquier dispositivo regulador y señales de tránsito.

Art. 168.- Todos los vehículos deberán tener cinturones de seguridad para los ocupantes. Estarán exentos de esta obligación los buses de transporte intracantonal para los pasajeros, excepto el conductor.

Art. 169.- En el transporte público de pasajeros, los conductores circularán con las puertas cerradas y únicamente la abrirán para dejar o recoger pasajeros en los sitios establecidos para el efecto.

Art. 170.- Todos los vehículos motorizados deberán disponer de:

1. Un botiquín para primeros auxilios con: alcohol antiséptico, agua oxigenada, gasa, algodón, vendas (una triangular y una longitudinal no flexible), esparadrapo poroso, analgésicos orales, tijeras y guantes de látex;
2. Caja de herramienta básica con: linterna, juego de desarmadores, alicates, juego de llaves, cables de corriente, cinta aislante, etc.;
3. Llantas de emergencia en condiciones operables, llave de ruedas y gata.
4. Extintor de incendios con capacidad mínima de 10 kg., de polvo químico seco para vehículos pesados, y para vehículos livianos inferior a 10 kg;

5. Dos triángulos de seguridad con las siguientes especificaciones:

- a) Triángulo equilátero metálico o plástico, vacío interiormente con franjas perimetrales de 5 cm. de ancho y una longitud de 50 cm. por lado, las franjas del triángulo deberán ser de color rojo retro reflectivo con un mínimo de 98cd/lux/m² en sus dos lados.
- b) La señal deberá estar equipada con una base que le permita apoyarse establemente en el plano de la vía pública en posición perpendicular, en un ángulo no superior de los 10 grados hacia atrás entre el plano de la señal y el plano perpendicular de la calzada.

Art. 171.- Si como resultado de un accidente de tránsito quedare abandonado un vehículo, se procederá a la aprehensión del mismo y será puesto a órdenes del fiscal a fin de que dé inicio a las investigaciones pertinentes.¹⁷

En los demás casos se entiende por abandono del vehículo, el hecho de dejarlo en la vía pública sin conductor o en sitios donde no esté prohibido el estacionamiento, por un espacio mayor de 24 horas.

En los sitios prohibidos para el estacionamiento, se considera abandonado el vehículo transcurrido 5 minutos después de haberlo dejado el conductor. Los vehículos abandonados o estacionados en contravención a lo dispuesto en este Reglamento serán conducidos a los patios de retención vehicular de las Unidades Administrativas o de los GADs¹⁸, según el caso. Los gastos del traslado y de bodegaje del vehículo serán de cargo del contraventor.

Art. 172.- Se prohíbe la circulación de un vehículo con los neumáticos en mal estado (roturas, lisas, deformaciones) o cuya banda de rodadura tenga un labrado inferior a 1.6 mm.¹⁹

¹⁷ http://www.fedetaxisecuador.com/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=19:proyecto-de-reglamento-general-para-la-aplicacion-ley-organica-de-transporte&id=11:terreno-4-000-mts-conseguido-por-fedotaxis&Itemid=110

¹⁸ http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1704_DOC_SUPLEM%201738.doc

¹⁹ <http://www.slideshare.net/vmjvxajv/reglamento-general-lotttsv>

El agente de tránsito para poder imponer las sanciones previstas en los artículos 135.1 y 142.j) tendrá que llevar una herramienta que le permitirá verificar el desgaste que ha sufrido las llantas del vehículo.

Art. 175.- Los conductores, en áreas intracantonal, deberán mantener una distancia prudencial mínima de 3 metros con respecto al vehículo al que antecedan en el mismo carril, de tal forma que le permita detenerse con seguridad ante cualquier emergencia.²⁰

En áreas perimetrales y rurales, para observar esta distancia se considerará: la velocidad, estado del vehículo, condiciones ambientales, el tipo, condiciones y topografía de la vía, y el tránsito existente al momento de la circulación.

Los vehículos, en sus desplazamientos, mantendrán una distancia lateral de seguridad mínima de 1.5 metros y una mayor distancia cuando rebasen o adelanten a ciclistas, motociclistas y carretas.

Deberán además conducir en los carriles o vías asignados para el efecto.

Art. 176.- Ninguna de las unidades que presten servicio de transporte público o comercial tendrá chasis reconstruido.²¹²²²³

²⁰http://www.fedetaxisecuador.com/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=198:proyecto-de-reglamento-general-para-la-aplicacion-ley-organica-de-transporte&id=11:terreno-4-000-mts-conseguido-por-fedotaxis&Itemid=110

²¹http://www.fedetaxisecuador.com/index.php?option=com_phocadownload&view=category&download=19:proyecto-de-reglamento-general-para-la-aplicacion-ley-organica-de-transporte&id=11:terrebo-4-00-mts-conseguido-por-fedotaxis&Itemid=110

²²http://www.apuntesjuridicos.com.ec/download/noticias/1704_DOC_suplem%201738.doc

²³<http://www.derechoecuador.com/productos/productos/catalogo/registros-oficiales/2012/junio/code/20325/registro-oficial-no-731--lunes-25-de-junio-del-2012-segundo-suplemento>

6.4. MARCO CONCEPTUAL

Compañía: Compañía es el efecto de acompañar (estar con otra persona, agregar algo a otra cosa o existir junto a ella). Unidad entre dos o más personas con un fin o propósito.²⁴

Estructura: Permite clarificar los conceptos ya que es una combinación de datos muy claros y precisos. Ejemplo, al utilizar una estructura una persona tiene la habilidad para definir un nuevo tipo de dato considerablemente más complejo que los tipos que hemos utilizado hasta ahora.

Organización: La organización es un grupo de personas que comparten criterios para así poder llegar a la meta propuesta, siempre y cuando se realicen de una forma correcta.²⁵

La forma en que se organizan las empresas es estudiada por una ciencia administrativa denominada administración de empresas, que estudia la forma en qué se gestionan los recursos y procesos, esta administración es considerada como la base del funcionamiento de una empresa.

Las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo, están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas tienen convenios sistemáticos entre personas para lograr algún propósito específico con el objeto de estudiar la Ciencia de la Administración, a su vez de otras disciplinas como la Sociología, la Economía y la Psicología para establecer las relaciones existentes entre las ciencias.

Estructura Organizacional: La estructura organizacional es el modelo de diseño con el que se organiza una compañía de transporte para así poder lograr las metas trazadas y alcanzar los objetivos deseados.

Nota: Para elegir una organización apropiada se debe tener en cuenta que las compañías tienen actividades diferentes por lo que deben acogerse a una estructura organizacional que este de acorde a sus necesidades y a su vez conocer las

²⁴Diccionario estudiantil LNS

²⁵WOODROW WILSON-Gerencia efectiva de la Administración Científica

necesidades más eminentes, además se debe tomar en cuenta cuantos años está en funcionamiento la compañía, los servicios que ofrece y la localización de la misma.

Organigrama: Es la representación de la estructura administrativa de una empresa, organización y compañías que sirve para dar a conocer a la organización, niveles jerárquicos, unidades administrativas y funciones de una empresa. (**Guillermo Gomes Ceja**).

Organigrama Estructural: Presentan solamente la estructura administrativa de la organización.

Organigrama Funcional: Este organigrama contiene todas y cada una de las funciones designadas a cada trabajador de una empresa compañía o sociedad las mismas que deben estar entrelazadas para obtener mayor desempeño.

Administración: Es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, (**Henry Fayol**).

Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores de la organización utilizando de forma correcta todos los recursos para alcanzar los objetivos.

Gestión Administrativa: Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gestión por procesos: Son diferentes tipos de modelos que ayudan a la verificación de los procesos para la correcta utilización de los recursos financieros que se proponen alcanzar, es decir todas las actividades que se deben realizar desde un inicio hasta su fin para alcanzar dichos objetivos.

Proceso Administrativo: Estas cuatro funciones (Planeación, Organización, Ejecución, Control) constituyen el proceso de la administración. La planeación determina los objetivos y los cursos de acción a seguirse; la organización distribuir el trabajo entre los miembros del grupo; la ejecución, los miembros llevan a cabo las

tareas prescritas con voluntad y entusiasmo; el control, asegura el cumplimiento de las actividades planificadas.²⁶

Transporte: Es el acto y consecuencia de trasladar algo de un lugar a otro, esto puede ser por medio de medios de transporte sean mediterráneos, terrestres, aéreos, fluviales, llevando individuos o mercaderías desde un determinado sitio hasta otro.

Servicios: Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Corresponde al equivalente no material de un bien. Además los servicios presentan ciertas características que lo diferencian del bien o producto material.

²⁶IDALBERTO, CHIAVENATO. *Introducción a la Administración* .2004

6.5. TEORÍA CIENTÍFICA

6.5.1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL²⁷

Está vinculado con el modelo de gestión que se aplica a las diferentes empresas.

Según el autor **Porret, M** manifestó que el desarrollo organizacional es una serie de estrategias que las diferentes compañías implementan para conseguir los objetivos trazados y así poder crecer como compañía.

El campo del Desarrollo organizacional (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

El desarrollo organizacional es el esfuerzo que realiza tanto la gerencia como todos los miembros de una organización para incrementar la productividad, tomando en cuenta que el recurso humano es importante e imprescindible para llevar a cabo todas las actividades por lo tanto se debe dinamizar los procesos e implementando un nuevo estilo de trabajo.

El Desarrollo Organizacional se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el Desarrollo Organizacional en una necesidad.

El Desarrollo Organizacional es un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundado en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados

²⁷ROBBINS, S, TEPHEN P. *Administration*.2008

Desarrollo Organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional más eficaz y con mayor grado de colaboración destacando especialmente la cultura de los equipos formales de trabajo con la ayuda de un agente de cambio o catalizador, y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada e incluyendo la investigación de la acción.²⁸

El Desarrollo Organizacional es vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización. Este proceso de renovación ayuda a establecer condiciones que alientan la motivación y el desarrollo individual. Al mismo tiempo, se tiene una combinación de resolución de problemas y orientación de acción que coinciden con los propósitos y la dirección generales de la organización.

Por ende, el Desarrollo Organizacional no es simplemente un proceso de cambio por el cambio mismo, ni una serie de intervenciones conductuales que tiene por objeto motivar a los individuos por medio de la estructura. Más bien, se trata de un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las del personal, y se desarrollan etapas para que ambos trabajen en armonía hacia la consecución de las metas que consideran sirven a los intereses colectivos más elevados²⁹

El Desarrollo Organizacional es un camino que conduce al poder de decidir y actuar; es decir, las intervenciones del desarrollo organizacional pueden representar un vehículo de cambio para hacer que la gente acepte mejor el poder de decidir y actuar y se sienta más cómoda con él.

El principal beneficio desde el punto de vista de la organización será lograr ese cambio que necesita para una mejor consecución de sus objetivos, eliminando factores no deseados, como el ausentismo.

²⁸EDGARDO ROBLEDO RUIZ. *Desarrollo Organizacional. Enfoque convergente de Investigación*. Acción, Edición 2012

²⁹ROBBINS, S, TEPHEN P. *Administration*.2008

El Desarrollo Organizacional no sólo aumenta la productividad y la calidad de su trabajo, por medio de una mayor motivación, sino que también mejora la calidad de vida en el trabajo, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.”

Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional posee una serie de características entre las cuales destacan:

1. Proceso dinámico y continuo.
2. Utilización de estrategias, métodos e instrumentos con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos.
3. Constante perfeccionamiento y renovación de sistemas.

Para que el Desarrollo Organizacional tenga un buen funcionamiento es importante mantener una visión global de la empresa y un enfoque de sistemas abiertos buscando desarrollar las potencialidades de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones internas y externas. El Desarrollo Organizacional no se debe considerar como un proyecto o capacitación ni como una solución de emergencia para un momento de crisis.³⁰ Es decir, como si fuera una intervención aislada.³¹

Inicialmente, el Desarrollo Organizacional se limitó al nivel de los conflictos interpersonales de pequeños grupos, después pasó a la administración pública y por último, a todos los diferentes tipos de organizaciones humanas aplicando diversos modelos y procedimientos de acuerdo a los diferentes niveles organizacionales.³² Los modelos utilizados en el DO involucran principalmente, una serie de técnicas de diagnóstico y acción, habilidades interpersonales y gerenciales.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional debe surgir a partir de objetivos específicos una vez diagnosticada la situación que se busca mejorar. Sin embargo, existen objetivos

³⁰ <http://www.slideshare.net/L-EduardoCR/desarrollo-organizacional-10503453>

³¹ <http://es.scribd.com/doc/216211664/DesarrolloOrganizacional>

³² http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

generales que pueden o no utilizarse dependiendo de cada situación en particular. Entre estos objetivos, destacan los siguientes:

1. Desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos con el fin de potencializar el espíritu de equipo y la integración de todos los involucrados.
2. Integrar y buscar el equilibrio entre las necesidades y objetivos de la empresa y del personal que la conforma.
3. Perfeccionar los sistemas de información y comunicación.
4. Desarrollar el sentido de pertenencia en las personas para incrementar su motivación y lealtad a la empresa.
5. Desarrollar las potencialidades de los individuos en las áreas técnicas, administrativas e interpersonal, establecer un clima de confianza; y
6. Crear un clima de receptividad con el fin de conocer las realidades organizacionales para de esta manera diagnosticar y solucionar problemas.³³

Desarrollo Organizacional

Son los ejes del desarrollo organizacional los siguientes:

1. Analizar la longitud territorial
2. Lugar donde existen asentamientos de personas y las zonas donde se encuentran
3. Debida Utilización de la tierra
4. Conocimiento de culturas y educación ancestral
5. Salud, educación y vivienda
6. Lugares de trabajo
7. Buen vivir
8. Saneamiento ambiental.
9. Progreso vial y transporte seguro.

³³ http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

Cambio Planeado

Para implementar una mejora, optimizar un proceso o desarrollar habilidades, se debe pasar por un proceso de cambio. Todo cambio implica fuerzas positivas o de apoyo y las negativas o de resistencia. Estas últimas constituyen uno de los mayores retos a vencer, ya que el enfoque principal del DO se centra en cambiar la cultura de la organización. Es importante recalcar que después de implementar cualquier cambio, se le debe reforzar hasta que se adapte y fije en la conducta. Existe una variedad de enfoques para implementar un cambio, pueden ser estructurados, implícitos, explícitos, de visualización y de prioridades, entre otros. El análisis de cada situación en particular, servirá para la elección del enfoque y tipo de cambio que se desea aplicar, ya sea gradual, radical, o sistemático. La estrategia para el cambio que comúnmente se utiliza es la denominada normativa-reeducativa. Esta estrategia se basa en la retroalimentación y consiste en reeducar a las personas para que comprendan y puedan llevar a cabo los cambios necesarios.³⁴

Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Robbins, Reyes A. en su artículo Cambio Organizacional, define “El cambio es la capacidad que tienen las organizaciones para adaptarse constantemente a este mundo cambiante ya sea de manera interna y externo, mediante el aprendizaje, los cambios se originan por la interacción de fuerzas.”³⁵

Fuerzas Internas.

Proviene del interior de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando

³⁴ http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

³⁵ Diseño de Organizaciones Eficientes de Mintzberg

condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; adecuaciones tecnológicas, de infraestructura.

Fuerzas Externas.

Proviene de afuera de la organización, crean la necesidad de cambios de orden interno, decretos gubernamentales, las normas de calidad,³⁶ necesidades de clientes; surgiendo por la necesidad de romper con el equilibrio existente.

Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un factor que invariablemente se presenta en las distintas fases del DO. Se han desarrollado una serie de recomendaciones y técnicas encaminadas a la eliminación del estado de resistencia que afecta el clima laboral y el logro de los objetivos organizacionales. Entre las principales recomendaciones para lidiar con el cambio destacan las siguientes:

- Anticipar el cambio;
- Adaptarse a la nueva situación en el menor tiempo posible.
- Disfrutar o al menos encontrar aspectos positivos.
- Vencer el miedo a lo desconocido.
- Eliminar hábitos y tendencias conservadoras.
- Ser flexible.
- Mantener una actitud positiva.
- Prepararse ante la posibilidad de cambios periódicos o constantes; y por último, el estar atento a los pequeños cambios lo cual permite una mayor adaptación ante cambios más radicales.³⁷

Estilo de Liderazgo

En una organización, la administración y el liderazgo van de la mano. El liderazgo se define como la habilidad de comunicar a otros su potencial tan claramente que

³⁶ <http://dounesr.blogspot.com/>

³⁷ http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

comiencen a verlo en ellos mismos. Un líder es aquel que puede influir en las personas y tiene seguidores como la consecución de un objetivo común. El líder conoce la motivación de las personas, los inspira y desarrolla su potencial. Dentro de toda organización, un liderazgo eficiente puede llevar al éxito cuando un liderazgo equivocado o ineficiente, comúnmente lleva a la organización a la mediocridad o al fracaso.³⁸ El éxito en el Desarrollo Organizacional depende en gran medida, de las habilidades de liderazgo, comunicación y motivación de quien se encuentra al frente de un proyecto; ya que el DO implica un alto grado de relaciones interpersonales.

Técnicas de Motivación

El proceso de Desarrollo Organizacional dentro de cualquier organización, requiere de la participación de todos los que la conforman. Es importante contar con personal capacitado y competente pero también se le debe motivar y desarrollar el sentido de pertenencia para obtener a cambio su lealtad.

Entre las principales técnicas de motivación encontramos las siguientes:

- Desarrollar la auto-disciplina para una mayor efectividad.
- Escuchar primero para ser escuchado.
- Actuar como la causa y no como el efecto para maximizar el potencial.
- Evitar criticar a la alta gerencia ya que genera problemas de confianza.
- Mantener la calma y enfocarse en una tarea a la vez.
- Proporcionar retroalimentación constante.
- Solicitar sugerencias de los involucrados.
- Buscar acelerar el proceso del cambio y asegurarse de que los involucrados conozcan los beneficios que se obtendrán.
- Predicar con el ejemplo siempre.
- Decir la verdad por más complicada que esta sea.
- Mantener la armonía con los superiores.
- Mantener el enfoque en los resultados.

³⁸ http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

- Tener la seguridad en uno mismo.
- Fomentar la competitividad entre los subordinados.
- Mantener una actitud enfocada, positiva y entusiasta.
- Saber reconocer los errores.
- Fomentar la educación continua.
- Cumplir las promesas.
- Establecer fechas para el cumplimiento de los objetivos.
- Reforzar positivamente los logros ya sea mediante premios o reconocimiento verbal.
- Evitar crear una atmósfera de estrés o tensión.

El desempeño de una persona es el reflejo de lo que se percibe de sí mismo en un determinado momento. Es importante otorgar a los subordinados un rango de libertad de participación en la toma de decisiones con el fin de desarrollar y fortalecer la confianza en ellos mismos y el desempeño de los equipos.

Críticas y Limitaciones del Desarrollo Organizacional

Una de las principales críticas al DO es el énfasis en la educación emocional.

Cuando se le da una mayor atención a las reacciones y comportamiento de las personas que a sus habilidades laborales o administrativas. Por lo tanto, se corre el peligro de convertirse en una técnica terapéutica y de perder el enfoque en el desarrollo de otras habilidades que resultan esenciales para el desempeño laboral.

Otra de las críticas es que en ocasiones, el DO es utilizado con el fin de mostrar una imagen para el beneficio personal de unos cuantos.³⁹

Es decir, cuando se le da prioridad a la imagen pública de la organización en lugar de mejorar las condiciones internas. Un punto importante de discusión resulta debido a que el Desarrollo Organizacional no puede delimitarse. Ya que se enfoca en las

³⁹ http://desarrollodanielsan.blogspot.com/2013_10_01_archive.html

relaciones interpersonales y en el desarrollo de las mismas, resulta difícil cuantificar y medir sus resultados. En cada nueva situación, se deben volver a analizar las ideas, técnicas y recursos empleados en situaciones anteriores. El éxito en una situación no garantiza el éxito en otra principalmente, por depender en alto grado del factor humano.

El problema más resaltante dentro del desarrollo organizacional es cuando está enfocado a optimizar el comportamiento organizacional y la administración espera resultados óptimos en corto tiempo. Esto lleva a los gerentes a dedicar más tiempo al logro de este tipo de objetivos mientras en consecuencia, se descuidan otras áreas que pueden resultar más relevantes dentro de la organización. Toda implementación de cambio, implica un proceso al cual, se le debe respetar ya que por lo general, al final del mismo todavía se reevalúa y se aplican técnicas de fijación. Cabe mencionar que aunque el Desarrollo Organizacional no es la solución para todos los conflictos organizacionales, sí puede reducirlos.⁴⁰⁴¹

6.5.2. ADMINISTRACIÓN⁴²

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar, (**Henry Fayol**).

Es el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de los colaboradores de la organización utilizando de forma correcta todos los recursos para alcanzar los objetivos.

Gestión

Según **MABEL DROVERA** Acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir, controlar, desde un punto de vista general. Es forma específica abarca la previsión, el orden, el propósito, la integración de esfuerzos y efectividad de las aportaciones de los demás con el fin de lograr el desarrollo de la organización.

⁴⁰ EDGARDO ROBLEDO RUIZ .*Desarrollo Organizacional Enfoque convergente de Investigación Acción*.

⁴¹ <http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=QgaAp5o0iYM%253D&tabid=2636&mid=4250>

⁴² IDALBERTO CHEABENATO, (2006).*Introducción a la teoría general de la administración*. Tercera Edición, McGRAW-HILLINTERAMERICANA, S.A

Importancia de la Gestión Administrativa en una Empresa

La importancia de la gestión administrativa es la de planear las diferentes funciones que se han de realizar en las distintas organizaciones, con el único fin de ofrecer bienes, productos o servicios de calidad y calidez para así poder satisfacer las necesidades del cliente.

Se realiza gestiones con el único fin de buscar rentabilidad para las organizaciones y aprovechar los recursos al máximo y así poder obtener ganancias de manera rentable a su vez satisfacer las necesidades de los clientes y la preferencia que los clientes tengan con el servicio o los productos que ofrezcan que esta organización. Para que los resultados de esta gestión se den de buena manera el encargado de la compañía deberá estar dispuesto a realizar diferentes cambios que se presentan hoy en día, estos cambios son relacionados con la economía del país, las políticas internas y sobre todo la tecnología y novedades en el mundo, para poder tomar las mejores decisiones relacionadas con el cambio que se presente en la organización con esto poder mejorar los distintos procedimientos que se implantan en los diferentes procesos para realizar productos, servicios o bienes que se han venido trabajando como objeto social de la misma.

