



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración de Empresas

Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Compañía de Taxis
Malecón Hualtaco “COTAXMAHUAL S.A.” del Cantón Huaquillas

Trabajo de Integración
Curricular previo a la obtención del
título de Licenciatura en Administración
de Empresas

AUTOR:

Jessica Jamilex Palta Castillo

DIRECTORA:

Ing. Talía Riascos Eras Mg. Sc

Loja – Ecuador

2024

Certificación



unl

Universidad
Nacional
de Loja

**Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF**

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **Riascos Eras Talia Elizabeth**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL PARA LA COMPAÑÍA DE TAXIS MALECÓN HUALTACO “COTAXMAHUAL S.A.” DEL CANTÓN HUAQUILLAS”**, perteneciente al estudiante **Jessica Jamilex Palta Castillo**, con cédula de identidad N° **0750358277**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 21 de Febrero de 2024



Firma electrificada por:
TALIA ELIZABETH
RIASCOS ERAS

F) -----
**DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR**



Certificado TIC/TT.: UNL-2024-000138

1/1
Educamos para Transformar

Autoría

Yo, **Jessica Jamilex Palta Castillo**, declaro ser autora del presente Trabajo de Integración Curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mí Trabajo de Integración Curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de identidad: 0750358277

Fecha: 12 de julio de 2024

Correo electrónico: jessica.palta@unl.edu.ec

Celular: 0980726823

Carta de autorización

Yo, **Jessica Jamilex Palta Castillo**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación denominado: Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco “COTAXMAHUAL S.A.” del Cantón Huaquillas, como requisito para optar por el título de Licenciada en Administración de Empresas, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que, con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido en el Repositorio Institucional. Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad. La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación que realice un tercero. Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 30 días del mes de octubre de dos mil veintidós.

Firma:

Cédula de identidad: 0750358277

Fecha: 12 de julio del 2024

Correo electrónico: jessica.palta@unl.edu.ec

Teléfono: 0980725823

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Directora del Trabajo de Integración Curricular o de Titulación: Ing. Talía Riascos Eras
Mg. Sc

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado en primer lugar a Dios, quien ha sido la fuente de luz y guía en cada paso del proceso de mi formación académica y profesional, su constante presencia se ha convertido en una inspiración de perseverancia para alcanzar mis objetivos planteados.

También quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis padres, que han sido mi apoyo en todo este trayecto, depositando su total confianza en mí, brindándome un ejemplo de perseverancia, esfuerzo y dedicación, su amor incondicional ha sido el pilar fundamental sobre los cuales he construido este logro, cada paso que he dado, han sido impulsados y sostenidos por ellos. Gracias infinitas por su apoyo, su paciencia y su amor, son el motor y motivo de mi vida.

Por último, también quiero dedicarles este trabajo a mis hermanos, que siempre me han demostrado que todo con esfuerzo se puede, que todo lo que se cosecha se siembra, y nunca ha darse por vencido, sin duda alguna, son mi apoyo infinito siempre que lo necesito, gracias por la paciencia y confianza. Indudablemente, mi familia son la fortaleza de progresar y cumplir cada meta que me propongo, día a día le pido a Dios fuerza y valentía para retribuirles todo el apoyo que han puesto en mí.

Jessica Jamilex Palta Castillo

Agradecimiento

Agradezco con profunda gratitud y aprecio a la Universidad Nacional de Loja, por la experiencia educativa brindada durante todo mi trayecto de formación académica, por permitirme ser parte de ella. Asimismo, quiero agradecer a mis docentes que han sido parte de mi formación desde el primer ciclo hasta el último, gracias por brindarme ese impulso que necesitaba en todo el proceso.

Finalizando, quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi directora de Trabajo de Integración Curricular, por la paciencia y dedicación que me brindo durante todo este proceso. Su apoyo incondicional y compromiso al impartirme sus conocimientos han sido inigualables, cultivando en mí el amor por el aprendizaje y la búsqueda de excelencia y perseverancia. También, extender mi sincero agradecimiento a la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual, por depositar en mi toda su confianza y abrirme las puertas para poder desarrollar mi trabajo de titulación en su prestigiosa entidad, brindándome siempre lo que estaba en sus manos con respecto a la información que requería para todo este proceso de diseño organizacional.