Entrando en materia podemos decir que por medio de la gestión administrativa se integran, se formulan y se proyectan propuestas que generan mejoría y cambio positivo en las organizaciones. De aquí la importancia de esta en la empresa y la del apoyo de y para los administradores quienes son los líderes, la cabeza y el eje sobre el cual giran las determinaciones y el futuro de la organización como tal, por lo tanto estos deben de concebir las soluciones más apropiadas, y deben brindar ejemplo en cuanto a su laborar, ya que este debe ser impecable, eficiente, efectiva y eficaz, de manera que aproveche su tiempo, y enseñe a sus empleados a aprovecharlo de igual manera con el fin de reducir costos y generar una producción cada vez más correcta en todo sentido de la palabra.

La gestión administrativa no es un arte innato o que con el tiempo se aprende a hacer, es el conjunto de capacidades, conocimientos y actitudes que tiene y adquieren las personas con el pasar del tiempo (experiencias), la dedicación, ánimo, amor y responsabilidad para capacitarse y aplicar todo esto en su vida cotidiana ya sea en su

hogar, su propio negocio, jefe de un área o departamento de una institución⁴³ a la que pertenezca.

Precusores de la Gestión Administrativa

Confucio: Filósofo, proporciono una serie de reglas para la administración pública.

- Las personas que ocupan condiciones públicas deben conocer bien el país para sí estar en condiciones de resolver sus problemas.
- Excluir de la selección del personal el favoritismo y el partidatismo
- Que los funcionarios seleccionados deberían ser personas honradas, desinteresadas y capaces.

Adam Smith

- La acumulación del capital como fuente para el desarrollo económico
- La defensa del mercado competitivo como el mecanismo más eficiente de asignación de recursos

Henry Metcalfe: Se distinguió por implementar nuevas técnicas de control administrativo he ideó una buena manera de control, considerada como muy eficiente. Publicó un libro titulado "el costo de producción y la administración de talleres públicos y privados", considerada como una obra precursora de la administración científica.

Woodrow Wilson: Hizo una separación entre política y administración y le dio el calificativo de ciencia a la administración, propugnando su enseñanza a nivel universitario.

Fredery W Taylor: Se le considero padre de la administración científica; Taylor trabajaba entre los años 1880 y 1915 en una serie de empresas, realizando varios experimentos y aplicando sus propias ideas en busca del mejoramiento de la administración, descubriendo fallos o deficiencias que eran imputables del factor

⁴³ <http://es.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>

humano. Además promovió que las fuentes de empleo aumentaran la paga a los trabajadores más productivos.⁴⁴

Modelo de gestión administrativa.

Un ⁴⁵método de gestión es un conjunto de procesos orientados a lograr los objetivos que la compañía se ha trazado para así poder cumplir con el proceso administrativo que es planeas, organizar, dirigir, controlar y coordinar.

Los modelos de gestión administrativa permiten la debida realización de los diferentes procesos que se presentan en las distintas etapas de la compañía con la única finalidad de aumentar la eficacia de los servicios que ofrecen e incrementar sus servicios. Además permite la incorporación de un modelo de gestión al proceso administrativo permitiendo la reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario⁴⁶.

6.5.3. PLANEACIÓN

Consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social, es decir, consiste en determinar lo que va a hacerse.

ORGANIZACIÓN: La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación

⁴⁴ <http://gestionadministrativaitfip.blogspot.com/2013/06/precursores-de-la-gestion-administrativa.html>

⁴⁵ <http://gestionadministrativaitfip.blogspot.com/2013/06/precursores-de-la-gestion-administrativa.html>

⁴⁶ (Definición conformada según monografía "Gestión Administrativa de una empresa comercial":

<http://www.monografias.com>)

<http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/352.0072-C277d/352.0072-C277d-Capitulo%20I.pdf>

humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

INTEGRACIÓN: Consiste en seleccionar y obtener los recursos financieros, materiales, técnicos y humanos considerados como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, la integración agrupa la comunicación y la reunión armónica de los elementos humanos y materiales, selección entrenamiento y compensación del personal.

DIRECCIÓN: Es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

CONTROL: Establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren.

Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.⁴⁷

Estructura: Es un⁴⁸ conjunto de elementos capaces de aguantar pesos y cargas sin romperse y sin apenas deformarse. Basta con mirar a nuestro alrededor para encontrarnos todo tipo de estructuras. Algunas de ellas son creadas por la naturaleza y por tanto las denominamos estructuras naturales. El esqueleto de un ser vertebrado, las formaciones pétreas, el caparazón de un animal o la estructura de un árbol son algunos ejemplos de este tipo de estructura. Otras han sido diseñadas y construidas por el hombre para satisfacer sus necesidades a lo largo de su evolución, las llamaremos estructuras artificiales. Los ejemplos más usuales de este tipo de estructuras son los puentes y edificios, pero las podemos encontrar en la mayoría de los objetos realizados por el hombre.

⁴⁷ <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/53/procesoadmin.htm>

⁴⁸ <http://elprocesoadministrativo.wikispaces.com/file/view/el%20proceso%20administrativo%20son%20las%20actividades%20que%20el%20administrador%20debe%20llevar%20a%20cabo%20para%20aprovechar%20los%20recurso%20humanos.doc>

6.5.3. ORGANIGRAMA

Organigrama: Es la representación gráfica de cómo está formada una empresa, compañía, indicando sus diferentes responsabilidades

Departamentalización: La departamentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando una especialización que permite obtener ganancias de productividad. A continuación, se procede a la departamentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

Armonizar: Poner en armonía o en buena relación, o proporcionar la correspondencia adecuada entre las partes de un todo o entre los elementos que deben contribuir a un mismo fin.

Jerarquía: Designa la cadena de mando que inicia en los gestores de la alta dirección y sigue con los trabajadores no gestores pasando sucesivamente por cada uno de los niveles de la estructura organizacional.

Gestión: Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la serie de acciones que realizan para lograr los objetivos en un lapso de tiempo para generar cada una de las partes y ⁴⁹ todo los eventos relacionados y su logro.

Tipos de Compañías⁵⁰

1.1 La Compañía en Nombre Colectivo.

1.2 La Compañía en Comandita Simple.

1.3 La Compañía de Responsabilidad Limitada.

1.4 La Compañía Anónima.

1.5 La Compañía de Economía Mixta.^{51,52,53}

⁴⁹ <http://wiki-ti.blogspot.mx/2013/02/concepto-de-calidad.html>

⁵⁰ www.tareasadmin.blogspot.com/.../tipos-de-compania-que-existen-en-el.htm

⁵¹ http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/LEY_DE_COMPANIAS.pdf

⁵² <http://www.funcionjudicial.gob.ec/www/pdf/notarios/silabos%20notarios/Superintendencia%20compañias/CONFERENCIA%202013.docx>

1.6 La Compañía en Comandita Simple Dividida por Acciones.

6.5.4. MODELOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Modelo

Es la representación simplificada o esquemática de un fenómeno o proyecto con el propósito de facilitar su análisis, el cual incluye sus variables más significativas. También significar una imitación o patrón de comportamiento que simula sucesos reales.

Modelo de gestión administrativa con enfoque en el Desarrollo Organizacional.

5.5.5.1. Modelo de la gestión administrativa con el objeto racional.

Según **QUINN ROBERT**: Este es un modelo sencillo que se aplica en organizaciones que carecen de estructuras definidas, este permitirá direccionar procedimientos que ayuden al colaborador a cumplir no solo su trabajo, a su vez los objetivos.

6.5.5.2 Modelo de Reddin

La aplicación de la Metodología Reddin se reflejan en impactos medibles como:

- Velocidad de cambio en los resultados claves del negocio.
- Aumento en la flexibilidad de la organización.
- Aumento en la velocidad de respuesta para copar los desafíos del entorno

Mayor compromiso con los requerimientos de la ciencia del negocio.

- Aprovechamiento óptimo del talento a partir de la adquisición de una consciencia del negocio.

⁵³<http://www.barzallo.com/DOCUMENTOS%20WEB/LEGISLACION/Comercial/DocWord/LEY%20DE%20COMPAÑIAS.doc>

- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad y de las diferencias competitivas.⁵⁴⁵⁵



6.5.5.3 Modelo de Likert

En 1967, Likert utilizó el término sistema 4 para denominar lo que él consideró como el nivel estándar para que una organización fuese eficaz. La variable básica que define un sistema eficaz es la participación en la toma de decisiones, o el poder compartido. Esto es, la medida en que los sujetos pueden participar en las decisiones que les afectan, es un indicador del grado en que la organización está más o menos dotada para cumplir eficazmente su misión (Likert, 1961: 143).

El sistema 4 es el más abierto de todos los anotados por Likert (Sistemas 1,2 y 3) y presenta como características:

- Las decisiones se delegan a los diferentes niveles organizacionales. Aunque la cúpula directiva define las políticas y los resultados, ésta únicamente controla los resultados, dejando las decisiones a cargo de los diferentes niveles jerárquicos.
- Las comunicaciones fluyen en todos los sentidos y la organización lleva a cabo inversiones para mejorar los sistemas de información, ya que se consideran básicas para mejorar la eficiencia.
- El trabajo se realiza casi totalmente en equipos. Las relaciones interpersonales se basan principalmente en la confianza mutua entre las personas y no en esquemas

⁵⁴ <http://www.gerardomuzquiz.com/wp-content/uploads/2012/12/MODELOS-DE-D.O..pdf>

⁵⁵ <http://administracionutim.yolasite.com/resources/MODELO%20TRIDIMENSIONAL%20DE%REDDIN.pptx>

formales. El sistema permite que las personas se sientan responsables por lo que deciden y hacen en todos los niveles.

d) Existe un énfasis en las recompensas, notoriamente simbólicas y sociales, aunque no se omiten las recompensas materiales.⁵⁶⁵⁷⁵⁸

Sistema 1: Se maneja dentro del estilo autoritario explotador

Comparación de Variables	Autoritario- Coercitivo
Proceso decisorio	Centralizado por completo en la cúpula de la organización, que monopoliza la toma de decisiones.
Sistema de comunicación	Bastante precario; solo se presentan comunicaciones verticales descendentes que llevan órdenes.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre las personas provocan desconfianza y se prohíbe la organización informal. ⁵⁹
Sistema de recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, obediencia estricta a los reglamentos internos las recompensas internas son escasas.

Sistema 2: Opera dentro del estilo autoritario benevolente o paternalista

- Consigue cumplimiento a través de las recompensas
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa

⁵⁶ <http://www.gerardomuzquiz.com/wp-content/uploads/2012/12/MODELOS-DE-D.O..pdf>

⁵⁷ <http://dounesr.blogspot.com/2008/07/modelo-de-desarrollo-organizacional.html>

⁵⁸ <http://dounesr.blogspot.com/>

Comparación de Variables	Autoritario-Benévolos
Proceso decisorio	Centralizado en la cúpula de la organización, permite delegar un poco, sencillas y rutinarias.
Sistema de comunicación	Relativamente precario, prevalecen las comunicaciones.
Relaciones interpersonales	Se toleran un poco, la organización informal es insipiente.
Sistema de recompensas	Énfasis en los castigos y medidas disciplinarias, aunque con menos arbitrariedad. Las recompensas salariales son frecuentes, y las sociales son raras.

Sistema 3: Se maneja dentro del esquema consultivo

- Logra conseguir el cumplimiento como consecuencia de las recompensas.

Comparación de Variables	Consultivo
Proceso decisorio	Consulta los niveles inferiores permitiendo la delegación y participación de las personas.
Sistema de comunicación	Ascendente, descendente y horizontal.
Relaciones interpersonales	Se deposita relativamente confianza en las personas las personas estimulan la organización informal.
Sistema de recompensas	Énfasis en las recompensas materiales. Recompensas sociales ocasionales. Las sanciones son raras.

Sistema 4: Maniobra bajo el sistema de participación en grupo:

- La gerencia se maneja con recompensas económicas y poner en práctica un sistema de participación grupal.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.

Comparación de Variables	Participativo
Proceso decisorio	Delegado y descentralizado en su totalidad. La cúpula define la política y controla los resultados.
Sistema de comunicación	Las comunicaciones son vitales en el éxito de la empresa. Se comparte toda la información.
Relaciones interpersonales	Trabajo en equipo es importante la formación de grupos informales.
Sistema de recompensas	Confianza mutua participación e involucramiento grupal. ⁶⁰

6.5.5.3 Modelo de Desarrollo Organizacional ⁶¹

6.5.5.3.1. Modelos del Desarrollo Organizacional relacionados con cambios estructurales.

Los cambios son inicialmente generados por la alta gerencia de la organización y varían de acuerdo con la situación, el ambiente de trabajo, así como con la estructura y la tecnología que utilice la organización. Se pueden encontrar cambios orientados hacia objetivos como:

- Cambios en los procedimientos de trabajo.
- Cambios en los productos.
- Cambios en el ambiente de trabajo.

⁶⁰ <http://www.agroconogestion.ucv.cl/rrhh/tema04.pdf>

⁶¹ <http://humansmart.com.mx/1030466-Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html>

6.5.5.3.2. Modelo de desarrollo organizacional relacionado con cambio en el comportamiento.

Para generar cambios en el comportamiento del personal de una organización, se utiliza la capacitación con el fin de fomentar una mayor participación y comunicación en la organización. Para conseguir un aprovechamiento eficaz, se debe inculcar cambios a través de propuestas positivas para así poder incentivar el compañerismo entre los miembros del grupo y con ello obtener rentabilidad y crecimiento de la compañía.

6.5.5.3.3. Modelos del Desarrollo Organizacional relacionados con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Según Reddin los directivos deben crear consciencia de la contribución que tienen en el impulso de los cambios para mejorar su rendimiento, debe también esclarecerse quién es responsable de cada tarea para dar claridad a la distribución de responsabilidades. Se debe contar con directivos de alto desempeño y con recursos acordes con su necesidad. Por medio del proceso de efectividad se desarrolla un alto nivel de compromiso de cada persona, teniendo en cuenta los resultados estratégicos de la organización.

- El método que propone Reddin tiene beneficios de su aplicación que se reflejan en impactos medibles como los siguientes:
- Afirmación progresiva del liderazgo en el mercado por medio del fortalecimiento de la competitividad como de las diferencias competitivas.
- Oportunidad estratégica.^{62 63}

⁶² <http://www.administracionconmihaymon.wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional>

⁶³ <http://humansmart.com.mx/1030466-Los-Tres-Modelos-de-Intervencion-para-el-Desarrollo-Organizacional.html>

7. HIPÓTESIS

La aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional mejora la gestión administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro. S.A” de la parroquia San Pablo de Atenas perteneciente al cantón San Miguel de Bolívar.

8. SEÑALAMIENTO DE VARIABLE DE LA HIPÓTESIS

VARIABLE INDEPENDIENTE

Modelo de Desarrollo Organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE

Gestión Administrativa

8.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Modelo de Desarrollo Organizacional

CUADRO N° 1

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Modelo de Desarrollo Organizacional	Es el medio más frecuentemente utilizado por las organizaciones que buscan la mejora continua de todas las áreas dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. Las compañías efectúan los cambios adecuados para el buen desarrollo de las entidades y con ello alcanzar las metas y objetivos propuestos. ⁶⁴	Organizaciones	Mejora el nivel de Eficiencia y Eficacia en un 80%.	¿Considera importante aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional en la Compañía?	Encuesta Entrevista
		Mejora continua de las áreas	Mide el desempeño de las funciones dentro de la Compañía en un 70%	¿Considera usted que el contar con el modelo de Desarrollo Organizacional en la compañía, proyectara una imagen positiva dentro y	Encuesta Entrevista

⁶⁴ <http://www.slideshare.net/L-EduardoCR/desarrollo-organizacional-10503453>

		Competitivo	Mejora la comunicación de los miembros de la compañía en un 95%	fuera de la misma; contribuyendo a su desarrollo? ¿Considera que existe la suficiente comunicación entre directivos y socios de la compañía?	Entrevista
		Reto de Resistencia al cambio	Mejora los conflictos internos en un 60%	¿Cree que sería necesario un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de la compañía?	Encuesta
		Objetivos organizacionales	Cumplimiento de metas y objetivos	¿Existen políticas definidas en la compañía?	Entrevista

Elaborado por: Estalin Lema – Magaly Quintanilla.

8.2. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable Dependiente: Gestión Administrativa

CUADRO N° 2

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Gestión Administrativa	Es una serie de procesos interrelacionados que tienen como objetivo trabajar en conjunto con la gestión y que son normas de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita adoptados y seguidas por en nivel jerárquico el que comprende una serie de procedimientos para llegar a la meta propuesta de esta disciplina correctamente	Nivel jerárquico	Conocimiento de los socios de la estructura de la compañía en un 75%	¿Cree que con el orgánico funcional y estructural va a mejorar la gestión administrativa?	Encuesta
		Gestión Administrativa verbal	Mejora las gestiones de la compañía en un 80%	¿Los directivos de la compañía son los encargados de realizar todos los	Encuesta

	para lograr alcanzar los objetivos.	Alcanzar objetivos	Refleja las responsabilidades de los socios	trámites pertinentes? ¿Al elaborar un Organigrama Estructural y Funcional, los socios estarían de acuerdo aplicarlo?	Encuesta Entrevista
--	-------------------------------------	--------------------	---	---	------------------------

Elaborado por: Estalin Lema – Magaly Quintanilla.

9. METODOLOGÍA

9.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

- **Método Deductivo**

Porque realizamos un estudio de forma integral a la Compañía de Transporte Pesados

- **Método Inductivo**

Analizamos cada una de sus partes.

- **Investigación Causal.-** La misma que nos ayudó a ver la causa y el efecto de los problemas que se suscitaron en la compañía.

- **Método Estadístico.-** Este método nos ayudó a la tabulación y cuantificación de los datos obtenidos en el desarrollo de las encuestas, con el mismo realizamos la representación gráfica, para dar una correcta solución al problema planteado.

9.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación de campo.**

Nuestra investigación la realizamos a los socios de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A” lo cual nos sirvió de mucha ayuda en ese momento.

- **Investigación Bibliográfica**

Utilizamos modelos de Desarrollo Organizacional, que sirvió de guía para nuestro trabajo de investigación. Además revisamos tesis, folletos, internet para poder despejar posibles dudas y realizar un correcto trabajo.

- **Investigación Descriptiva.**

En este tipo de investigación se mide y evalúa aspectos o componentes legales de la compañía basándonos, en el reglamento interno, ley de Compañías, y la Superintendencia de Compañías.

9.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA OBTENCIÓN DE DATOS.

A través de esta técnica nos permitió obtener información muy válida para nuestro trabajo por lo que la misma que se aplicó a 21 socios de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A” Es una de las fases más importantes en el proceso de la investigación con los cuales se obtiene los datos que nos permite comprobar o rechazar la hipótesis formulada en el trabajo de graduación.

Encuesta: La encuesta se dirigió a los Socios de la Compañía debido a que la directiva son los que conocen y trabajan día a día para colaborar con el crecimiento de la misma, con esto corroboramos que la información proporcionada por los encuestados fue verídica y que no hubo falsas expectativas.

Entrevista: La entrevista lo realizamos a la directiva de la Compañía con el objetivo de conocer la evolución que ha tenido la misma desde su creación hasta ahora, esta técnica nos ayudó a darnos cuenta a ciencia cierta cuáles son los datos y los movimientos que se ha venido realizando a través de los años la “Compañía de transportes Acción y Progreso Comtransacpro S.A.”

Para obtener información más confiable nos valimos de técnicas como el uso de encuestas y entrevistas a través de cuestionarios de preguntas los mismos que aplicamos a socios y directivos de la Compañía ya que estas representan bajo costo, información más exacta, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.

9.4. UNIVERSO Y MUESTRA

Nuestra población o universo consta de:

CUADRO N° 3

CARGOS	N. PERSONAS
Gerente	1
Presidente	1
Vicepresidente	1
Secretario	1
Socios	17
POBLACIÓN	21

Todos ellos son los interesados en que se realice el modelo de Desarrollo Organizacional de la “Compañía de transportes Acción y Progreso COMTRANSACPRO S.A.” por lo tanto no calcularemos el tamaño de la muestra.

FORMULA DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pqN}{E^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 pq}$$

Donde

N: Tamaño poblacional

P: Probabilidad que ocurra el evento.

q: Probabilidad que no ocurra el evento.

Alfa (α): Nivel de confianza

Z: Margen de confiabilidad

E: Error máximo permitido

N = Tamaño de la muestra

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.” por contar con un pequeño número de socios trabajamos con el total del universo, porque no existe la necesidad de aplicar la fórmula para determinar la muestra razón por la cual serán encuestados el total de los socios.

9.5. PROCESAMIENTO DE DATOS

Para realizar los procesamientos de datos mediante las encuestas y entrevistas adquirimos información rápida y confiable que mediante el programa Excel empezamos a tabular el cual nos brindó los resultados y porcentajes requeridos para luego proceder a graficar.

Es una serie de procedimientos y se constituye en una guía práctica para el buen desarrollo del trabajo de grado. Se puede diagnosticar desde el uso de métodos además de una serie de herramientas tales como el análisis cualitativo y cauntitativo.

Luego que formulamos las entrevistas nosotros aplicamos el análisis cualitativo ya que analizamos cada una de las respuestas que los miembros de la directiva de la Compañía nos proporcionaron mediante la entrevista en la cual formalizamos las preguntas más importantes y oportunas para obtener la mejor información.

Después de haber sido previamente analizadas y elaboradas las encuestas que están conformadas por preguntas, procedimos aplicarla a 21 socios de la Compañía con los datos que se obtuvo de las mismas, utilizamos esta información para tabularla mediante los cuadros y gráficos estadísticos, porcentualizados, que nos permitió la perfecta interpretación de los datos y por ende obtendremos buenos resultados.

CAPITULO II

2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Análisis de Datos

Ya realizada la investigación, utilizando técnicas de recolección de información como la encuesta, entrevista, se procedió a tabular los datos obtenidos con el propósito de conocer cómo se desarrollan las gestiones y cuán importante es la elaboración del Modelo de Desarrollo Organizacional y su aplicación para mejorar la gestión administrativa de la Compañía.

Encuesta realizada a los socios de la “Compañía de transportes Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.”

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA “COMPAÑÍA DE
TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO
S.A.”**

PREGUNTA N° 1

¿Considera importante aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional en la compañía?

CUADRO N° 1

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 1



Análisis e Interpretación

A la pregunta formulada un alto porcentaje responde afirmativamente y una mínima parte se manifiesta negativamente, por lo que es conveniente la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional con la finalidad de mejorar la gestión Administrativa de forma eficiente y eficaz en la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A.

PREGUNTA N° 2

¿Considera usted que el contar con un modelo de desarrollo organizacional en la compañía, proyectara una imagen positiva dentro y fuera de la misma; contribuyendo a su mejor desarrollo?

CUADRO N° 2

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 2



Análisis e Interpretación

En su gran mayoría mencionan que si contribuiría a mejorará su imagen, mientras que un porcentaje menor menciona que no, opiniones que orientan a la necesidad de que la Compañía cuente con un Modelo de Desarrollo Organizacional adecuado utilizado como un instrumento de cambio en su imagen corporativa logrando alcanzar todos sus objetivos y metas preestablecidas a su vez, aumentara la productividad y la calidad de su trabajo contribuyendo positivamente al progreso de la Compañía.

PREGUNTA N° 3

¿Considera que existe la suficiente fluidez de comunicación entre directivos y socios de la compañía?

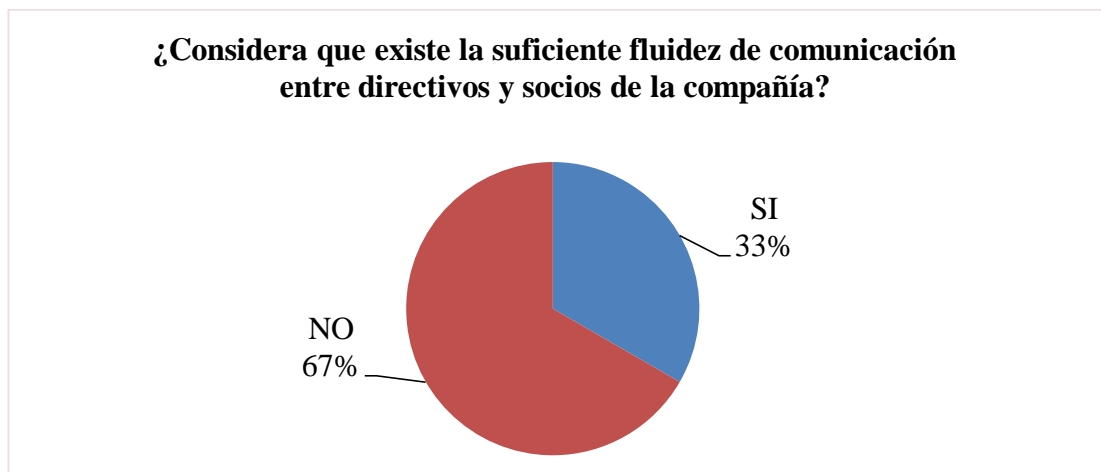
CUADRO N° 3

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	33%
NO	14	67%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 3



Análisis e Interpretación

Más de la mitad de los socios encuestados afirman que no existe una buena comunicación, de la misma forma una pequeña parte menciona que es eficaz lo cual impide la consecución de los objetivos y actividades que se desarrollan en la Compañía para ello se debe implementar valores humanos y corporativos los mismos que se deben dar a conocer por los diferentes medios de difusión con el objeto de mejorar la fluidez de comunicación y se mantengan informados para lograr fortalecerse, todo se logró conjuntamente con el apoyo de todos quienes la integran.

PREGUNTA N° 4

¿Cree que sería necesario contar con un modelo de desarrollo organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de la compañía?

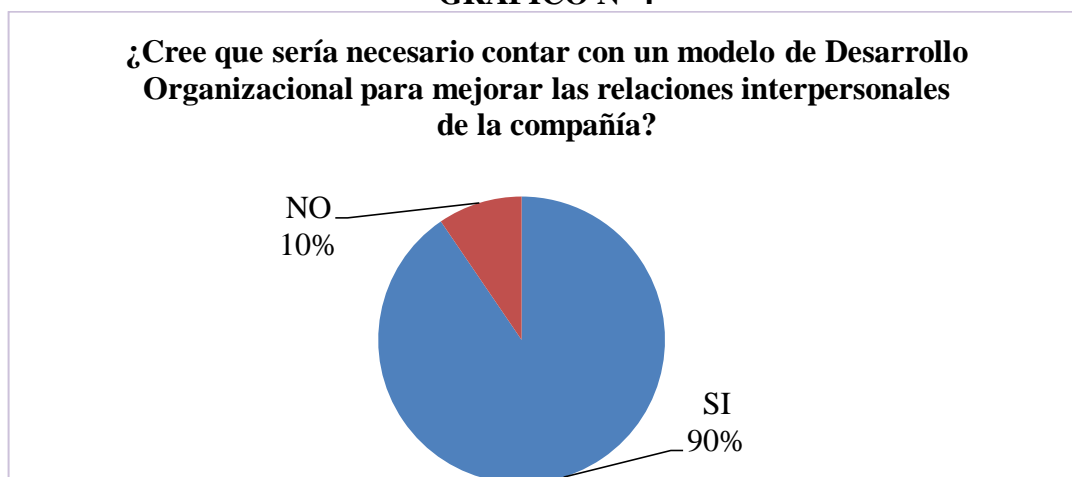
CUADRO N° 4

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	19	90%
NO	2	10%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 4



Análisis e Interpretación

Al analizar esta pregunta se concluye que no existe una buena relación interpersonal mientras que un grupo menor de socios manifiestan que no es necesario contar con un Modelo de Desarrollo Organizacional, por ello se cree fundamental que se organice un programa de capacitación referente al temario de relaciones humanas caracterizado por un proceso dinámico y continuo, mejorando la interacción entre los involucrados y manteniendo una misión global enfocado a desarrollar sus potencialidades y habilidades para cimentar una cultura organizacional eficiente y eficaz.

PREGUNTA N° 5

¿Existen políticas definidas en la compañía?

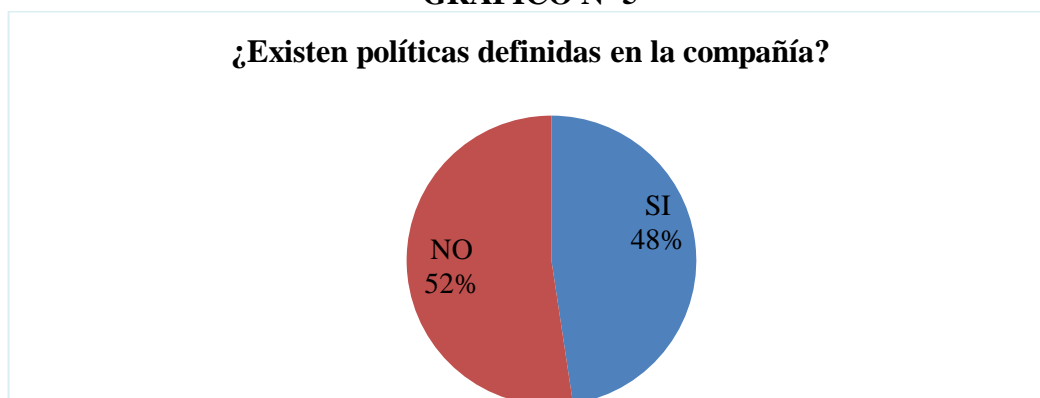
CUADRO N° 5

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	48%
NO	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 5



Análisis e Interpretación

Se ha podido observar que un poco más de la mitad de socios responden que no existen políticas concretadas en la compañía, en cambio un porcentaje considerable determinan que si existen políticas definidas pero que no son dadas a conocer a los socios; por lo que se requiere que los encargados de diseñarlas sean más precisos y específicos en establecer lineamientos que faciliten el logro de los objetivos y metas a su vez, permitan la toma de decisiones adecuadas, estos deberán ser dados a conocer para su respectiva ejecución y evaluación mediante instrumentos de control eficientes.

Pregunta N° 6

¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y funcional?

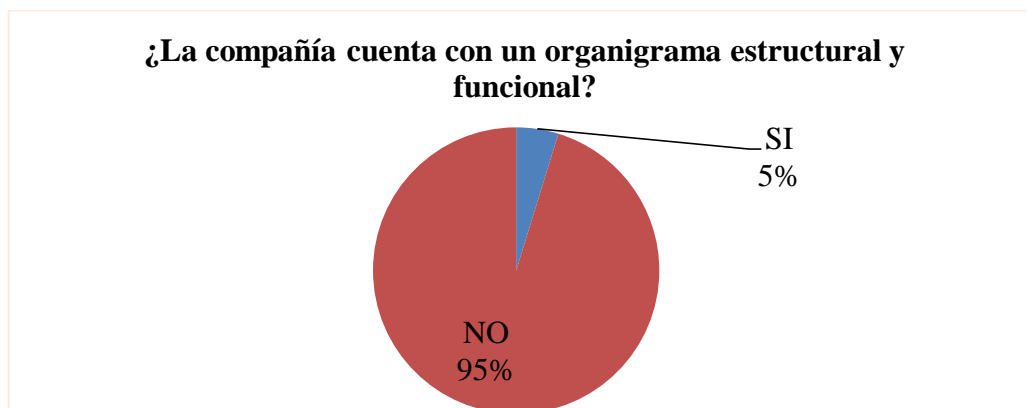
CUADRO N° 6

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	5%
NO	20	95%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 6



Análisis e Interpretación

La mayoría de los socios responden que la Compañía no cuenta con un organigrama estructural y funcional, pero una mínima parte da a conocer que si tiene; acciones que crean la necesidad primordial que se estructure un orgánico estructural y funcional que permita a los socios conocer sus deberes y responsabilidades establecer procedimientos para ejecutar el trabajo ya que el no contar con un orgánico estructural y funcional conlleva a tener complicaciones en el cumplimiento de las distintas actividades y por ende minimizan su rendimiento institucional, para que no exista este tipo de dificultades se requiere de la colaboración de todos sus esfuerzos para ponerla en práctica con responsabilidad.

PREGUNTA N° 7

¿Los directivos de la compañía son los encargados de realizar todos los trámites pertinentes?

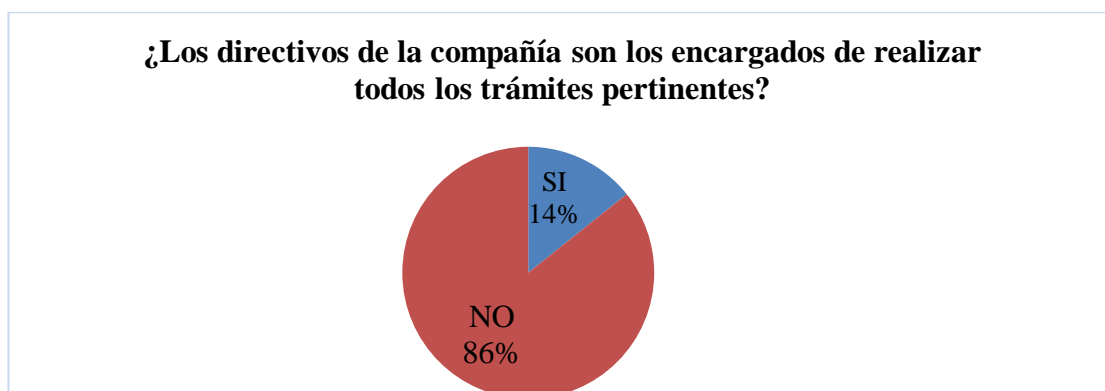
CUADRO N° 7

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	14%
NO	18	86%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 7



Análisis e Interpretación

Un gran porcentaje da a conocer que los directivos no son los que realizan los trámites pertinentes al momento de realizar algún trámite, estos encargan funciones a terceros su ejecución, mientras que un grupo pequeño manifestando que si realizan todos los tramites pertinente pero todas estas inconformidades se debe a su falta de compromiso e involucramiento de los representantes legales para realizar las gestiones, sin embargo es importante que los directivos encargados de realizar los trámites correspondientes lo realicen de forma eficientemente con el objeto de dar cumplimiento a lo preestablecido por los socios para el fortalecimiento de la compañía.

PREGUNTA N° 8

¿Cree Ud. Que debe elaborarse un organigrama estructural y funcional para la compañía?

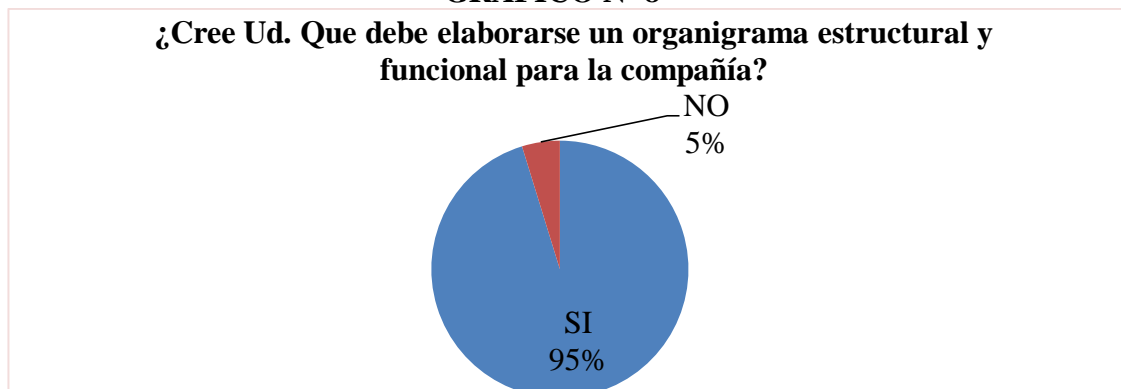
CUADRO N° 8

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 8



Análisis e Interpretación

Según los resultados obtenidos la gran mayoría de socios manifiestan estar totalmente de acuerdo que se elabore un organigrama estructural y funcional para la compañía, ya que de esta manera se podrá determinar conocer cuáles son sus responsabilidades y tan solo una parte inferior revelan que no es necesario ya que no beneficiaría a la compañía; por esta razón se cree primordial diseñarlo e implementarlo el no contar con uno no les permite tener una visión acerca de cuáles son sus compromisos y que es lo que deben hacer para dar solución a sus problemas además este facilitara el cumplimiento de los objetivos en beneficio común con el objeto de superar a la competencia.

Pregunta N° 9

¿Cree que con el orgánico estructural y funcional mejorará la gestión administrativa?

CUADRO N° 9

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 9



Análisis e Interpretación

Un porcentaje elevado afirman que el orgánico estructural y funcional mejoraría considerablemente la gestión administrativa de la compañía, pero un porcentaje bajo se resisten al cambio es decir no están de acuerdo, la existencia de los organigramas en la compañía es de mucha importancia ya que estos sirven de soporte al momento de necesitar información saber a quién acudir y así lograr mejorar los tramites que se realizan en beneficio de la compañía y por ende se podrán implantar nuevas técnicas de control administrativo e idóneo como una nueva manera de controlar el rendimiento de sus miembros.

PREGUNTA N° 10

¿Al elaborar un organigrama estructural y funcional los socios estarían de acuerdo en aplicarlo?

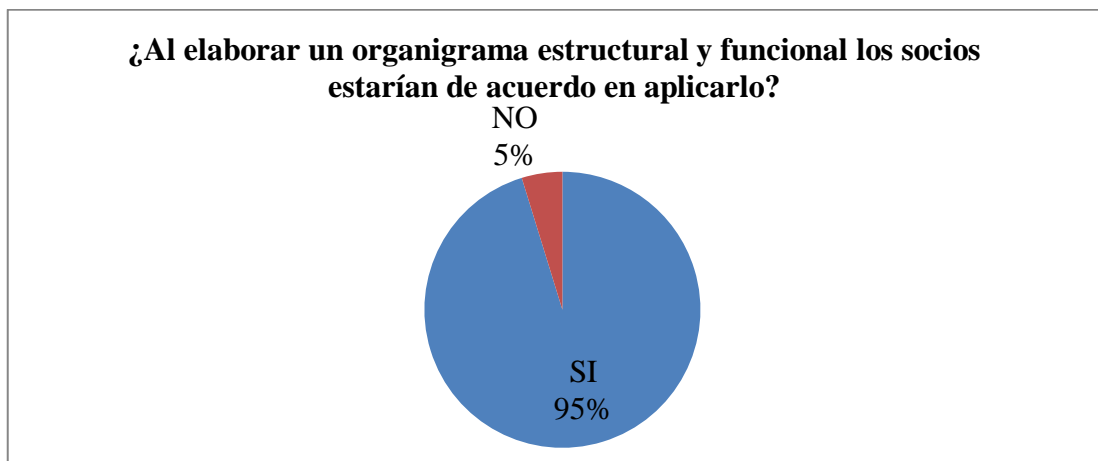
CUADRO N° 10

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	95%
NO	1	5%
TOTAL	21	100%

Fuente. Investigación de campo - 01 de Diciembre del 2013

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

GRAFICO N° 10



Análisis e Interpretación

La mayoría de los socios nos dieron a conocer que si están de acuerdo en aplicarlo ya que determinan que es fundamental dentro de la compañía que al no contar con un orgánico estructural y funcional se crea confusión y solo existe una persona que no está de acuerdo con la aplicación de los organigramas por este motivo los socios están totalmente de acuerdo que se elabore un Modelo de Desarrollo Organizacional, herramienta que permitirá identificar las actividades de la Compañía para el mejoramiento de la institución y sobre todo a nivel personal.

2.2 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS

En el presente trabajo de graduación se planteó la siguiente hipótesis: La aplicación de un Modelo de Desarrollo Organizacional mejorará la Gestión Administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A” de la parroquia San Pablo de Atenas perteneciente al cantón San Miguel de Bolívar.

La comprobación de la hipótesis la realizamos con dos preguntas que tiene relación directa con la variable dependiente e independiente porcentajes del 86% y 48% que nos han permitido determinar que la Compañía no cuenta con un Modelo y a su vez que el diseño e implementación servirán como un instrumento de guía para mejorar la rentabilidad y productividad.

Luego de haber realizado el trabajo investigativo y de acuerdo a los instrumentos empleados y las respuestas obtenidas se puede evidenciar que con la implementación del modelo se mejoró la gestión administrativa de la compañía quedando de esta manera comprobado la hipótesis descriptiva planteada.

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

La hipótesis se verificó a través de la fórmula del CHI CUADRADO ya que se aplicó a dos preguntas tomando en cuenta las variables:

1 Variable Dependiente

PREGUNTA N° 2

¿Considera usted que el contar con un Modelo de Desarrollo Organizacional en la compañía, proyectará una imagen positiva dentro y fuera de la misma contribuyendo a su desarrollo?

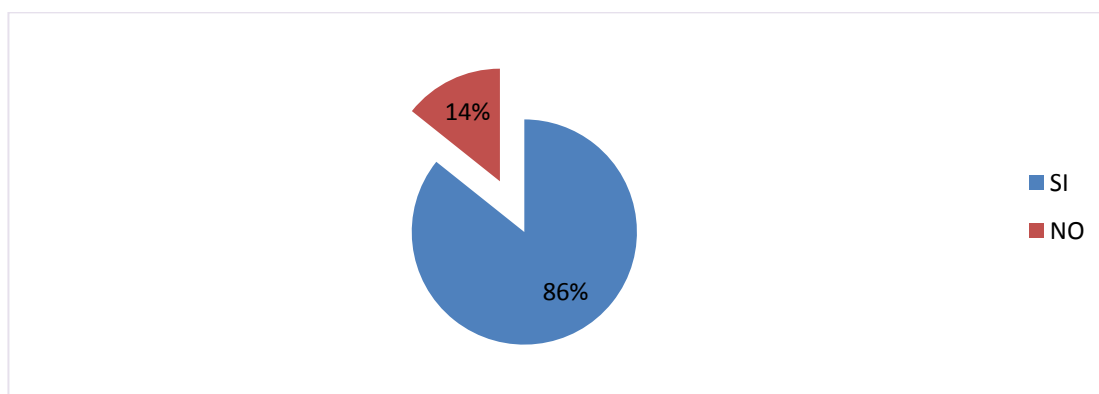
CUADRO N° 1

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	86%
NO	3	14%
TOTAL	21	100%

Fuente. Socios de la COMTRANSACPRO S.A Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

Fecha: 1ro de Diciembre del 2013

GRAFICO N° 2



2. Variable Independiente.

PREGUNTA N° 5

¿Existen políticas definidas en la compañía?

CUADRO N° 5

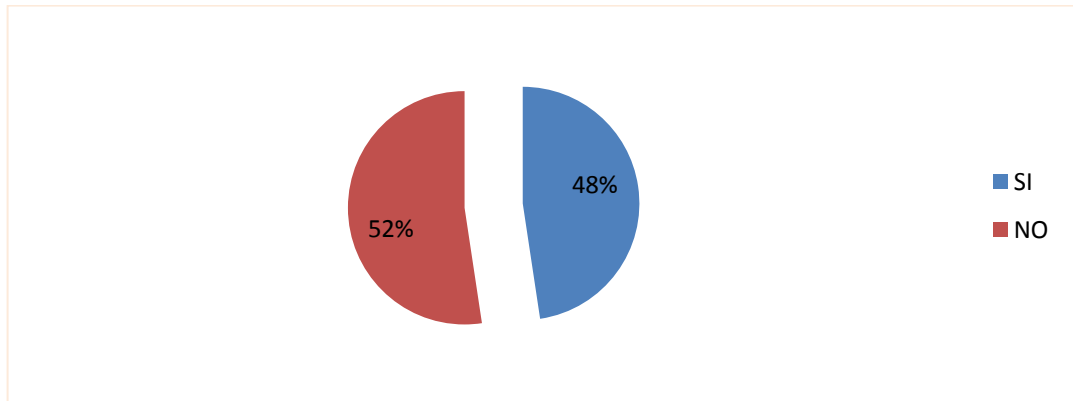
VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	48%
NO	11	52%
TOTAL	21	100%

Fuente. Socios de la COMTRANSACPRO S.A

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

Fecha: 1ro de Diciembre del 2013

GRAFICO N° 5



Frecuencia Observada

VALORES REALES			
VARIABLES	ALTERNATIVAS		TOTAL
	SI	NO	
DEPENDIENTE	19	2	21
INDEPENDIENTE	10	11	21
TOTAL	29	13	42

Tabla N.1 Frecuencia Observada

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

La frecuencia esperada de cada celda, se calcula mediante la siguiente fórmula aplicada a la tabla de frecuencias observadas.

$$F.E.V.D = \frac{T.V.D}{\epsilon t} (T.A)$$

Dónde:

F.E.V.D =Frecuencia Esperada de la Variable Independiente

T.V.D= Total de la Variable Dependiente

ϵt = Sumatoria total de la Tabla de Frecuencias

Nota. Esta ecuación se aplica para cada una de las columnas de la tabla de Frecuencias esperada.