Jessica Jamilex Palta Castillo

Índice de contenido

Certificación.....	ii
Autoría	iii
Carta de autorización.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
Índice de Tabla.....	x
Índice de figuras.....	xii
1. Título.....	15
2. Resumen.....	16
3. Abstract.....	17
4. Introducción	18
5. Marco Teórico.....	20
5.1. Fundamentos Referenciales.....	20
5.1.1. Marco Referencial	20
5.2. Fundamentos teóricos.....	21
5.2.1. Compañía	21
5.2.2. Transporte Terrestre	22
5.2.3. Diagnóstico Empresarial.....	23
5.2.4. Empresa.....	24
5.2.5. Cultura Organizacional.....	24
5.2.6. Gestión de Talento Humano	26
5.2.7. Proceso Administrativo	26
5.2.8. Diseño organizacional	28
5.2.9. Estructura organizacional	29
5.2.10. Organizaciones formales	29
5.2.11. Organizaciones informales	30

5.2.12.	División de trabajo	30
5.2.13.	Coordinación	30
5.2.14.	Departamentalización	31
5.2.15.	Jerarquización.....	31
5.2.16.	Cadena de mando	32
5.2.17.	Niveles jerárquicos	32
5.2.18.	Organigramas	33
5.2.19.	Manuales administrativos	38
5.2.20.	Necesidades de capacitaciones	40
6.	METODOLOGÍA	46
6.1.	Área de estudio.....	46
6.1.1.	Macro localización	46
6.1.2.	Micro localización	46
6.2.	Procedimiento	47
6.2.1.	Enfoque de investigación.....	47
6.3.	Métodos.....	47
6.4.	<i>Diseño de investigación</i>	48
6.5.	Técnicas	48
6.6.	Población y muestra	49
7.	RESULTADOS.....	50
7.1.	Diagnóstico situacional de la compañía de Taxis COTAXMAHUAL S.A	51
7.2.	Diagnóstico del diseño organizacional	53
7.3.	Diseño del modelo de la estructura organizacional.....	59
7.4.	Propuesta del diseño de la estructura organizacional de la compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual.....	64
8.	Discusión	96
9.	Conclusiones	97

10.	Recomendaciones.....	99
11.	Bibliografía	101
12.	Anexos	105

Índice de Tabla

Tabla 1 Matriz FODA (DOFA) para generación de estrategias.....	23
Tabla 2 Formato para estructurar el manual de funciones	39
Tabla 3 FODA	53
Tabla 4 Foda contrastado	54
Tabla 5 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	56
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	57
Tabla 7 Modelo del manual de funciones	63
Tabla 8 Propuesta de manual de funciones para el presidente	69
Tabla 9 Propuesta de manual de funciones para el gerente.....	70
Tabla 10 Propuesta de manual de funciones para el asesor jurídico	71
Tabla 11 Propuesta de manual de funciones para la secretaria	72
Tabla 12 Propuesta de manual de funciones para el contador/a.....	73
Tabla 13 Propuesta de manual de funciones para la operadora.....	74
Tabla 14 Propuesta de manual de funciones para los conductores.....	75
Tabla 7 Plan de capacitación	91
Tabla 16 Género de los miembros que forman parte de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL	106
Tabla 17 Estado civil de los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	106
Tabla 18 Edad del personal de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	108
Tabla 19 Existencia de la misión de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL	109
Tabla 20 Existencia de la visión empresarial de la compañía	110
Tabla 21 Valores empresariales de la compañía.....	111
Tabla 22 Objetivos de la compañía	112
Tabla 23 Tipos de objetivos de la compañía	113
Tabla 24 Socialización de filosofía empresarial.....	114
Tabla 25 Ubicación estratégica de la filosofía empresarial.....	115
Tabla 26 Evolución de la filosofía empresarial	116
Tabla 27 Definición de la organización	117