FRECUENCIA ESPERADA

VARIABLES	ALTERNATIVAS		No. DE ENCUESTADOS
	SI	NO	
DEPENDIENTE	14.5	6.5	21
INDEPENDIENTE	14.5	6.5	21

Tabla N.2 Frecuencia Esperada

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

Una vez obtenidas las frecuencias esperadas, se aplica la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde “ Σ ” significa sumatoria

“O” es la frecuencia esperada

Es decir, se calcula para cada celda la diferencia entre la frecuencia observada y la esperada, esta diferencia se eleva al cuadrado y se divide entre la frecuencia esperada.

Procedimiento para calcular chi cuadrada (X2)

	$x^2 = \frac{(O-E)^2}{E}$	O	E	O-E	$(O - E)^2$	$\frac{(O - E)^2}{E}$
VARIABLES	DEPENDIENTE (SI)	19	14,5	4,5	20,25	1,40
	DEPENDIENTE (NO)	2	6,5	-4,5	20,25	3,12
	INDEPENDIENTE (SI)	10	14,5	-4,5	20,25	1,40
	INDEPENDIENTE (NO)	11	6,5	4,5	20,25	3,12
					x^2	9,02

Tabla N.3 Cálculo de la Chi Cuadrado

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

El valor de X2 (Chi Cuadrado) para los valores observados es 9,02

Para saber si un valor de X2 es o no significativo procedemos a realizar el cálculo de los grados de libertad.

Estos se obtienen mediante la siguiente fórmula:

Grados de Libertad

$$V = (F-1) (C-1)$$

En donde:

F= Filas

C= Columnas

$$V = (2-1) (2-1)$$

$$V = 1.1$$

$$E = 5\% (0.05)$$

$$X^2 C = \text{MUESTRAL} = 9,2$$

$$X^2 T = \text{Según tabla } 3,84$$

Se rechaza la Hipótesis Nula (Ho) y se acepta la H1

Como X²C muestral (9,2) es mayor que el valor calculado en la tabla (3.84), se rechaza la hipótesis nula (Ho) y se acepta la hipótesis de trabajo (H1) por lo que se determina que en la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A” Parroquia San Pablo de Atenas, necesita de un Modelo de Desarrollo Organizacional para poder cumplir sus metas y objetivos de una forma organizada eficiente y económica.

Cuadro de Resumen de la Hipótesis

HIPOTESIS	SI	NO
HIPOTESIS 1	29	13

Tabla N.4 Cuadro de Resumen de la Hipótesis

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

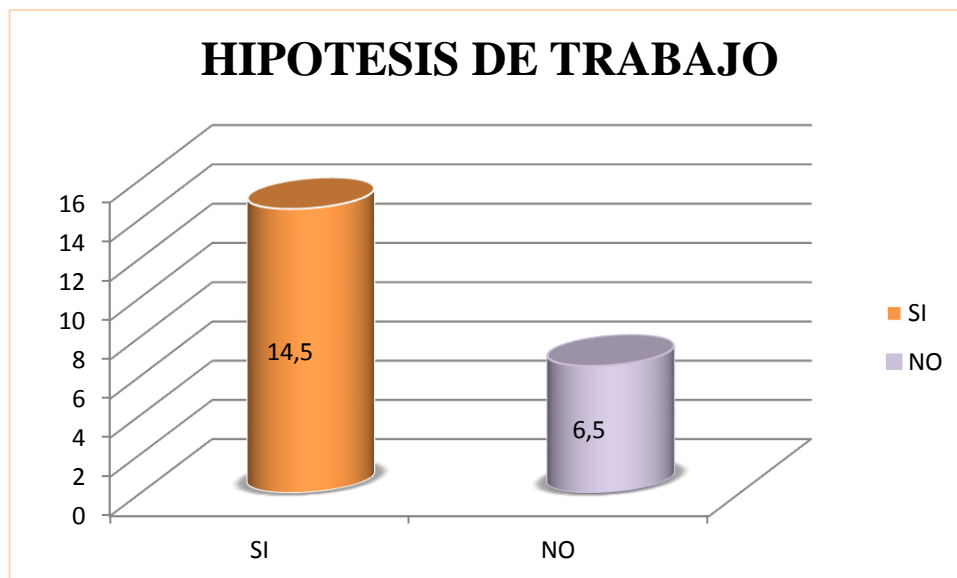


Grafico N.1 Cuadro de Resumen de la Hipótesis

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

Análisis

Se ha podido identificar que el 69% de los socios están en un completo acuerdo que se lleve a cabo la elaboración de un Manual de Desarrollo Organizacional para poder mejorar la Gestión y por ende conocer cada una de las responsabilidades como socio activo de esta compañía por otro lado el 31% respondió negativamente las preguntas. Por tanto manifiestan que para salir adelante no necesitan de ayuda profesional.

2.3. CONCLUSIONES

- 1.** La compañía no cuenta con un Modelo de Desarrollo Organizacional que le permita la distribución adecuada de sus funciones y responsabilidades lo cual influye en la consecución de los objetivos y metas.
- 2.** Los directivos de la compañía no manejan una adecuada cultura organizacional lo cual repercute negativamente en la toma de decisiones surgiendo malos entendidos, conflictos que impiden llevar al éxito a la compañía.
- 3.** La compañía no cuenta con políticas definidas debido a la falta de compromiso por parte de los responsables de su implementación y ejecución y a su vez, existe desorganización en las gestiones administrativas por no existir medios de difusión adecuados que permitan el conocimiento profundo de lo que se debe cumplir y hacer cumplir.
- 4.** Además el no contar con un organigrama estructural y funcional los directivos no cumplen con sus respectivas funciones delegando a representante los cuales desconocen las gestiones que se deben realizar debido a su inexperiencia como directivos, como a su conformismo y resistencia al cambio.
- 5.** Se determinó que la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro S.A”, debe contar con un Modelo de Desarrollo Organizacional para así mejorar de forma eficiente y eficaz su imagen corporativa y conocer el rumbo de la empresa frente a su competencia.

2.4. RECOMENDACIONES

- 1.** Elaborar un Modelo de Desarrollo Organizacional para utilizarlo como un instrumento de cambio que permita el cumplimiento de sus objetivos y metas aumentar la productividad y la calidad de su trabajo contribuyendo positivamente al progreso de la Compañía.
- 2.** Implementar un programa de capacitación continua en relaciones humanas y valores corporativos de forma dinámica, lo cual mejorara la fluidez de comunicación y su interacción entre los involucrados enfocado a desarrollar sus potencialidades y habilidades.
- 3.** Diseñar políticas institucionales en las que se establezcan las normas de conducta y producción, las mismas que deben seguir dentro de la institución, de esta manera faciliten el logro de los objetivos y metas para tomar decisiones adecuadas en la gestión administrativa de forma rápida y sin complicaciones.
- 4.** Ejecutar el Modelo de Desarrollo Organizacional para llevar al éxito a la compañía, este debe estar en constante monitoreo y control.
- 5.** Plantear un organigrama estructural y funcional para que cada miembro de la compañía conozca cómo está estructurada, este a su vez servirá de apoyo al momento de necesitar información pertinente clara y exacta de los puestos de trabajo.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1. TEMA

Modelo de Desarrollo Organizacional para la Gestión Administrativa de la **“COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO S.A.”** Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel de Bolívar, Año 2014.

DATOS DE LA COMPAÑÍA

COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO. S.A



INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Razón Social:	Compañía de Transporte Pesado
Nombre Comercial:	COMTRANSACPRO S.A
Dirección:	Parroquia San Pablo de Atenas, Cantón San Miguel de Bolívar.
Teléfono:	0968222533(Gerente General)- 0985778468 (Presidente)

CATEGORÍA A LA QUE POSTULA

Categoría Pequeña de la compañía	Servicios de Transporte de carga pesada
Tamaño de la Compañía	
Personal Administrativo	4 socios
Total de socios	21

DIRECTIVA

Presidente	Sr. José Pomerio Barragán Naranjo
Gerente	Sra. Mélida María Cuji Pucha
Secretario	Sr .Darwin Rafael Moreta Trujillo
Tesorero	Sr. Romel Unnelido Cajas Aguilar

MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

3.2. INTRODUCCIÓN

El Modelo de Desarrollo Organizacional es una herramienta muy importante y fundamental para la compañía, su único propósito es el cambio de estructuras organizacionales y funcionales, para así poder estar en continuo cambio dentro del mundo vertiginoso⁶⁵, en ella se desglosa todas las responsabilidades que tienen cada uno de los socios, eliminando procesos empíricos y gestiones mediante sorteos como lo han venido realizando en épocas pasadas.

Con el Modelo de Desarrollo Organizacional de la Gestión Administrativa basado en el objeto racional, se elabora un esquema de toda la estructura de la compañía pasos que permitirán diagnosticar la situación actual de la Compañía y a su vez establecer cursos de acción para la mejora continua para poder posesionarse como una de las compañías de transporte pesado del mercado reconocida por sus fortalezas, en este modelo analizamos el FODA, misión, visión, objetivos, políticas, metas, valores, estructura organizacional y funcional valores humanos.

Con los puntos explicados se puede decir que el modelo cuenta con todo lo necesario para constituirse en una guía para que la directiva conjuntamente con los socios puedan alcanzar todo lo que se propongan en beneficio de la compañía realizando las actividades de una forma responsable y correcta.

Tanto una estructura organizacional como funcional es de gran importancia dentro de una compañía porque crean cadenas de valor y se guían a través de procesos que son medibles tanto en su calidad como en la cantidad de bienes o servicios que ofrecen o brindan sea este a largo o corto plazo de la Compañía Comtransacpro S.A.

⁶⁵ <http://administracionconmihymon.Wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional/>

3.3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Desde hace algunos años, el Modelo de Desarrollo Organizacional se establece como un principio fundamental para el buen funcionamiento de la compañía, dentro de un mundo globalizado que exige cada día mayor competitividad, es por esto que la compañía Comtransacpro S.A. a considerado indispensable la creación de un Modelo de Desarrollo Organizacional que le permita comunicarse efectivamente con todos aquellos con quienes mantiene una relación tanto al interior como al exterior de su compañía.

A pesar de que Comtransacpro S.A. tiene un ciclo de vida ya definido, compuesto por las etapas de nacimiento, crecimiento, evolución, madurez y muerte, se debe estar consciente de que la compañía puede desaparecer en cualquiera de ellas. Para evitar que esto suceda es necesario que se desarrolle la capacidad de adaptarse a los cambios de su entorno, esto debe empezar con una revisión interna y posteriormente externa.

Un cambio interno exitoso se basa en el fomento de una buena comunicación entre todos los que la integran.

Interna efectiva, la misma que se consigue a través de la revisión exhaustiva de los aspectos que conforman el Modelo de Desarrollo de la compañía, tales como misión, visión, objetivos institucionales, principios y valores, el planteamiento de estrategias que permitan mejorar la comunicación existente.

En conclusión, para conseguir un verdadero cambio, es necesario estudiar el entorno de la compañía con la finalidad de conocer sus oportunidades de mercado, adaptar su oferta e identificar sus puntos fuertes y débiles para hacerla más competitiva, fortaleciendo el valor del trabajo que brinda a sus clientes.

Brinda un servicio de calidad y comodidad en el transporte además de seguridad y responsabilidad.

3.4. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las compañías enfrentan grandes retos, ya que cada uno de los medios que constituye a las compañías les obligan a estar en constantes cambios de menor o mayor impacto ya sea a nivel interno o externo; sin embargo es imprescindible responder a las insuficiencias generadas para evitar que la compañía se encuentre en desventaja relacionado con el factor económico que afecten a los miembros de la compañía y por ende a los clientes de esta manera puedan sobresalir frente a los diferentes cambios que se presentan en la actualidad.

Se puede partir definiendo al desarrollo organizacional como un conjunto de intervenciones de cambio planeado, fundado en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los socios, con esta definición se puede decir que es importante el modelo de desarrollo organizacional, ya que si la compañía no cuenta con este, no podrá cumplir con todo lo que se propone la directiva y por ende los socios, como consecuencia de la ausencia de una estructura organizacional.

El Modelo de Desarrollo Organizacional, es de gran importancia ya que además garantiza una rapidez en el cambio de resultados propuestos hacia la compañía, además la organización se torna más flexible, garantizando mayor compromiso y responsabilidad de cada uno de los socios.

Al elaborar un orgánico estructural y funcional, podrá conocer cada socio cuales son los niveles de jerarquía en la compañía y que funciones debe desempeñar en cada puesto de trabajo, de tal manera que no se presenten duplicidad de funciones, además de su responsabilidad como socio activo.

Con lo explicado se puede justificar el porqué es importante la implementación de un Modelo de Desarrollo Organizacional para la compañía, con el único propósito de mejorar la Gestión Administrativa el comportamiento, la comunicación y la responsabilidad de cada uno de los socios de tal manera que gocemos plenamente de un BUEN VIVIR.

3.5. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

3.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar el Modelo de Desarrollo Organizacional para la Gestión Administrativa de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro, S.A”

3.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 3.5.2.1.** Diseñar el Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la Gestión Administrativa de la compañía especificando claramente los niveles jerárquicos y determinar las funciones de cada uno de los elementos claves de la compañía.

- 3.5.2.2.** Sociabilizar con los socios y funcionarios de la compañía para su cabal conocimiento y decisión de practicarlo.

3.6. OBJETIVO DEL MODELO

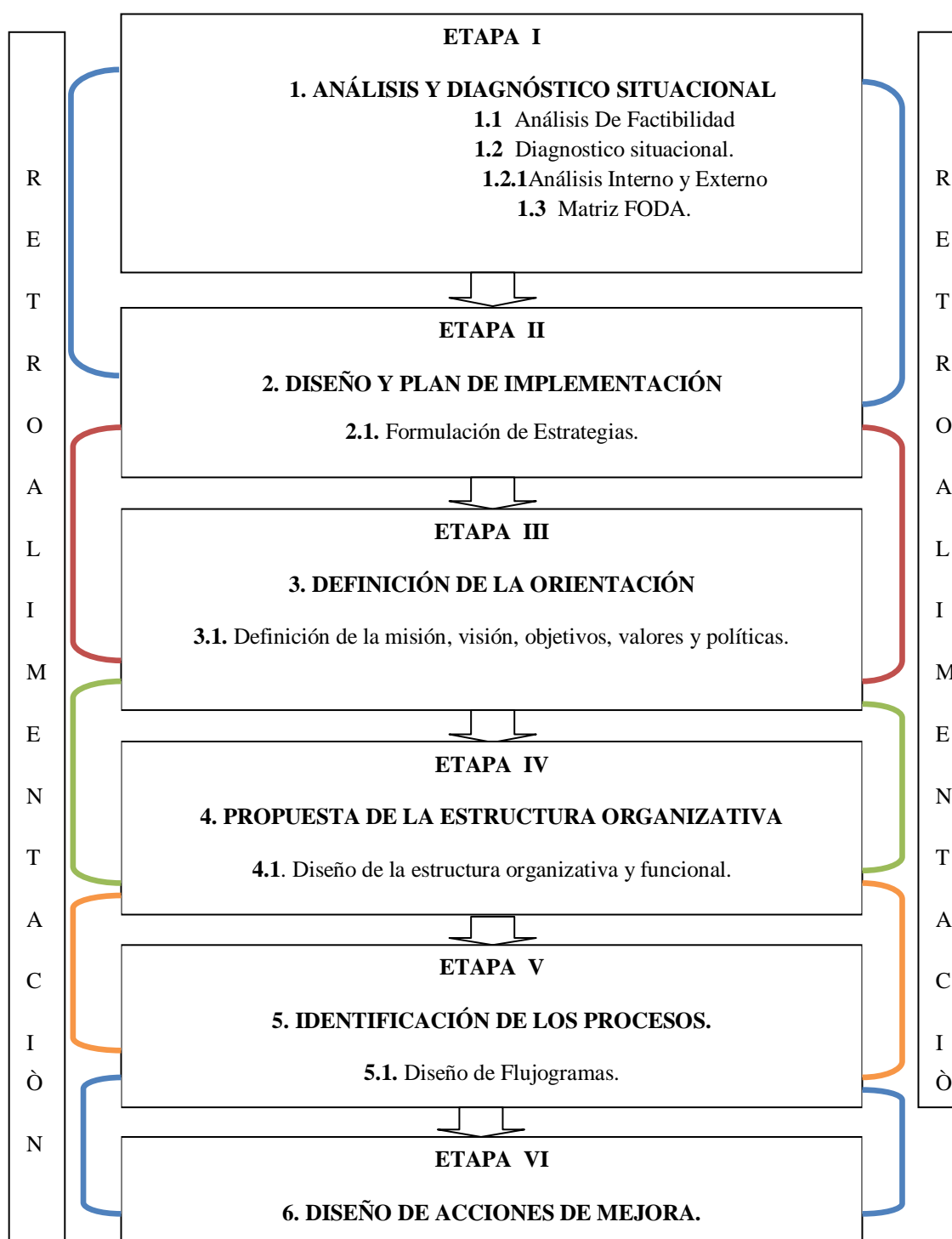
Contribuir con aspectos importantes y necesarios para que la gestión Administrativa se lleve de forma correcta conllevando al éxito a la Comtransacpro S.A.

3.7. ALCANCE

Todos los socios se responsabilizan en la aplicación de este modelo, serán los encargados de llevar la gestión administrativa de una forma responsable eficiente ya que de ello depende el éxito o fracaso de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro, S.A” y todos los que la conforman.

3.8. DETERMINACIÓN DEL MODELO DEL OBJETO RACIONAL

En este esquema se representan cada una de las etapas en las cuales contiene los elementos fundamentales para desarrollarlo, indican una necesaria continuidad o interrelación entre las mismas, así hay una retroinformación en cada etapa para valorar los pro y los contra que se hay dado además de cada una de ellas constituye una base fundamental para la otra.



3.9. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE DEL MODELO DEL OBJETO RACIONAL.

Este modelo nos permitirá aplicarlo en la Compañía con el propósito de direccionar procedimientos que apoyen a cumplir no solo su trabajo sino el progreso de la compañía.

1. ETAPA I

1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Se puede apreciar que al no contar con una gestión administrativa eficiente en la compañía, las funciones que realiza el personal no se desarrollan de una manera correcta, por lo tanto se realizó una fundamentación para el desarrollo de estos elementos.

1.1. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.

El presente trabajo de investigación se desarrolló en base a la información recabada, pues la facilidad a la información relevante precisa y a su vez exacta y la participación efectiva de los socios de la Compañía lo cual, permitió determinar cuáles son las necesidades de la institución.

Fue de gran apoyo basarnos en las leyes y reglamentos de Compañías en el que estipulan un conjunto de normas leyes y principios, dándonos la pauta para la elaboración de este modelo propuesto ya que la compañía no cuenta con ningún documento que canalice las actividades y responsabilidades de los socios de la Comtransacpro, S.A”.

1.2. Diagnostico Situacional.

Este nos accederá a determinar de manera minuciosa sus factores internos y externos que rodean a la Compañía, ya que nos permite conocer la situación actual para desarrollar estrategias aprovechando las fortalezas y oportunidades de la compañía

con el único propósito de plantear alternativas de cambio para mejorar la Gestión Administrativa.

1.2.1 Análisis Interno

Aquí se realiza un examen exhaustivo del medio interno de la Compañía para determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades y conocer en qué nivel se encuentra la misma.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo existente. • Suficiente personal administrativo. • Marco legal requerido • Unidades de transporte propias de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso compromiso del personal y desmotivación de los socios. • Inexistencia de un sistema contable. • Falta de fluidez de la comunicación.

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

1.2.2 Análisis Externo

De la misma manera diagnosticamos los factores que impacta de forma directa o indirecta a la institución es decir, factores que rodean a la Compañía analizando oportunidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de las mercaderías son trasladadas en transporte pesado. • Atraer nuevos nichos de mercado. • Tecnología. • Asociarse con instituciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Incremento de gastos de operación. • Alto índice de delincuencia. • Nuevas políticas de la ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

1.2.3 Análisis de la competencia

Esta depende de aquellos competidores actuales y potenciales que tienen un impacto directo o indirecto con la Compañía en este intervienen elementos fundamentales tales como:

1. Competencia Actual.

Es un segmento de mercados compuesta por instituciones con las que se debe estar a la vanguardia para cada vez mejorar los servicios dentro del área de transporte de carga pesada, existen varias empresas que buscan captar nuevos clientes a menores costos.

Los competidores actuales representan una gran amenaza para la Compañía, debido a que la competencia son aquellas empresas que se caracterizan por dedicarse a las mismas actividades según diferentes características las cuales detallamos a continuación:

- ARCANGEL SAN MIGUEL C.A
- VERDEZOTO GAIBOR TVG C.A

Las empresas mencionadas prestan servicios de transporte de carga pesada cuya actividad principal es la trasportar bienes aunque dicha competencia cuenta con poca experiencia y su atención al cliente es baja, además no cuenta con muchos vehículos que abastezcan totalmente el servicio. Los competidores han logrado mejorar los vehículos los cual perjudica a la Compañía Comtransacro, S.A.

2. Competencia entrante.

Representa una gran amenaza para la compañía sobre todo cuando existe una demanda alta de clientes y no se puede cubrir el mercado en su totalidad, por ello la situación se complica mucho más cuando nace la probabilidad de que ingresen nuevos competidores al mercado ofreciendo servicios a precios bajos, nuevas tecnologías a su vez ofertando otro conjunto de servicios.

1.3. MATRIZ FODA

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo existente • Suficiente personal administrativo. • Marco legal requerido • Unidades de transporte propias de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de las mercaderías son trasladadas en transporte pesado. • Atraer nuevos nichos de mercado. • Tecnología. • Asociarse con instituciones públicas. 	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso compromiso del personal y desmotivación por parte de los socios. • Inexistencia de un sistema contable. • Falta de fluidez de la comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Incremento de gastos de operación. • Alto índice de delincuencia. • Nuevas políticas de la ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial. 	AMENAZAS

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

La matriz FODA es un instrumento de apoyo para los gerentes y de ajuste fundamental que nos permitirá desarrollar cuatro tipos de estrategias.

2. ETAPA II

2. DISEÑO Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

2.1. Formulación de Estrategias.

ESTRATEGIAS	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayor parte de las mercaderías son trasladadas en transporte pesado. • Atraer nuevos nichos de mercado. • Tecnología. • Asociarse con instituciones públicas. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia desleal. • Incremento de gastos de operación. • Alto índice de delincuencia. • Nuevas políticas de la ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial.
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo existente. • Suficiente personal administrativo. • Marco legal requerido • Unidades de transporte propias de los socios. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar los servicios de transporte. -Capacitación permanente a los talentos humanos. -Contar con nuevos transportes para establecer convenios. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implantar el Modelo Organizacional. -Invertir en capacitación y disminuir los recursos. -Estudiar las leyes y reglamentos para acoplarlos a la empresa.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escaso compromiso del personal y desmotivación por parte de los socios. • Inexistencia de un sistema contable. • Falta de fluidez de la comunicación. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Implantar nuevas políticas de gestión administrativa. -Invertir en estudios de mercado y herramientas de evaluación. -Contar con nueva tecnología que permita mantener un nivel de fluidez eficiente. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cubrir nuevos nichos de mercado insatisfechos. -Reducir los gastos operacionales en 10%. -Diseñar un sistema contable. -Implantar medios de control vehicular para prevenir el robo.

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

3. ETAPA III

3. DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN

3.1. Definición de la misión, visión, objetivos, valores y políticas.

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COMPAÑÍA COMTRANSACPRO S.A.

MISIÓN

Somos una Compañía que ofrece servicio de transporte de calidad, eficiente y efectivo de carga pesada, que satisfagan las expectativas y necesidades de los clientes, garantizando seguridad y confianza al momento de transportar sus bienes.

VISIÓN

Ser líderes en el próximo año con un excelente servicio de transporte de carga pesada, posesionándose en el mercado competitivo a nivel cantonal, provincial y nacional, certificando un servicio de calidad a los clientes.

OBJETIVO GENERAL

Brindar un transporte seguro, eficaz y eficiente en la parroquia de San Pablo de Atenas, de modo que se logre una excelente aceptación por los usuarios y así atraer nuevos clientes, asegurando responsabilidad en el traslado de sus bienes.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Cubrir el sector urbano y rural de manera eficiente.
2. Equiparar día a día las necesidades más relevantes de los clientes.
3. Llevar la información de la compañía con la mayor responsabilidad para así poder funcionar de manera óptima.

4. Realizar capacitaciones continuas a los socios de la compañía para que puedan desempeñar mejor sus funciones.
5. Proponer una revisión permanente de las actividades que se designen para mejorar la gestión administrativa de la compañía.

POLÍTICAS PROPUESTAS PARA LA COMPAÑÍA

Políticas para la Junta General.

1. La junta general debe aprobar las cuentas y balances presentados por los encargados de llevar la contabilidad de la misma.
2. Organizar reuniones a principios de cada mes, con el propósito de dar a conocer las actividades que se efectuaron en el transcurso del mismo.
3. Ningún directivo debe estar con fines de lucro prestando sus servicios en caso de que se dé será multado o reemplazado.

Políticas para los clientes

1. Para el traslado de las mercaderías se realizara un acta de compromiso entre el cliente y la persona encargada para garantizar que la mercancía llegue en óptimas condiciones.
2. No discutir por clientes en el caso que no pueda realizar un flete deberá llamar a un compañero para que este lo realice.
3. Brindar un servicio de calidad en la trasportación de las mercaderías en el tiempo requerido o establecido por el cliente.

Políticas para Talentos Humanos.

1. Para cada puesto, se realizará una selección de los aspirantes, estableciéndose una terna de tres postulantes, de los cuales se los llamará y atenderá de manera separada para indicar las actividades, funciones y responsabilidades del cargo ofertado, así como determinar su remuneración mensual.

2. El pago de nómina se lo realizará mediante cheque a nombre del empleado, previa la firma del recibí conforme en el rol de pagos, documento que se archivará en el área de nómina, conjuntamente con el confidencial personal.
3. El aumento de las remuneraciones de cada empleado se medirá de acuerdo a su desempeño y se las realizará al inicio de cada ejercicio económico.

Políticas para los socios.

1. Los socios deben asistir a todas las asambleas convocadas por la directiva caso contrario se les asignara una multa de 10 dólares americanos.
2. Los socios actuaran con voz y voto de acuerdo a la aportación para la constitución de la compañía.
3. En cada asamblea que realice la compañía los socios deben actuar con respeto y responsabilidad poniendo en práctica valores éticos y morales.
4. Tener buena comunicación y ayudarse mutuamente en el recorrido caso contrario se tratara en la asamblea sobre el porqué no recibió la ayuda de su compañero cuando lo necesitaba.

Políticas para la adquisición de materiales.

1. La adquisición de los bienes para la Compañía, como los insumos y repuestos para las unidades se lo realizará a través de proformas y garantizando que los materiales sean de excelente calidad.
2. Los documentos deberán ser archivados de los dos últimos años o dos últimos períodos en los lugares designados por cada área de la Compañía.
3. Los permisos de funcionamiento de las unidades deberán estar actualizados y notificados a cada uno de los socios, los mismos que tendrá tres copias una para archivo de la Compañía, otra para archivo personal del socio y otra para que se lo mantenga en la unidad para su entrega en caso de solicitarlo alguna autoridad.

PRINCIPIOS Y VALORES

Son elementos fundamentales que forman parte de la cultura organizacional permitiendo a la Compañía desarrollarse dentro de los principios y valores establecidos por la misma.

Principios

- Cumplir de forma eficiente todas las actividades asignadas para la mejora de la gestión administrativa.
- Brindar un valor agregado al cliente en el momento de transportar los bienes.
- Tomar decisiones adecuadas que beneficien a la Compañía y Clientes.
- Apertura de nuevos servicios para satisfacer las expectativas de los clientes y socios.

Valores

Honestidad.- En las actividades que se realicen en la Compañía para garantizar el buen desempeño se deberá siempre proteger los intereses de nuestros clientes o proveedores.

Responsabilidad.- Realizar las tareas encomendadas de manera rápida eficaz y eficiente.

Respeto.- Es un valor esencial que se deberá poner en práctica en todas las gestiones que realice la compañía.

Lealtad.- Se deberá ser leal a la compañía y a los clientes para así poder alcanzar las metas propuestas.

Trabajo en equipo.- Ayuda a que el cumplimiento de metas objetivos trazados por la compañía sea alcanzable y cuantificable.

Profesionalismo.- En todas las actividades que se realice dentro de la compañía, se debe actuar con profesionalismo dentro de los cargos encomendados para así poder obtener ganancias y mejorar la situación económica.

METAS A CUMPLIRSE POR LA COMPAÑÍA

Las metas de la compañía son:

Nº	METAS	C/P	L/P
1	Implantar del Modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar la gestión administrativa.	X	
2	Responsabilizar a los directivos de la Compañía su ejecución.	X	
3	Ser reconocidos a nivel cantonal brindando un servicio de calidad de transporte de carga pesada.	X	
4	Posesionarse en el mercado competitivo a nivel de compañías		X
5	Satisfacer los requerimientos de los clientes.	X	
6	Alcanzar un nivel de productividad del 10% en relación al año anterior.	X	
7	Adquirir en los próximos meses nuevos vehículos de transporte por lo menos en un 35%.	X	

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

4. ETAPA IV

4. PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

4.1. Diseño de la estructura organizativa y funcional.

La estructura orgánica permitirá definir con claridad las funciones y las relaciones que se dan entre las actividades que se deben cumplir con responsabilidad todas y cada una de ellas.

El organigrama es una representación esquemática, para realizar el mapa de proceso general, en su primera instancia se procede al diseño del organigrama.

La propuesta del organigrama para la Compañía de transporte pesado es eficiente ya que este servirá como un instrumento para el cumplimiento de las actividades.

La estructura organizacional de la compañía se encierra formada por componentes elaborada de la siguiente manera:

El Nivel Directivo: que está conformado por la Junta General de Accionistas, la Presidencia y Secretaria, como instancias máximas de autoridad y gestión de la empresa.

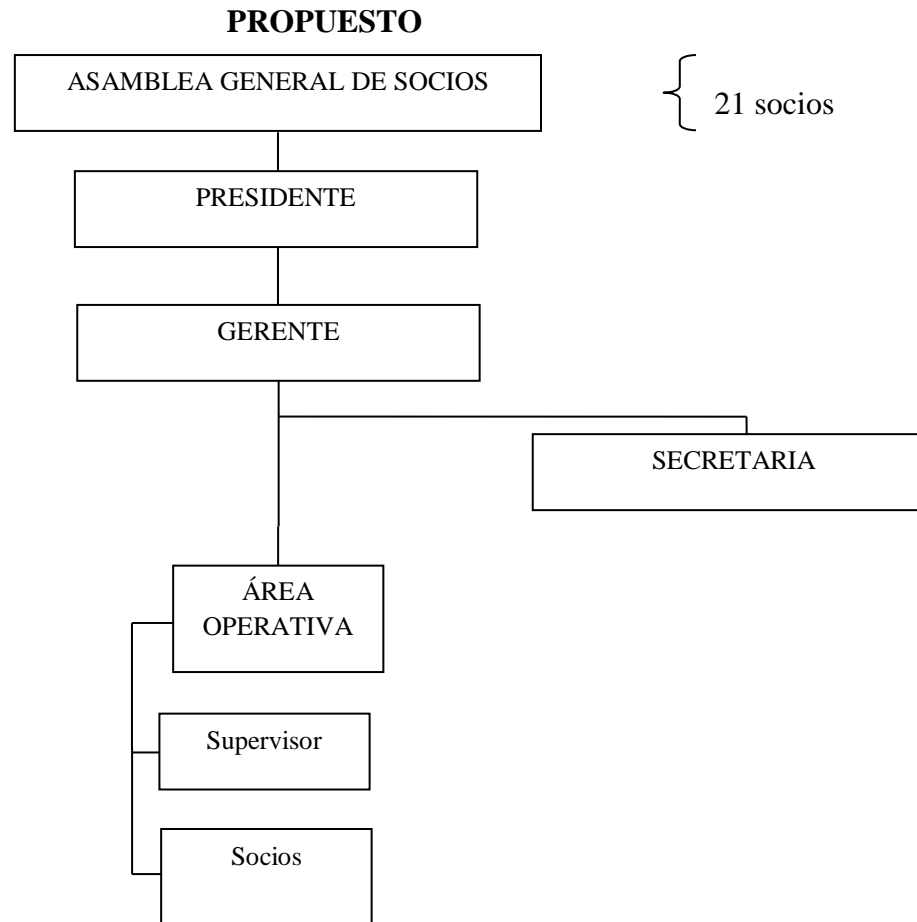
El Nivel de Coordinación: lo conforma la Secretaría General como función interna permanente y así como el consejo de vigilancia

El Consejo de Vigilancia: apoya directamente a la Gerencia General en forma ocasional. La propuesta busca optimizar los recursos de la compañía y proveer las herramientas, apoyo y consultas necesarias en el momento oportuno con la presencia, la ubicación y la distribución de las funciones descritas.

El Nivel Administrativo: lo constituye el Departamento de Administración, Contable, y Operativo.

El Nivel Operativo: está constituido por todos los elementos dependientes de las Direcciones de Talento Humano, Financiera, Comercial y Administrativa.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL COMTRANSACPRO S. A



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

ORGANIGRAMA FUNCIONAL COMTRANSACPRO S.A.

PROPUESTO

JUNTA GENERAL

Lo conforman 21 socios de la Compañía según la Ley de Compañías.

Funciones

1. Elegir y destituir a los miembros de la directiva.
2. Dar visto bueno al balance general de la compañía emitido por el secretario/contador.
3. Solucionar con lo relacionado a la rentabilidad de la compañía.
4. Aprobar el ingreso de socios a la compañía.
5. Solucionar todo lo relacionado con el contrato relacionados con bienes inmuebles de la compañía.
6. Remediar los problemas de la compañía relacionado con sanciones y multas.
7. Sancionar a los socios que infrinjan el reglamento interno.
8. Disponer los correctivos necesarios contra los directivos de la compañía sea el gerente o los administradores.

PRESIDENTE

Funciones

1. El presidente es la máxima autoridad de la compañía, por lo cual es el encargado de realizar todas las funciones mencionadas, en beneficio de la compañía.
2. Planificación, organización, dirección, control y de Convocar y presidir las sesiones de la Junta General Ordinaria.
3. Cumplir a cabalidad con lo dispuesto en la ley de compañías y demás reglamentos concerniente a la compañía.
4. Elegir a miembros de la compañía responsables para que realicen los trámites de la misma.
5. Resolver las apelaciones en Primera Instancia, propuestas por los señores directivos y accionistas de la Compañía.,

6. Autorizar con su firma las Actas de las Juntas Generales y del Directorio siempre y cuando haya conducido.
7. Intervenir con el Gerente General en la Celebración de las escrituras de aumento de Capital Social, en la Reforma al Estatuto Social y el Reglamento Interno.
8. Acceder a toda clase de actos y contratos de compra y venta de bienes muebles e inmuebles, préstamos prendarios e hipotecarios de la Compañía.
9. Dar a conocer semestral o anualmente los informes de las actividades económicas realizadas por la compañía.
10. Reemplazar al Gerente General con todas sus atribuciones y deberes en caso de falta, ausencia o impedimento temporal o definitivo.

GERENTE

Funciones

Tiene la función de ejercer la parte legal de la compañía.

1. Organizar y administrar debidamente la Compañía.
2. Ejecutar las disposiciones establecidas por el directorio.
3. Organizar el régimen interno de la compañía.
4. Asistir a las juntas de accionistas y directorio, pero no tendrá voz ni voto.
5. Ejecutar el plan estratégico presentado por el directorio.
6. Tramitar y obtener el permiso de Operación del parque automotor de los señores accionistas en el Consejo Nacional de Tránsito y demás autoridades de Transporte Terrestre Nacional y/o Provincial.
7. Llevar el libro de acciones y accionistas.
8. Llevar y custodiar los archivos contables, administrativos, las actas de las Juntas Generales, contratos y más documentos de la Compañía.
9. Responder a todas las preguntas de los clientes dando información de todos los servicios.
10. Recepción de quejas y/o reclamaciones.
11. Actuar con respeto y humildad frente a los clientes.
12. Recibir a los clientes, practicando valores éticos y morales.

13. Causar buena impresión de la compañía a los clientes.
14. Trabajar de acuerdo a las disposiciones del Departamento de Administración.

SECRETARIO(A)

Funciones

1. Manejar la agenda del Gerente General
2. Elaborar documentos.
3. Llevar todas las actas de cada sesión.
4. Contestar y realizar llamadas solicitadas por los directivos de la Compañía.
5. Elaborar oficios, actas, memorándum establecidas por el gerente.
6. Registrar y dar trámite a los documentos remitidos por las diferentes dependencias de la Compañía
7. Regular las entrevistas y reuniones del Gerente General
8. Planear y organizar los archivos de la documentación de la oficina.
9. Limpieza de oficinas.
10. Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas.
11. Monitorear la ubicación de las unidades desde un ordenador de usuarios.
12. Mantener los papeles de funcionamiento de la compañía en regla para su buen desempeño.
13. Realizar de forma escrita todo lo relacionado a contabilidad para obtener un buen funcionamiento de la compañía y así poder mejorar la situación económica.
14. Inspeccionar todo lo relacionado con el capital disponible de la compañía semestralmente.

ÁREA ADMINISTRACIÓN

Funciones

1. Llevar a cabo los procesos de planeación organización dirección y control.
2. Desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos y metas planteadas.

3. Hacer las cosas correctas.
4. Es el encargado de revisar y coordinar las actividades del personal y las finanzas, de la compañía.
5. Tomar decisiones en beneficio de la compañía y clientes.
6. Coordinar acerca de los viajes de los diferentes transportistas.

ÁREA DE FINANZAS

Funciones

1. Obtener recursos financieros para incrementar la productividad de la compañía.
2. Determinar toda la estructura financiera, así como los estados financieros para la Compañía.
3. Control interno de la contabilidad y demás ingresos y egresos.
4. Cancelación mensual de las obligaciones con el Instituto de Seguridad Social
5. Declaración de impuestos a tiempo y de manera correcta para evitar la realización de sustitutivas a los mismos.
6. Realización de la nómina mensual para el respectivo pago de los salarios a los empleados de la Compañía.
7. Realización de los documentos necesarios para el respaldo del pago realizado al transportista y proveedor.
8. Elaborar el presupuesto y plan de inversión.

ÁREA OPERATIVA

Funciones

1. Realizar visitas a futuros clientes potenciales para la posible consolidación de los contratos de transporte.
2. Coordinar los cobros del servicio prestado.
3. Realizar los cronogramas de transporte de acuerdo a los contratos de transporte firmados día a día.

4. Comunicarse con los transportistas para dar disposiciones necesarias para cumplir con el cronograma de trabajo realizado.
5. Controlar los documentos necesarios para la transportación y facturación del servicio prestado.
6. Recepción de los informes mensuales de los choferes de la Compañía.
7. Emitir al chofer su planificación semanal.
8. Contratación de empresas para su mantenimiento respectivo.
9. Prevenir los repuestos para su mantenimiento.
10. Recibir cada uno de los repuestos viejos para su verificación de mantenimiento seguro.
11. Revisión previa del chofer en el momento de recibir el vehículo para su transportación segura.
12. Entregar cada uno de los documentos del mantenimiento al departamento administrativo para cancelar el pago por su mantenimiento.

Debido a que la compañía no cuenta con una adecuada planificación y a la necesidad con la que cuenta, se propone un sistema computarizado de rastreo satelital para el seguimiento de los vehículos que se encuentre trasladando bienes de carga pesa de un lugar a otro y de contar con celulares para mantenerse comunicados con la Compañía, para garantizar la seguridad de la carga y del cliente brindando un servicio de calidad eficiente.

SUPERVISOR DE TRANSPORTE

1. Verificar la correcta utilización de los vehículos de transporte y supervisar el estado mecánico de los mismos a fin de potenciar el rendimiento de la flota y sus usuarios.
2. Elaborar informes del consumo de combustible en base a los reportes semanales proporcionados por el proveedor.
3. Coordinar la realización de los mantenimientos de las unidades de camiones de manera periódica establecida por los fabricantes.
4. Asistir a los choferes en caso de siniestros conjuntamente con la compañía de seguros.
5. Vigilar y controlar, que los choferes actúen correctamente conforme a las normas de tránsito.

6. En caso de fallas mecánicas de alguna unidad que requiera de un tiempo indeterminado de reparación, ver con que vehículo sustituirla.

Los socios no cuentan con un sueldo, debido a que son los que aportan mensualmente para el pago a los colaboradores del área administrativa, pero es importante saber cuáles son sus funciones:

SOCIOS

1. Estar al servicio de los clientes brindando seguridad vial en la transportación de las mercaderías.
2. Llevar a mantenimiento a su carro.
3. Realizar cualquier otra actividad que sea solicitada por la autoridad superior.
4. Asistir a todas las reuniones emitidas por la junta general de accionistas para así evitar confusión de actividades.
5. Respetar la ley orgánica de transporte terrestre y seguridad vial.
6. Revisar las unidades de transporte antes de salir a transportar los bienes de los clientes.

CAPACIDAD DE LOS VEHÍCULOS DE CARGA PESADA.

La compañía trabaja con vehículos de dos o tres ejes estos sirven para transportar carga pesada según lo establecido por el Ministerio de Obras Públicas del Ecuador para el Departamento de Peso, Medidas y Peajes este, se fija según tiempos de viaje todo dependerá del peso de la carga como son:

Peso de la carga

La compañía brinda su servicio a distintos lugares como son: San Pablo, Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba el tiempo depende del peso y tiempo la cual describimos a continuación.

CIUDAD	TIEMPO	KM
San Pablo- Quito	6a 7Horas	278 km
San Pablo -Guayaquil	4 Horas	156km
San Pablo – Santo Domingo	7 a 8 Horas	337 km
San Pablo - Ambato	4 horas	139 km
San Pablo- Riobamba	4 horas	123 km

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

No tomamos en cuenta los tiempos en las que se cargan y descargan las mercaderías debido, a que suceden muchos factores que influyen directa o indirectamente como: el clima, peso, entre otros.

COSTOS DEL TRANSPORTE

Con los datos obtenidos brindados por los directivos de la Compañía se da conocer un cuadro de costos de los viajes para obtener los precios de los fletes y los gastos que estos repercuten, tomando en consideración las ruta de mayor movimiento de San Pablo a Quito, Guayaquil, Ambato y Riobamba; por esta razón se realiza los cálculos mensualmente con esta afirmación podemos presentar el siguiente cuadro de costos.

CUADRO DE COSTOS					
VEHÍCULOS DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA					
Ruta Recorrida	San Pablo- Quito 278KM	SanPablo- Guayaquil 156KM	San Pablo - Santo Domingo 337KM	San Pablo - Ambato 139KM	San Pablo - Riobamba 123KM
Promedio por Viaje	278	156	337	139	2460
COSTOS DEL TRANSPORTE					
Combustible	50,00	25,00	60,00	18,00	15,00
Llantas	10,00	8,00	12,00	8,00	8,00
Batería	0,03	0,03	0,05	0,03	0,03
Aceite de motor	0,028	0,013	0,034	0,01	0,01
Aceite de caja	0,25	0,25	0,28	0,22	0,22
Aceite de la trasmisión	1,00	0,90	1	0,90	0,9
Aceite de la dirección	0,50	0,50	0,50	0,48	0,47
Peajes	8,00	10,00	0,00	0,00	0,00
Sistema satelital de rastreo	11,67	11,67	11,67	11,67	11,67
Total	81,48	56,36	85,53	39,31	36,30
Costo del km recorrido	0,29	0,36	0,25	0,28	0,01
Costo Unitario	180,00	120,00	200,00	100,00	80,00
UTILIDAD POR FLETE	98,52	63,64	114,47	60,69	43,70

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

Como se puede observar en el cuadro de costos en relación a las rutas mencionadas anteriormente existe ganancia en concordancia a los costos obtenidos, resultados que estimulan a la Compañía a crecer y fortalecerse como una compañía líder en el mercado competitivo de la Provincia Bolívar y sus alrededores.