Tabla 28 Colaboración entre los miembros de la compañía	118
Tabla 29 Relación entre los miembros de la compañía.....	119
Tabla 30 Toma de decisiones en la compañía	120
Tabla 31 Tipo de organigrama.....	121
Tabla 32 Persona encargada de asesoría legal.....	122
Tabla 33 Departamento de contabilidad.....	123
Tabla 34 Departamento de recursos humanos	124
Tabla 28 Estructura jerárquica.....	125
Tabla 35 Estructura jerárquica.....	125
Tabla 37 Niveles jerárquicos	126
Tabla 38 Jefe inmediato superior.....	127
Tabla 39 Tipo de manuales.....	128
Tabla 40 Manual de bienvenida.....	129
Tabla 41 Manual de funciones.....	130
Tabla 42 Manual de funciones documentado	131
Tabla 43 Socialización del Manual de funciones	132
Tabla 44 Plan de capacitación	133
Tabla 45 Capacitaciones para desempeñar sus funciones.....	134
Tabla 46 Temas de capacitación	135
Tabla 47 Temas que gustaría recibir de capacitación	136
Tabla 48 Cantidad de personas que se han capacitado	137
Tabla 49 Capacitaciones brindadas de manera.....	138
Tabla 50 Inversión en su formación y desarrollo	139
Tabla 51 Presupuesto para capacitación.....	140

Índice de figuras

Figura 1 Línea de mando.....	32
Figura 2 Organigrama estructural.....	36
Figura 3 Organigrama Funcional.....	37
Figura 4 Organigrama de posición	38
Figura 5 Ciclo de la capacitación	42
Figura 6 Proceso de capacitación	42
Figura 7 Puntos principales de un programa de capacitación	44
Figura 8 Cantón Huaquillas.....	46
Figura 9 Puerto Hualtaco	47
Figura 10 Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual S.A.....	52
Figura 11 Logotipo general	52
Figura 12 Taxis de la compañía.....	53
Figura 13 Diseño del organigrama estructural	59
Figura 14 Diseño del organigrama de funciones	61
Figura 15 Diseño del organigrama de posición.....	62
Figura 16 Organigrama estructural.....	66
Figura 17 Organigrama de funciones.....	67
Figura 18 Organigrama de posiciones	68
Figura 19 Propuesta de manual de bienvenida Página 1.....	77
Figura 20 Propuesta de manual de bienvenida Página 2.....	77
Figura 21 Propuesta de manual de bienvenida Página 3.....	78
Figura 22 Propuesta de manual de bienvenida Página 4.....	80
Figura 23 Propuesta de manual de bienvenida Página 5.....	81
Figura 24 Propuesta de manual de bienvenida Página 6.....	82
Figura 25 Propuesta de manual de bienvenida Página 7.....	83
Figura 26 Propuesta de manual de bienvenida Página 8.....	84
Figura 27 Propuesta de manual de bienvenida Página 9.....	85

Figura 28	Propuesta de manual de bienvenida Página 10.....	86
Figura 29	Propuesta de manual de bienvenida Página 11.....	87
Figura 30	Propuesta de manual de bienvenida Página 12.....	88
Figura 31	Como forman parte los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	105
Figura 32	Género de los miembros que forman parte de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL....	106
Figura 33	Estado civil de los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	107
Figura 34	Edad del personal de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	108
Figura 35	Misión de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL.....	109
Figura 36	Existencia de la visión empresarial de la compañía.....	110
Figura 37	Valores empresariales de la compañía.	111
Figura 38	Objetivos de la compañía.	112
Figura 39	Tipos de objetivos de la compañía.	113
Figura 40	Socialización de filosofía empresarial.....	114
Figura 41	Ubicación estratégica de la filosofía empresarial.....	115
Figura 42	Evolución de la filosofía empresarial.....	116
Figura 43	Definición de la organización.....	117
Figura 44	Colaboración entre los miembros de la compañía.....	118
Figura 45	Relación entre los miembros de la compañía.....	119
Figura 46	Toma de decisiones en la compañía.....	120
Figura 47	Tipo de organigrama.....	121
Figura 48	Persona encargada de asesoría legal.....	122
Figura 49	Departamento de contabilidad.....	123
Figura 50	Departamento de recursos humanos.....	124
Figura 51	Estructura jerárquica.....	125
Figura 52	Niveles jerárquicos.....	126
Figura 53	Jefe inmediato superior.....	127
Figura 54	Tipo de manuales.....	128
Figura 55	Manual de bienvenida.....	129