Pero debemos mencionar que este presupuesto no incluyen los costos fijos de la Compañía este cuadro lo mostramos a continuación:

CUADRO DE COSTOS MENSUAL

COSTOS FIJOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Sueldos (básico)	3	462,95	1388,85
Servicios básicos	Varios	50,00	50,00
Telefonía celular (plan)	1	17,00	17,00
Sistema satelital	1	50,00	50,00
Internet	1	20,00	20,00
Arriendo del local / oficina	1	60,00	60,00
Publicidad	1	35,00	35,00
Materiales y suministros	Varios	100,00	100,00
TOTAL		794,95	1720,85

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

APORTACIÓN MENSUAL DE LOS SOCIOS			
Nº	APORTACIONES	V.U	V.T
21	SOCIO	150,00	3150,00

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

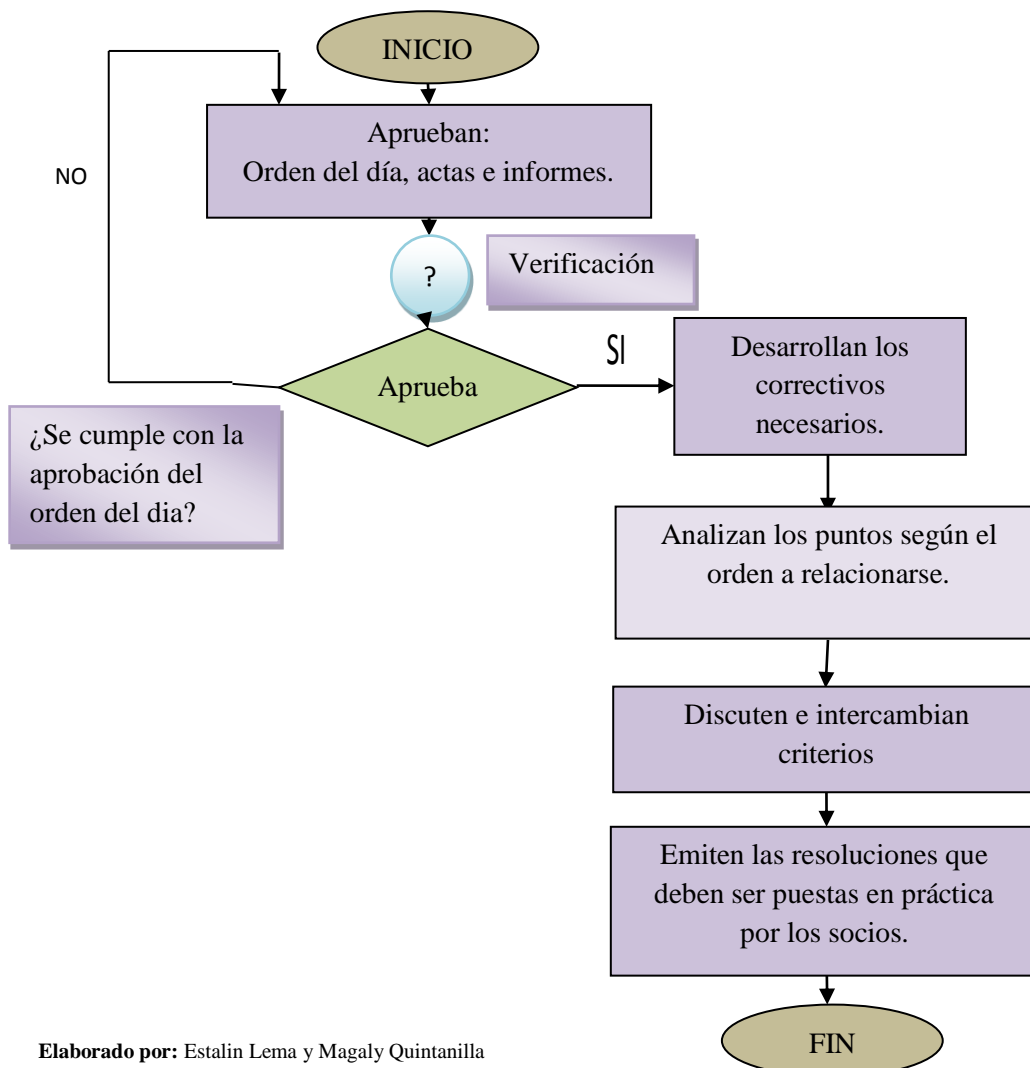
5. ETAPA V

5. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.

5.1. Diseño de Flujogramas.

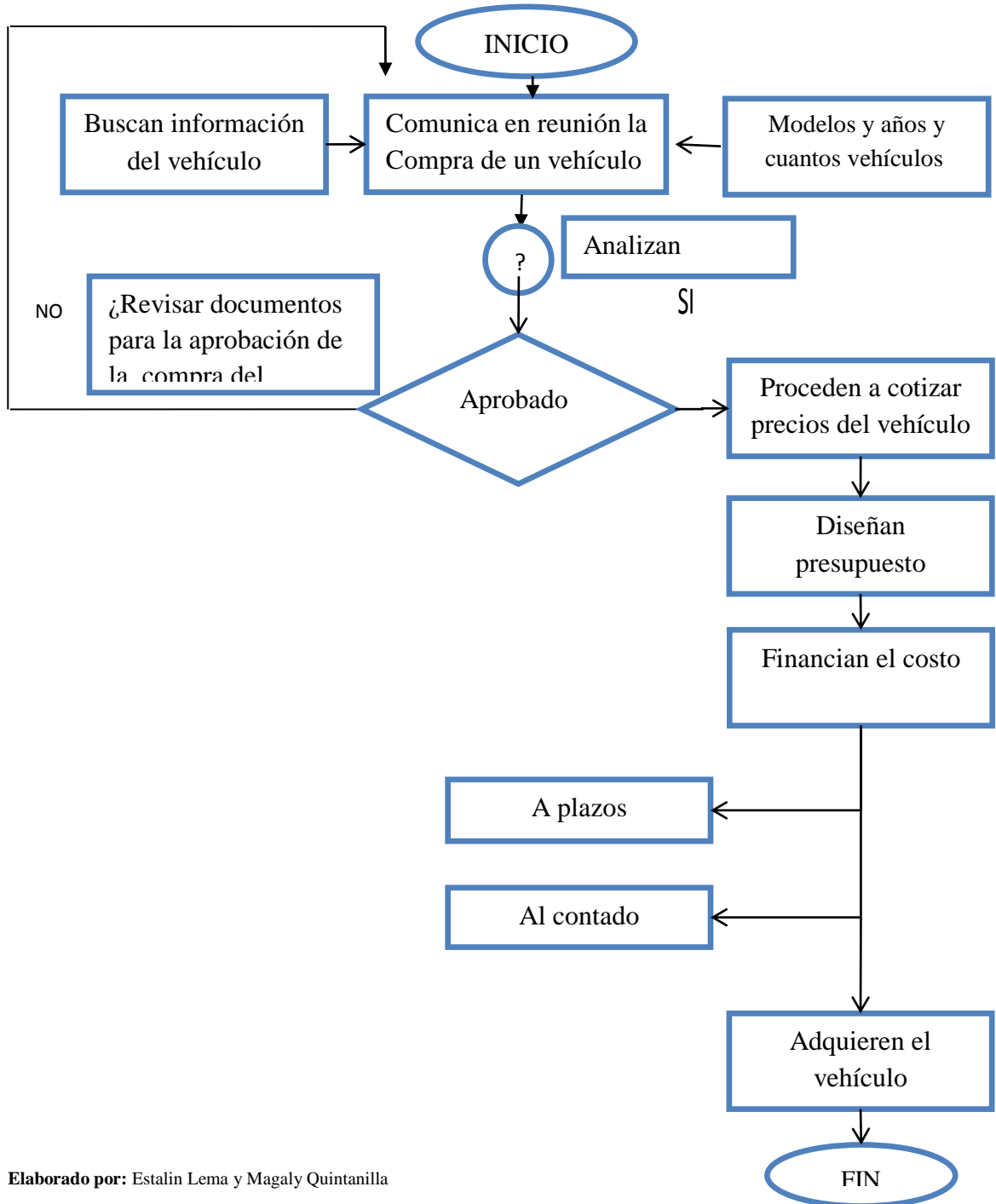
Los diagramas de flujo son importantes porque ayudan en la definición, formulación, análisis y solución de problemas, además a comprender el sistema de información de acuerdo con las operaciones y procedimientos, esto permitirá analizar esas etapas, con el único fin de mejorarlas como de incrementar la existencia de sistemas de información para la administración, presentamos la siguiente propuesta:

FLUJOGRAMAS DE LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA.



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

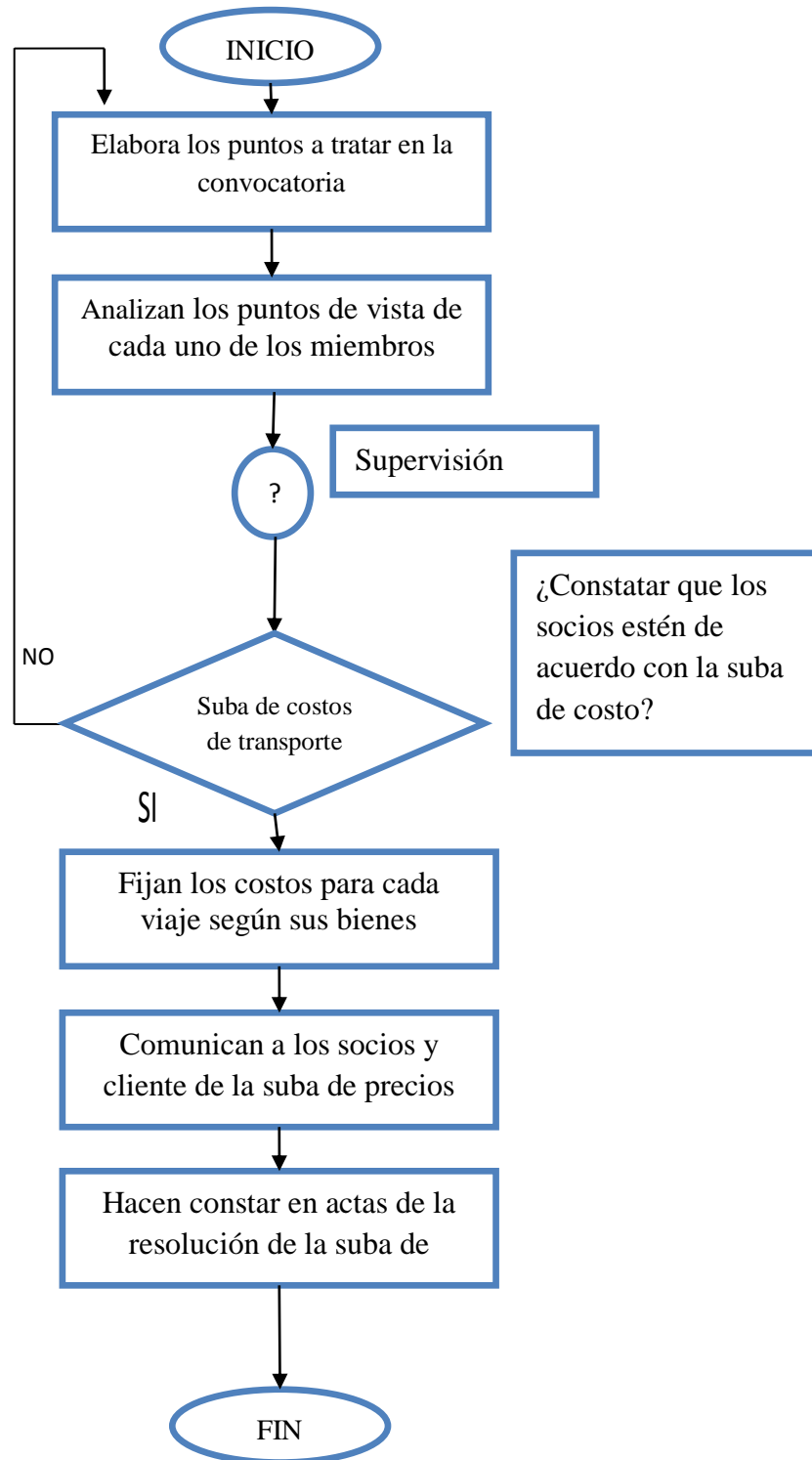
**FLUJOGRAMAS DE LA JUNTA GENERAL APROBACIÓN DE LA COMPRA DE NUEVAS UNIDADES.
(Ejemplo)**



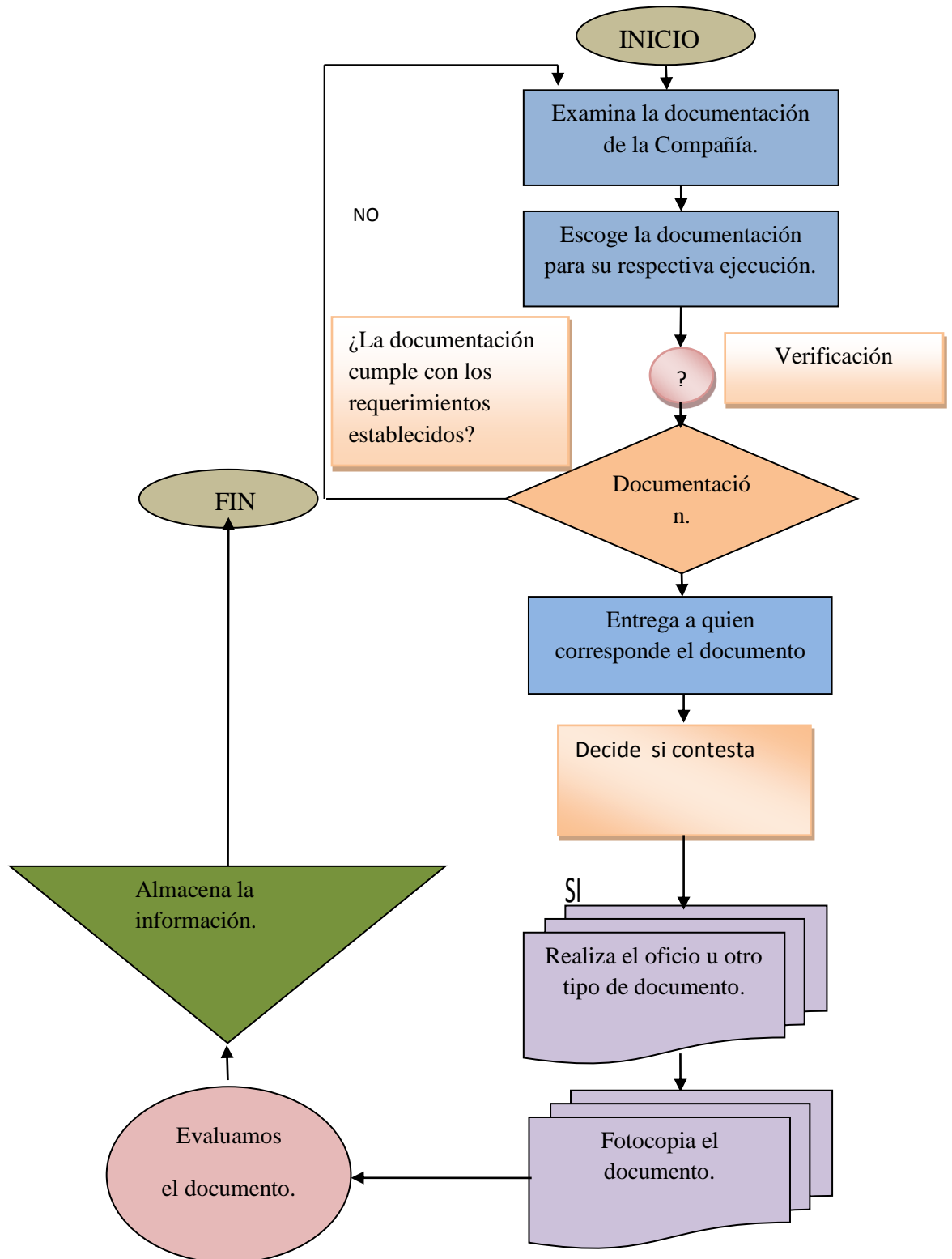
Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

FLUJOGRAMAS DE PRESIDENCIA DE LA COMPAÑÍA.

(Ejemplo convoca reunión de accionistas suba de costos de transporte)

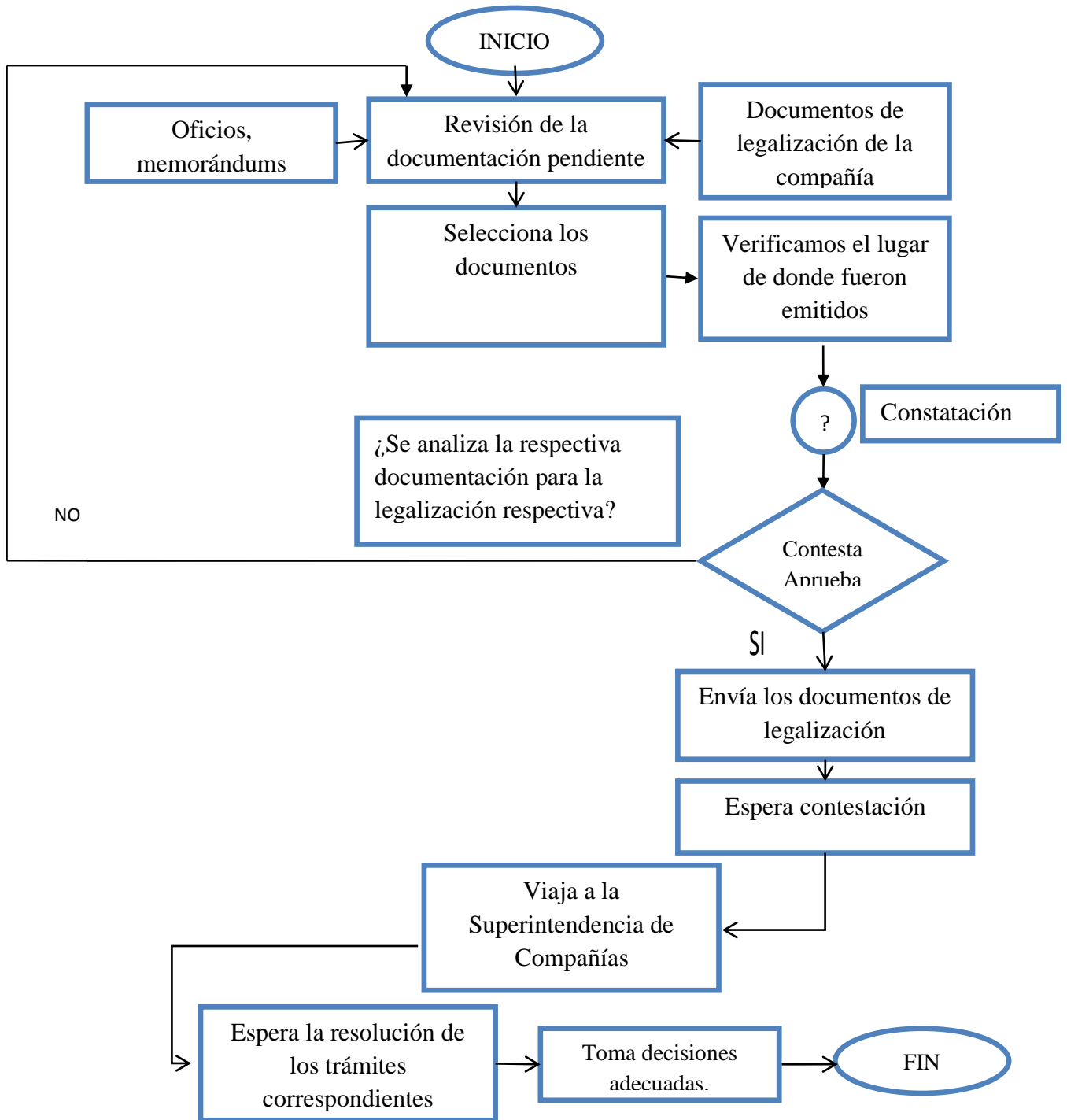


FLUJOGRAMAS DE LA SECRETARIA DE LA COMPAÑÍA.