Figura 56 Manual de funciones	130
Figura 57 Manual de funciones documentado	131
Figura 58 Socialización del Manual de funciones.....	132
Figura 59 Plan de capacitación.....	133
Figura 60 Capacitaciones para desempeñar sus funciones	134
Figura 61 Temas de capacitación	135
Figura 62 Temas que gustaría recibir de capacitación.....	136
Figura 63 Cantidad de personas que se han capacitado	137
Figura 64 Capacitaciones brindadas de manera	138
Figura 65 Inversión en su formación y desarrollo	139
Figura 66 Presupuesto para capacitación	140

1. Título

Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Compañía de Taxis

Malecón Hualtaco “COTAXMAHUAL S.A.” del Cantón Huaquillas

2. Resumen

La presente Investigación se desarrolló con el fin de realizar un “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco “COTAXMAHUAL S.A.” del Cantón Huaquillas, con el propósito de generar un beneficio a la compañía, a través una propuesta de mejora en cuanto a su administración interna. Se plantearon los siguientes objetivos: Realizar un diagnóstico de la situación actual de la compañía, diseñar un modelo de la estructura organizacional y funcional y por último definir un nuevo diseño de estructura organizacional y funcional que incluya la creación de manuales operativos, organigramas específicos y la planificación de programas de capacitación para el personal. Para el cumplimiento del primer objetivo, se realizó una observación directa, a través de una visita presencial a la compañía taxis, con la finalidad de obtener información oportuna que permita conocer a la entidad, recolectando hallazgos importantes sobre falencias al no contar con un diseño organizacional. Asimismo, se desarrollaron entrevistas tanto al gerente como miembros clave, permitiendo obtener información relevante al tema de estudio, como consiguiente del segundo objetivo, se desarrolló un diseño de estructura organizacional en cuanto a organigramas y manuales, dando paso al desarrollo de un nuevo diseño, el cual, se planteó como propuesta para mejorar las falencias encontradas durante el desarrollo de proyecto de investigación, tales como; no contar con organigramas tanto estructural, funcional y de posición, también no contar con manuales y plan de capacitaciones, que mejoren las actividades de operación de la compañía. Añadiendo a lo anterior, para el desarrollo del trabajo, también fue necesario desarrollar una metodología de enfoque cualitativo, aplicando método inductivo y un diseño de investigación-acción, que nos permitió un mejor enfoque del desarrollo de los objetivos, así como el desarrollo de varias conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Diseño organizacional, manuales administrativos, filosofía empresarial, organigramas

3. Abstract

The present research work was developed with the purpose of carrying out a "Design of the Organizational and Functional Structure for the Malecón Hualtaco Taxi Company "COTAXMAHUAL S.A." of the Huaquillas Canton, with the purpose of generating a benefit to the company, through a proposal of improvement in terms of its internal administration. The following objectives were proposed: to carry out a diagnosis of the company's current situation, to design a model of the organizational and functional structure, and finally to define a new organizational and functional structure design that includes the creation of operating manuals, specific organizational charts and the planning of training programs for personnel. In order to achieve the first objective, a direct observation was made through a visit to the cab company, in order to obtain timely information that allows to know the entity, collecting important findings on shortcomings due to the lack of an organizational design. Likewise, interviews were conducted with both the manager and key members, allowing to obtain information relevant to the subject of study, as a result of the second objective, an organizational structure design was developed in terms of organization charts and manuals, leading to the development of a new design, which was proposed as a proposal to improve the shortcomings found during the development of the research project, such as; not having structural, functional and positional organization charts, also not having manuals and training plan, to improve the company's operation activities. In addition to the above, for the development of the work, it was also necessary to develop a qualitative approach methodology, applying an inductive method and an action-research design, which allowed us a better approach to the development of the objectives, as well as the development of several conclusions and recommendations.

Key words: Organizational design, administrative manuals, business philosophy, organization charts.

4. Introducción

El diseño de la estructura organizacional, es el modelo y base donde se va a elaborar una estructura interna clara de la empresa, teniendo en cuenta los puntos que se menciona a continuación; sus jerarquías, niveles jerárquicos, organigramas, departamentos, toma de decisiones, etc. Este diseño es de suma importancia en todo tipo de cooperativas y compañías, ya que, a través de este permite establecer una estructura mejor direccionada al momento de enfrentar desafíos en un mercado totalmente cambiante y globalizado.

El trabajo investigativo denominado “Diseño de la Estructura Organizacional y Funcional para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco COTAXMAHUAL S.A. del Cantón Huaquillas”, tiene como finalidad brindar un aporte significativo a la compañía y socios que la conforman, proporcionando un informe con los puntos relevantes que abordan una solución para las deficiencias encontradas en cuanto a su estructura orgánica, abordando la solución a la falta de un diseño de la estructura organizacional y funcional para la compañía.

Para el desarrollo del presente estudio investigativo se comprendió inicialmente un objetivo general que comprende la ejecución de un diseño organizacional y funcional para la compañía de taxis, para el cuál se realizó un diagnóstico situacional, la propuesta de su filosofía empresarial, así como la elaboración de organigramas y manuales. Sin embargo, durante el proceso surgieron algunas limitaciones cómo la falta de disponibilidad de información solicitada por parte de algunos miembros de la compañía, debido a limitaciones de tiempo o falta de interés, lo que obstaculizó la obtención de una visión más completa. Además, muchos de ellos enfrentaron dificultades para expresar sus respuestas de manera clara, lo que se atribuyó a restricciones temporales y a una comprensión limitada de la información interna de la empresa. Estos factores se convirtieron en limitaciones importantes para el desarrollo y conclusión satisfactoria del estudio investigativo.

El trabajo de integración curricular está estructurado de acuerdo con lo que establece el Reglamento de Régimen académico de la Universidad Nacional de Loja, en primer lugar, se encuentra: **Título**, que es la representación del presente trabajo, por consiguiente; **Resumen**, contiene información breve y clara de la investigación en español e inglés; **Introducción**, es la presentación de información y estructura clara del trabajo de investigación; **Marco Teórico**, contienen información de fuentes bibliográficas sobre temas relevantes al tema de investigación, que nos servirán como sustentación del mismo; **Metodología**, permite describir los métodos y

técnicas que se utilizó para obtener información relevante al tema que nos sirvió como fuente para seguir con el desarrollo del trabajo de investigación; **Resultados**, contiene la interpretación de las entrevistas aplicadas al gerente y miembros, asimismo, la ejecución de la propuesta que se desarrolló para la compañía; **Discusión**, se detalla una comparación sobre los resultados con relación a otras investigación; **Conclusiones**, se plantean de acuerdo a las deficiencias encontradas, puntos relevantes de importancia y sobre los objetivos cumplidos; **Recomendaciones**, contienen aquellas sugerencias que surgieron durante la elaboración del proyecto de investigación; **Bibliografía**, contiene referencias bibliográficas de libros, revistas, artículos, que se utilizaron para la fundamentación del marco teórico, referencial y discusión; por último, **Anexos**, que son documentos, gráficos, tablas que sirvieron para sustentar y desarrollar todos los puntos del estudio.