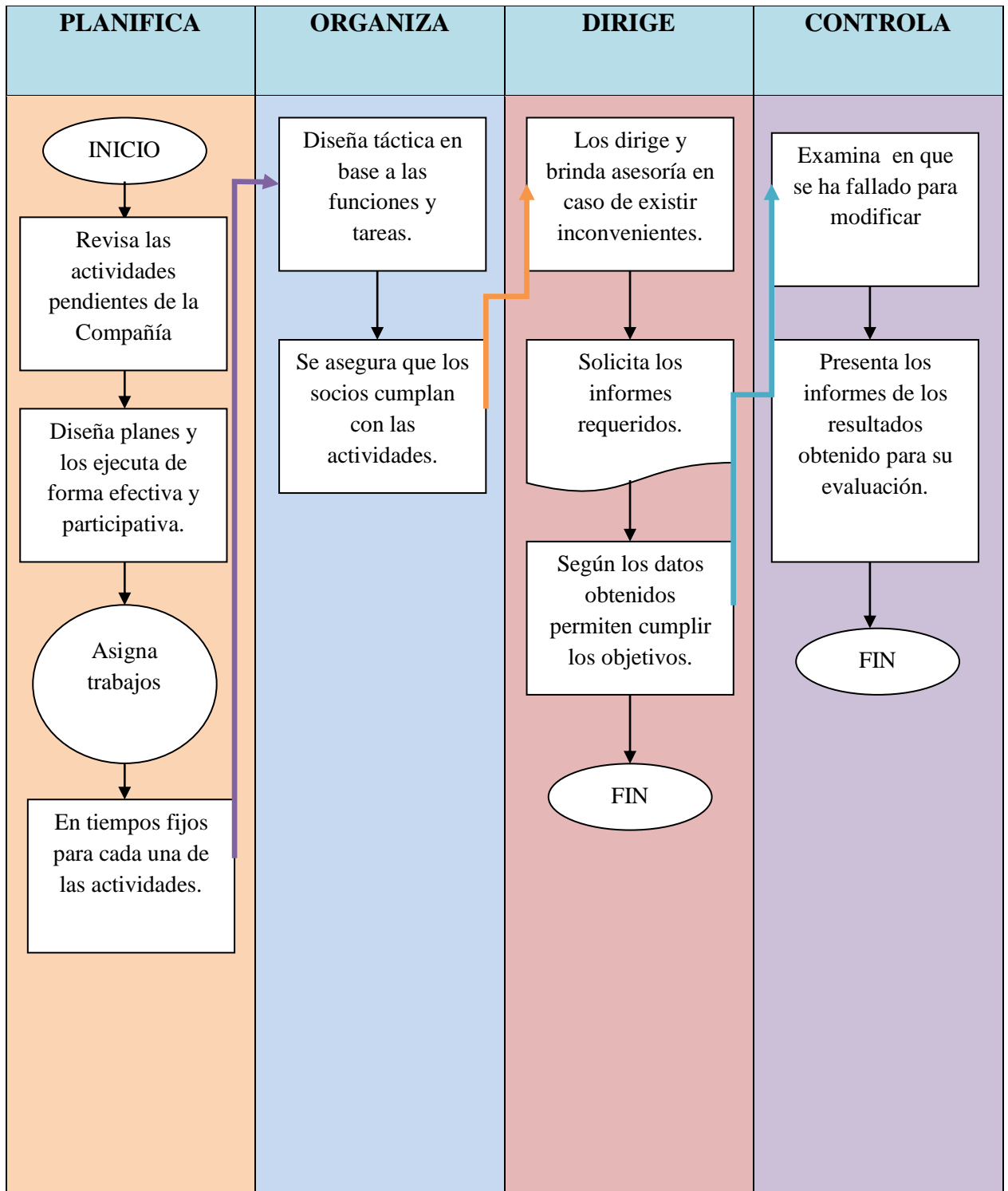
FLUJOGRAMAS DE LA GESTIONES DE LA COMPAÑÍA POR PARTE DE LA SECRETARIA.

(Ejemplo tramitación de COMPAÑÍA)



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

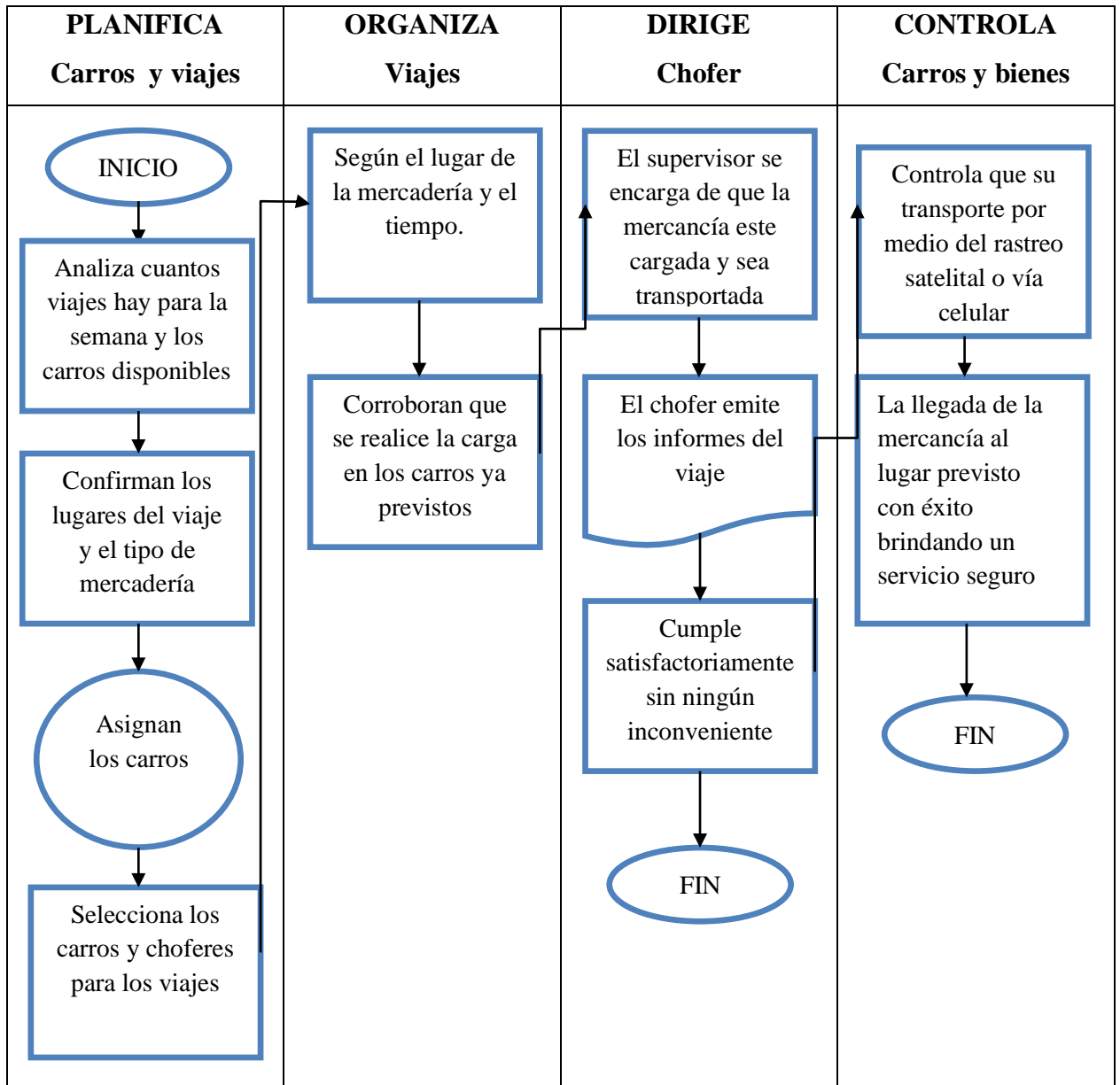
FLUJOGRAMAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA.



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

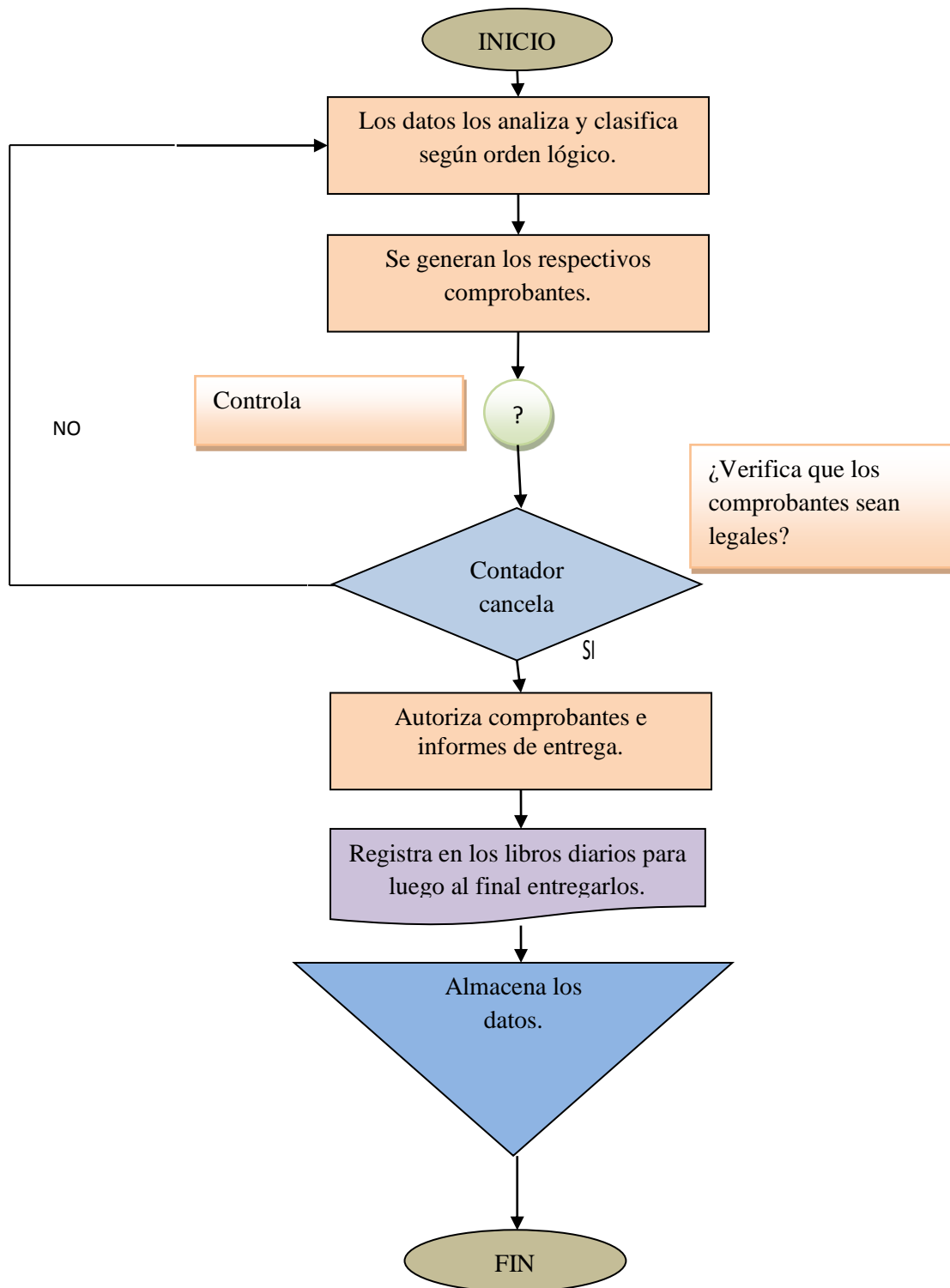
FLUJOGRAMAS DE DISTRIBUCIÓN DE VIAJES

(Ejemplo viajes QUITO-GUAYAQUIL-IBARRA etc.)



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

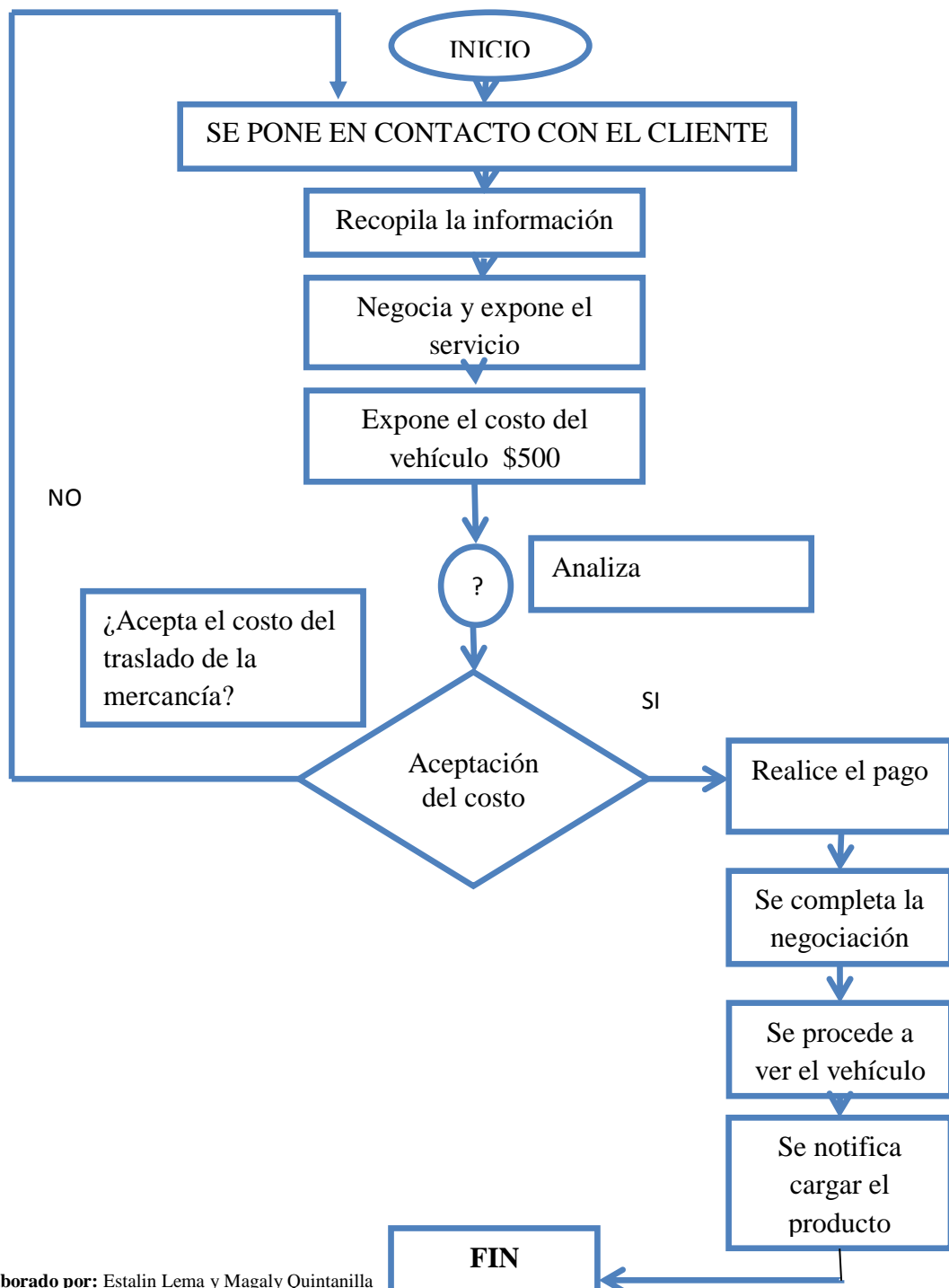
FLUJOGRAMAS DE ÁREA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA.



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

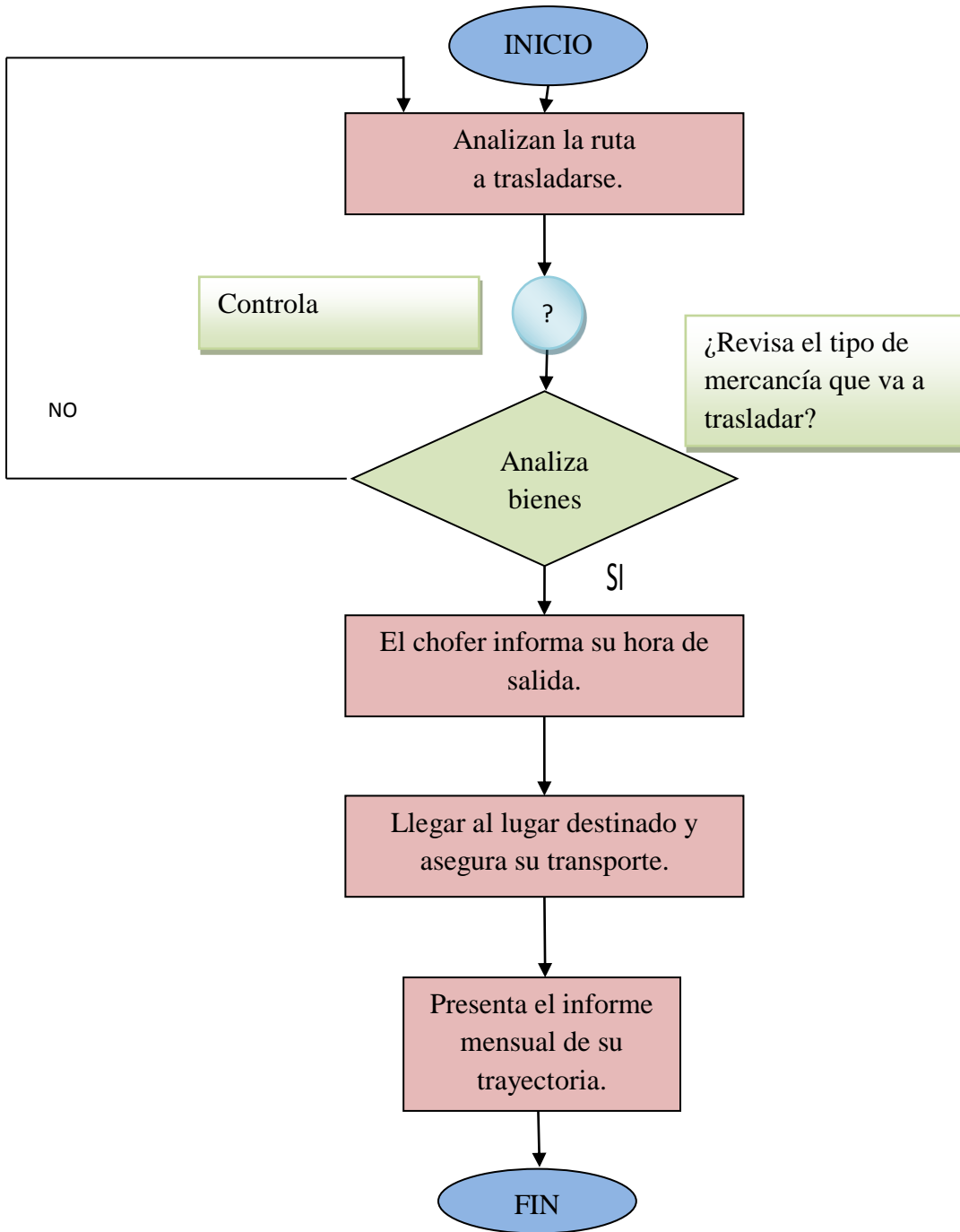
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS DE COTIZACIÓN DE PRECIOS VIAJE A IBARRA

(Ejemplo)



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

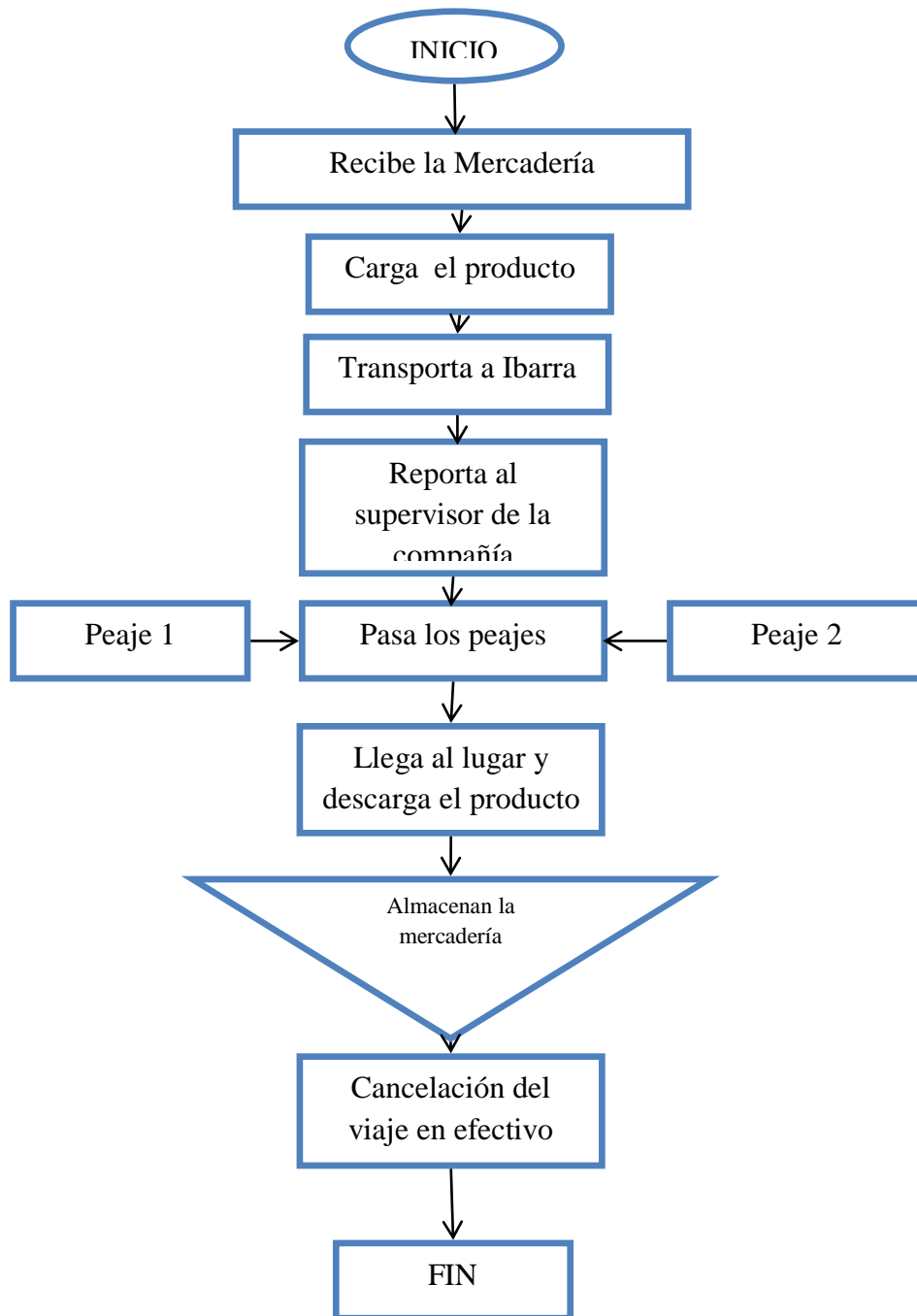
FLUJOGRAMAS DE ÁREA OPERATIVA DE LA COMPAÑÍA.



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

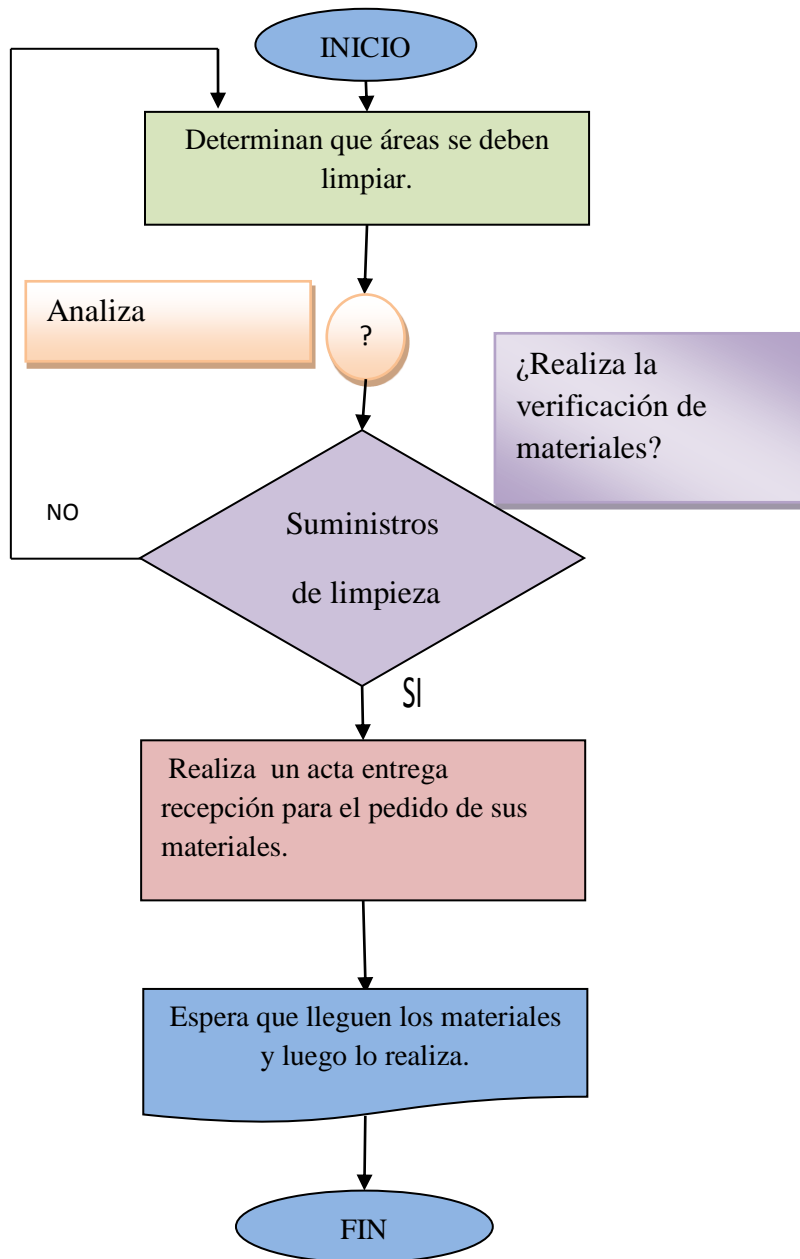
FLUJOGRAMAS DE TRANSPORTE VIAJE A IBARRA

(Ejemplo)



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

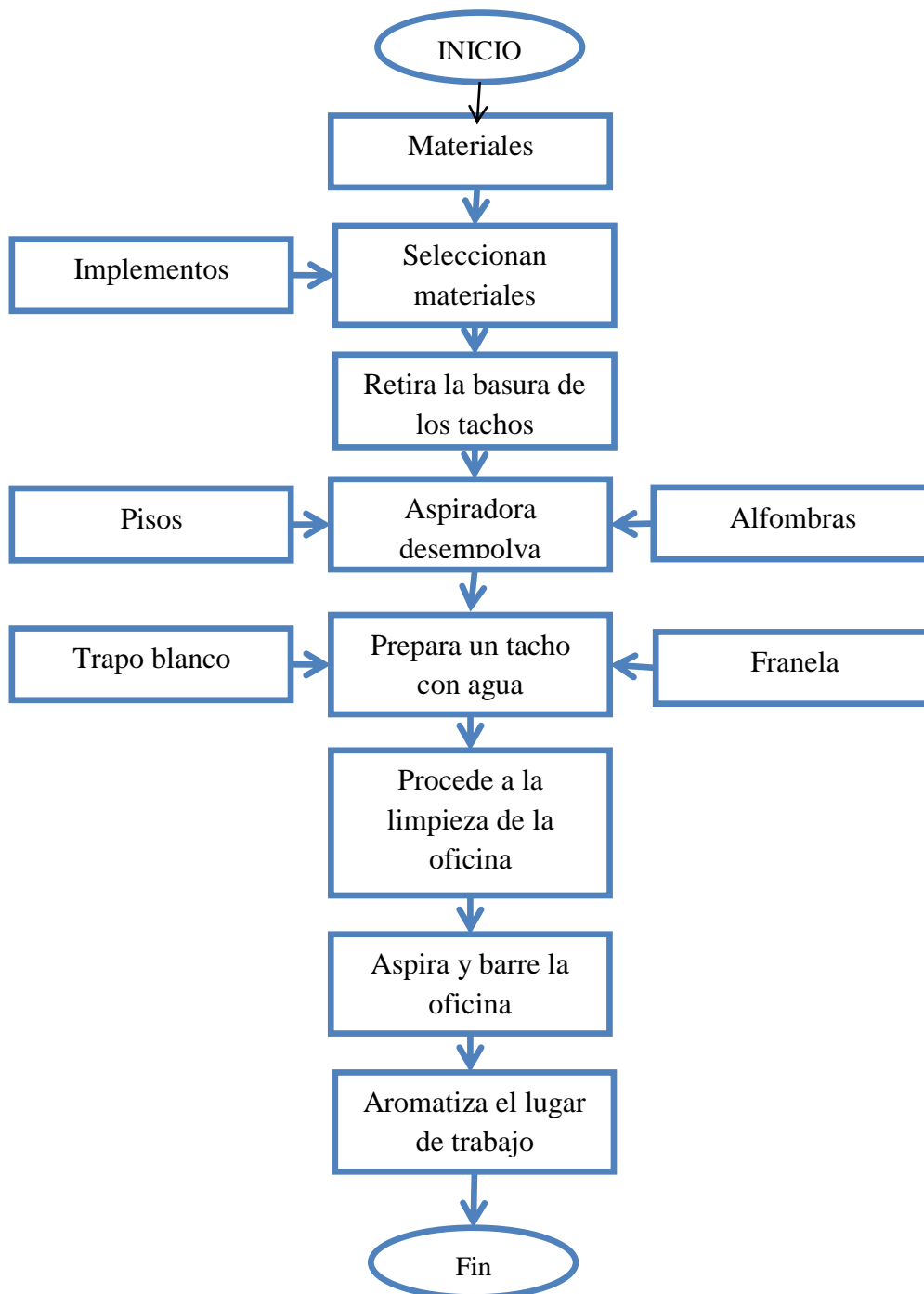
FLUJOGRAMAS DE ÁREA LIMPIEZA DE LA COMPAÑÍA.



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

FLUJOGRAMAS DE LIMPIEZA DE LA OFICINA DE ADMINISTRACIÓN

(Ejemplo)



Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

6. ETAPA VI

6. DISEÑO DE ACCIONES DE MEJORA.

Este diseño nos permite dar a conocer que este tipo de aportaciones propuestas para la Compañía son esenciales, es por ello que formulamos organigramas tanto estructural como funcional lo cual permitirá un gran incremento de rentabilidad para la compañía.

Al disponer de una estructura organizacional establecida esta será de gran ayuda pues presenta varios beneficios como tener claro hacia dónde vamos y como queremos llegar, además se establece el método de trabajo, identificando claramente las líneas de mando dando paso a una comunicación acertada dentro de la institución; pero es primordial determinar que este no solo dependerá de este modelo que se implante sino también de la colaboración de todos los que integran la Compañía.

También se menciona que para su aplicación debe existir una buena fluidez de comunicación y comprensión por parte de los involucrados de no contar con la resistencia al cambio y la falta de comprometerse en crecer como persona e institucional.

Mediante el análisis interno y externo se pudo determinar las siguientes estrategias para incrementar su productividad y vencer todas las debilidades.

ESTRATEGIAS FO
1. Mejorar los servicios de transporte.
2. Capacitación permanente a los talentos humanos.
3. Contar con nuevos transportes para establecer convenios.

ESTRATEGIAS DA
1. Cubrir nuevos nichos de mercado insatisfechos.
2. Reducir los gastos operacionales en 10%.
3. Diseñar un sistema contable.
4. Implantar medios de control vehicular para prevenir el robo.

ESTRATEGIAS DO

Implantar nuevas políticas de gestión administrativa.

Invertir en estudios de mercado y herramientas de evaluación.

Contar con nueva tecnología que permita mantener un nivel de fluidez eficiente.

ESTRATEGIAS FA

1. Implantar el Modelo Organizacional.
--

2. Invertir en capacitación y disminuir los recursos.

3. Estudiar las leyes y reglamentos para acoplarlos a la empresa.

3.10. MODELO OPERATIVO

ETAPAS	COMPONENTES	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	LUGAR
1	Diagnóstico situacional.	Examina la situación real de la Compañía, medio interno y externo.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A
2	Diseño y plan de implementación.	Diseña las estrategias.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A
3	Definición de la orientación.	Elaboración de la misión, visión, principio, valores y políticas.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A
4	Diseño de la estructura organizacional.	Diseña el orgánico estructural y funcional.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A
5	Identificación de los procesos.	Elabora los procesos de cada área.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A
6	Acciones de mejora.	Determina las estrategias de mejora para implementarlas.	Autores.	Compañía Comtransacpro S.A

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

3.11. PRESUPUESTO

RUBRO	COSTO
ETAPA I	\$ 350,00
ETAPA II	
ETAPA III	
ETAPA IV	
ETAPA V	
ETAPA VI	
Equipo de computo	\$ 100,00
Talleres de socialización del modelo de Desarrollo Organizacional	\$ 80,00
Materiales de oficina	\$80,00
Movilización	\$ 120,00
Impresiones enmarcadas de la misión y visión.	\$ 60,00
Impresión de los enmarcado de la estructura organizacional	\$ 50,00
Impresión de los Flujo gramas	\$ 70,00
Impresiones, encuadernados, empastados	\$120,00
Imprevistos	\$ 103,00
TOTAL RUBROS	\$ 1133,00
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 1720.85
TOTAL APORTACIONES SOCIOS	\$3150.00
TOTAL PRESUPUESTO GENERAL	\$ 6003.85

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla

3.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.12.1. CONCLUSIONES

El éxito del Modelo de Desarrollo Organizacional es para mejorar la gestión administrativa su fuerza se encuentra en la participación activa de sus miembros. A mayor participación, mayores resultados para poder llevar al éxito a la Compañía frente al mundo cambiante.

3.12.2. RECOMENDACIONES

Poner en práctica todo lo propuesto ya que de esta manera se asegura una buena organización, sin problemas ni conflictos trabajando todos en equipo así se construye una organización y de este modo una compañía.

3.13. IMPACTO DE LA PROPUESTA

La “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro, S.A” será reconocida por la competencia a nivel Provincial.

- Gestiones realizadas con eficiencia y eficacia.
- Se pretende que los socios de la compañía tengan una buena organización, realizando sus gestiones en base al orgánico estructural y funcional.
- Los socios conocerán cada una de sus responsabilidades.
- Mejorar el funcionamiento de la compañía
- Atraerá nuevos socios a la compañía.
- Cumplimiento de las políticas establecidas.
- Hacer cumplir con las obligaciones de cada uno de los directivos.
- Conocer como está formada la compañía.

3.14. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA

Para dar un seguimiento al cumplimiento de este Modelo se realiza una evaluación para las cuales pretendemos dar respuestas a estas preguntas.

PREGUNTAS BÁSICAS	DESCRIPCIÓN
¿Quiénes necesitan ser evaluados?	Todas las áreas de la compañía.
¿Porque evaluar?	Para determinar el nivel de factibilidad del Modelo.
¿Para qué evaluar?	Mejorar el desarrollo de las responsabilidades y a su vez disminuir los recursos.
¿Que evaluar?	El modelo de Desarrollo Organizacional de la Compañías.
¿Quién evalúa?	El área administrativa.
¿Cuándo evaluar?	Tomando en cuenta el desarrollo y cumplimiento de las actividades según organigrama.
¿Cómo evaluar?	Se evaluara tomando en cuenta cada una de las áreas mencionadas.
¿Con que evaluar?	Se lo realizara utilizando técnicas obtención de datos como la encuesta, entrevista y observación directa.

Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla.

BIBLIOGRAFÍA

1. **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración de los nuevos tiempos.* Editorial. Año (2006).
2. **CHIAVENATO, Idalberto.** *Introducción a la Teoría General de la Administración.* Editorial. Año (2006).
3. **CHIAVENATO, Idalberto.** *Administración de Recursos Humanos.* Editorial Atlas. Años (2000).
4. **ENA VENTURA, Belén. DELGADO GONZÁLEZ, Susana y ENA VENTURA, Teresa.** *Gestión Administrativa de Personal Paraninfo.* Editorial. Año (2000).
5. **GUIZAR MONTUFAR, Rafael.** *Desarrollo Organizacional Principios y Aplicación.* Edi. Año (2008).
6. **HERNÁNDEZ, Palomino. A, Jorge.** *Desarrollo Organizacional* Edi. Año. (2008).
7. **JIMÉNEZ.** *Administración empresarial.* Edi. Año (1993).
8. **L, Richard. DAFT, Dorothy Marcia,** *Introducción a la Administración.* Edi. Año (2008).
9. Ley de Compañías del Ecuador.
10. **LUNA GONZALES, Alfredo.** *Proceso Administrativo* Edi. Año (2008).
11. **MINTZBERG.** *“Diseño de Organizaciones Eficientes”*
12. **REBLEDO RUIZ, Edgardo.** *Desarrollo Organizacional Enfoque Convergente de Investigación.* Edi. Año (2008).
13. **ROBBINS, Stephen P.** *Administration.* Edi. Año (2006).
14. **ROBLEDO RUIZ, Edgardo.** *Desarrollo Organizacional Enfoque convergente de Investigación Acción,* Edi. Año (2012).
15. **ZAPATA CANTU, Laura.** *Aprendizaje Organizacional.* Edi. Año (2008).

WEBGRAFÍAS

1. <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/801220/Conceptos-sobre-la-Estructura-Organizacional.html>
2. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
3. <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>
4. <http://www.slideshare.net/bvbravo/organigrama-2913687>
5. <http://www.loteria.gub.uy/ORGANIGRAMA/organigrama>
6. <http://www.ciu.com.uy/innovaportal/file/34997/1/organigrama.jpg>
7. <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/conozca/organi/index.js>
8. <http://www.bps.gub.uy/Institucional/estructuraOrganizativa.aspx?menu=institucional>
9. <http://www.bps.gub.uy/Institucional/estructuraOrganizativa.aspx?menu=institucional>,
10. <http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/jsp/esp/conozca/organi/index.jsp>
11. <http://www.lacamaradequito.com>
12. <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/25044proyecto%20DE%20GRADU>
13. http://www.planipolis.iiep.unesco.org/upload/ecuador/ecuador/lev_organica_educacion_superior.pdf
14. <http://www.barzallo.com/DOCUMENTO%20WEB/LEGISLACION/comercial/DocWord/LEY%20DE%20COMPAÑIAS.doc>
15. <http://www.slideshare.net/vmjvxajv/reglamento-general-lotttsv>
16. <http://www.administracionutim.yolasite.com/resources/MODELO%20TRIDIMENSIONAL%20DE%20REDDIN.pptx>
17. <http://www.administracionconmihaymon.wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional>
18. <http://www.administracionconmihaymon.wordpress.com/2014/04/25/el-desarrollo-organizacional>

19. <http://elprocesoadministrativo.wikispaces.com/file/view/el%20proceso%20administrativo%20son%20las%20actividades%20que%20el%20administrador%20debe%20llevar%20a%20cabo%20para%20aprovechar%20los%20recurso%20humanos.doc>
20. <http://www.slideshare.net/leopt/administracin-de-centros-de-computo>

ANEXOS

ANEXO N° 1

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

OBJETIVO: Aplicar un Modelo de Desarrollo Organizacional para la Gestión Administrativa de la “**COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO COMTRANSACPRO S.A.**”

Encuesta dirigida a los socios de la compañía de transporte pesado Acción y Progreso “COMTRANSACPRO”.

Marque con una x la respuesta que crea conveniente.

1. ¿Considera importante aplicar un modelo de Desarrollo Organizacional en la Compañía?
Si
No
2. ¿Considera usted que el contar con un modelo de Desarrollo Organizacional en la compañía, proyectara una imagen positiva dentro y fuera de la misma; contribuyendo a su desarrollo?
Si
No
3. ¿Considera que existe la suficiente comunicación entre directivos y socios de la compañía?
Si
No
4. ¿Cree que sería necesario un modelo de Desarrollo Organizacional para mejorar las relaciones interpersonales de la compañía?
Si
No

5. ¿Existen políticas definidas en la compañía?
- Si ()
- No ()
6. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural y funcional?
- Si ()
- No ()
7. ¿Los directivos de la compañía son los encargados de realizar todos los trámites pertinentes?
- Si ()
- No ()
8. ¿Cree Ud.? Que debe elaborarse un organigrama estructural y funcional para la compañía.
- Si ()
- No ()
9. ¿Cree que con el orgánico estructural y funcional va a mejorar la gestión administrativa?
- Si ()
- No ()
10. ¿Al elaborar un organigrama estructural y funcional los socios estarían de acuerdo en aplicarlo?
- Si ()
- No ()

GRACIAS

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA
GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

Entrevista dirigida a los socios de la compañía de transporte pesado “Acción y Progreso” COMTRANSACPRO, S.A.

1. ¿La compañía de transporte pesado cuenta con un Modelo de Desarrollo Organizacional?
2. ¿La compañía cuenta con un organigrama estructural u funcional?
3. ¿Cómo es el ambiente organizacional de la compañía?
4. ¿Le gustaría que se desarrolle una estructura orgánica y funcional para mejorar la organización de la compañía?
5. ¿Cree Ud. que las asignaciones de actividades y responsabilidades es muy importante para realizar gestiones administrativas?
6. ¿Cree Ud. que la misión y la visión constituye el cimiento de la compañía y orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad?
7. ¿Ud. Como elemento esencial de la compañía a que se compromete para lograr alcanzar los objetivos, misión, visión?
8. ¿El contar con un buen desarrollo organizacional la compañía de transporte mejorar el desempeño de los socios y está a la vez progrese a nivel competitivo?
9. ¿Estaría de acuerdo que se elabore un manual de Desarrollo Organizacional para que no exista complicación en el desarrollo de las actividades y esta a su vez, mejorar la administración de la Compañía?
10. Estaría dispuesto a colaborar en la elaboración de la estructura orgánica y funcional de la compañía.

ANEXO N° 3

FOTOGRAFÍAS DE INSTALACIONES DE LA COMPAÑÍA



ANEXO N° 4
FOTOGRAFÍAS DE LA ENCUESTA



ANEXO N° 5

FOTOGRAFÍAS



ANEXO N °6

CERTIFICACIÓN DE LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA

**“COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO ACCIÓN Y PROGRESO
COMTRANSACPRO” S.A**

A petición verbal de la parte interesada en calidad de gerente de la “Compañía de Transporte Pesado Acción y Progreso Comtransacpro” S.A

CERTIFICO:

Que el Sr. **Estalin Amador Lema Cuji** con cédula de identidad N° **020212509-2** y la Srta. **Magaly del Rocío Quintanilla Lombeida** con cédula de identidad N° **020208556-9**, presentaron una socialización de la propuesta del Modelo de Desarrollo Organizacional con la participación del presidente la gerente y socios.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, autorizando a los interesados hacer uso del presente en lo que conviene, sin responsabilidad de la compañía y de ninguno de los funcionarios.

En caso que el presente documento presente indicios de alteración perderá su validez.

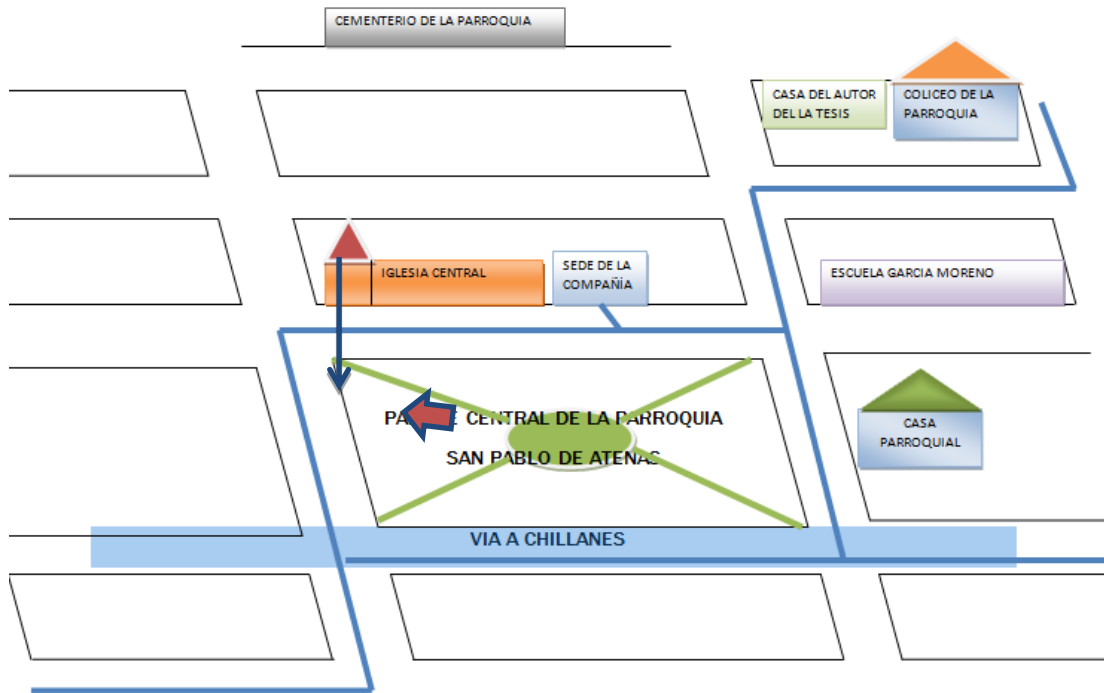
San pablo de Atenas 24 de mayo del 2014.

Atentamente,

Sra. Melida María Cuji Pucha

GERENTE COMTRANSACPRO S.A

ANEXO N°7 CROQUIS DE UBICACIÓN DE LA COMPAÑÍA



Fuente: Croquis de la Compañía
Elaborado por: Estalin Lema y Magaly Quintanilla