5. Marco Teórico

5.1. Fundamentos Referenciales

5.1.1. Marco Referencial

Como señala Orrala (2013) en la investigación titulada diseño organizacional para la Cooperativa de transporte de taxi “23 de julio” del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena, su problemática reside en la necesidad que tiene una cooperativa de taxis de poseer un buen diseño organizacional, debido a una incompleta gestión administrativa, es así que mediante este proyecto se tuvo como objetivo mejorar la estructura organizacional que posee la cooperativa a fin de lograr cambios en el aspecto administrativo que afecten al servicio que brinda la cooperativa que es su razón de ser como empresa. A través de la realización de un análisis actual permitió tomar en cuenta las necesidades como cooperativa, con base en las investigaciones que se han realizado, con la finalidad de proporcionarles a los socios una herramienta eficaz para el correcto funcionamiento de su organización, por ende, mediante la representación gráfica de una estructura organizacional formal se podrá reflejar una mejor administración y distribución de actividades en líneas y puestos de trabajos

Por otro lado Ojeda (2013) abordó el objetivo general de la presente investigación establecer un Diseño Organizacional y Administrativo para la Cooperativa de transportes de carga “Vencedores del Valle”, cuyo problema incide en que la falta de organización y administración adecuada no permite la ejecución eficiente de las actividades en la cooperativa, es así que mediante la realización de un diagnóstico de la situación actual de la Cooperativa, analizando los niveles jerárquicos existentes y proponiendo una estructura jerárquica adecuada a los niveles de autoridad, el diseño de los organigramas estructural, funcional, y de posición, ayudará a la empresa a manejar una mejor administración de actividades internas de la cooperativa, así mismo mediante la elaboración de un manual de bienvenida permitirá dar a conocer la actividad general que desarrolla la Cooperativa, un manual de funciones para asignar la función específica a cada integrante y establecer un Reglamento Interno para regular los derechos y obligaciones de todos los integrantes.

Además, según Alvarado et al., (2013) en su trabajo titulado como Diseño de una estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte urbano parroquial “CHONGÓN”, trata sobre la carencia de una estructura organizacional en la cooperativa de transporte, misma que en estos últimos años, aún no ha podido consolidarse como una institución bien administrada,

encaminada hacia el desarrollo, es decir que el no contar con un direccionamiento estratégico donde se vea definida la misión, visión, objetivos y valores organizacionales, son las causas principales que afectan a la cooperativa, por tal motivo el trabajo se enfoca en Diseñar una Estructura Organizacional que tiene como objetivo general ajustarse a las necesidades de esta organización, mediante propuestas como la de un direccionamiento estratégico, Manual de Funciones y Procedimientos para hacer a esta cooperativa más competitiva frente a retos que se presenten en un mercado más exigente en leyes y en el servicio al usuario. Lo importante es facilitar a los socios y colaboradores que conozcan a la cooperativa desde el punto de vista estructural

5.2. Fundamentos teóricos

5.2.1. *Compañía*

Según ley de compañías del (2017) menciona que: “Compañía es aquel en el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar u tener parte de sus utilidades” (Ley de Compañías, 2017).

5.2.1.1. Tipos de Compañías.

Según la Ley de Compañía (2017) menciona, estas cinco especies de compañías constituyen:

La compañía nombre colectivo: La compañía en nombre colectivo se constituye entre dos o más personas naturales que ejecutan o hacen comercio bajo una razón social. Esta razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la complementación de las palabras y compañía.

La compañía en comandita simple y dividida por acciones: La compañía comandita simple existe bajo una razón social, la cual se conforma entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsable, llamados socios comanditos, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes. El nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se le añadirá siempre la palabra “compañía comandita”, escrita con todas sus letras u abreviaturas

La compañía de responsabilidad limitada: Es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y además hacen comercio bajo una razón social objetiva, a esta se le añadirá las palabras “Compañía Limitada”.

La compañía anónima: Es una sociedad cuyo capital, está dividido en accionistas negociables, el cual está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las compañías civiles anónimas o sociedad anónima están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas (Ley de Compañías, 2017).

5.2.2. Transporte Terrestre

Según la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (2018) define, que el transporte terrestre es el servicio de transporte terrestre comercial consiste en trasladar a terceras personas y/o bienes de un lugar a otro, el cual la prestación de este servicio estará a cargo de las compañías legalmente constituidas y habilitadas para este fin (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2018).

5.2.2.1. Ámbitos de Operación del Transporte Terrestre.

La Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (2018) considera, que el servicio de transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes, puede ser el siguiente:

Transporte Escolar e Instituciones: Consiste en el traslado de estudiante desde domicilio hasta las instituciones educativas y en las mismas condiciones al personal, y en las mismas condiciones al personal de instituciones o empresa privada

Taxis: Consiste en el traslado de terceras personas a cambio de una contraprestación económica desde un lugar a otro dentro del ámbito intracantonal autorizado para su operación, y excepcionalmente fuera de ese ámbito cuando sea requerido por el pasajero (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2018, p.16).

5.2.2.2. División de Subtipos.

Según la Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial (2018) considera, diferentes tipos de división de subtipos.

Convencionales: Consiste en el traslado de terceras personas mediante la petición del servicio de manera directa en vías urbanas, puntos específicos definidos dentro del mobiliario urbano (paradero de taxi), o mediante petición de un centro de llamadas.

Ejecutivos: Consiste en el traslado de terceras personas mediante la petición del servicio, exclusivamente, a través de un centro de llamadas, siendo el recorrido autorizado el solicitado por el cliente.

Servicio alternativo-excepcional: Consiste en el traslado de terceras personas desde un lugar a otro en lugares donde sea segura y posible su prestación, sin afectar el transporte público o comercial.

Carga liviana: Consiste en el traslado de bienes en vehículos de hasta 3.5 toneladas de capacidad de carga, desde un lugar a otro de acuerdo a una contraprestación económica. Deberán estar provistos de una protección adecuada a la carga que transporten.

Transporte mixto: Consiste en el transporte de terceras personas y sus bienes en vehículos de hasta 1.2 toneladas de capacidad de carga, desde un lugar a otro, de acuerdo a una contraprestación económica, permitiendo el traslado en el mismo vehículo de hasta 5 personas (sin incluir el conductor) que sean responsables de estos bienes (Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, 2018, p.16).

5.2.3. *Diagnóstico Empresarial*

El diagnóstico empresarial tiene como finalidad detectar las debilidades, amenazas o posibles fortalezas dentro de la organización. Además, también permite definir el estado actual de la organización, ya que a través de uno de estos diagnósticos refleja unos resultados valorativos, que sirven para tomar decisiones en el factor tiempo para reestructurar la organización y cumplir con las metas proyectadas (Portugal, 2017).

5.2.3.1. **Matriz Foda.**

Según Nikulin y Becker (2015) menciona, que la herramienta FODA es una de las más comunes y utilizadas por la mayor parte de las empresas, que consiste en la elaboración de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos como externos, tales como; fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que influyen directamente en el desarrollo de la organización. Además, se menciona que es una de las técnicas importantes y más empleadas en la planeación estratégica, debido que a través de ella se puede dar la determinación de la posición estratégica de la empresa (Christopher & Becker, 2015).

Tabla 1
Matriz FODA (DOFA) para generación de estrategias.

Oportunidades	Amenazas
	-Resistencia al cambio

	- Cambios en el entorno social, económico, político, tecnológico	-competitividad -Altos riesgos y grandes obstáculos.
Fortalezas	Estrategia ofensiva	Estrategias defensivas
-Recursos superiores	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Usar las fuerzas para evitar las amenazas
-Capacidades distintivas		
-Ventajas naturales		
Debilidades	Estrategias Adaptivas	Estrategia de supervivencia
- Desventajas	Superar las debilidades	Reducir la debilidad y evitar las amenazas
-Recursos y capacidades escasas	aprovechando las oportunidades	

Fuente: Christopher & Becker (2015). Una metodología sistemática para la gestión estratégica: caso de estudio, pág. 129.

5.2.4. Empresa

La empresa es una entidad la cual, está conformada por un grupo de personas, con la finalidad de transformar recursos tales como; humanos, materiales, inmateriales, los cuales, deben ser dirigidos y organizados de la mejor manera posible, teniendo en cuenta, una estructura, procedimientos y reglas, de tal manera que pueda satisfacer las necesidades de la sociedad, esto con el objetivo de obtener beneficios para distribuir a sus propietarios (Ortiz, 2014).

Empresa es una unidad de organización que se diferencia de otras organizaciones por su tipo de actividad, pero su objetivo es el mismo como los fines lucrativos, es lo que conlleva un vínculo indisoluble entre la organización y la sociedad en la que se desarrolla (Jiménez, 2015).

5.2.5. Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja las normas de convivencia y colaboración que se adoptan dentro de la empresa para trabajar en un mismo sentir. Sin embargo, estas normas pueden transformarse con el paso del tiempo, a diferencia de la misión y la visión las culturas de una empresa no están preestablecidas sin embargo son vitales dentro de una organización (Slocum, 2009)

5.2.5.1. Misión.

La misión es definida como la declaración formal de los objetivos, que contesta el porqué y el para qué de su existencia, en otras palabras, es la razón de existir de una organización.

Su formulación suele incluir elementos que respondan a las siguientes interrogantes:

- ¿Quién somos?
- ¿A qué nos dedicamos?
- ¿Cuál es nuestra rama de actividad?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y beneficiarios? (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

5.2.5.2. Visión.

La visión de una organización representa las aspiraciones que desea alcanzar a largo plazo. Por tal razón, la visión forma la imagen futura y deseable por la que se esfuerza la organización en un horizonte temporal, por lo tanto, es el indicador de las actividades de la misma (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

5.2.5.3. Objetivos empresariales.

Los objetivos organizacionales son las metas hacia a las que se dirigen todas actividades organizacionales, y son un requisito esencial para determinar políticas, procedimientos, estrategias y reglas eficaces, además, sirven como punto de referencia para guiar los esfuerzos de la organización a cumplir dichos objetivos (García, Paz, & Suarez, 2022).

Un objetivo es un estado futuro que las organizaciones esperan alcanzar dentro de un cierto periodo de tiempo. (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016)

5.2.5.3.1. Características centrales en la formulación de objetivos.

- **Ser factible.** – Los objetivos que se planteen deben ser posibles de alcanzar, ya que, no tendría lógica y sentido establecer objetivos que sabemos de antemano que no se podrán realizar o que son realistas para la organización.
- **Un atributo.** - El objetivo debe tener un elemento específico que lo defina, el cual, es un elemento que mediremos para verificar si la empresa va en una dirección correcta de acuerdo a lo planteado previamente. Ej. Satisfacción del usuario, rentabilidad, etc.

- **Un elemento cuantificable.** - El objetivo, también debe tener una unidad de medida, que le permita medir el grado que se desea alcanzar. Ej. Valores (excelente, bueno, muy bueno), porcentaje, etc.
- **Un estándar de referencia.** - Es el valor que se desea alcanzar en los objetivos que se van a lograr (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

5.2.5.4. Valores empresariales.

Los valores definen los principios, valores y creencias que sirven como marco general para las actividades de la organización y así forman la filosofía institucional y de gestión. La realización de estos valores en una organización debe responder a la pregunta ¿en qué creemos?, con el objetivo que estos principios sean indicadores generales del comportamiento que se considera deseable en la organización (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

5.2.6. Gestión de Talento Humano

La gestión de talento humano requiere reclutar, seleccionar, orientar, recompensar, desarrollar, auditar, y dar seguimiento a las personas, además, esta gestión permite generar una base de datos confiable que permite la toma de decisiones, en donde la gente se sienta comprometida con la empresa. Asimismo, esta busca el desarrollo del capital humano, elevando la competencia de las personas que trabajan en la empresa (Chávez, 2015).

5.2.6.1. Administración de Talento Humano.

Es la disciplina que persigue la satisfacción de los objetivos organizaciones, tales como; crecimiento, competitividad, productividad, entre otros, el cual, para la obtención de ello, es necesario tener una estructura organizativa y el apoyo del esfuerzo humano cotidiano; es por ello, que las empresas seleccionen a las personas que cumplan los requisitos que las mismas quieren alcanzar.

La gestión de talento humano se efectúa a través de proceso administrativo como son: Planificación, organización, dirección, coordinación, ejecución y control, y dentro de ello se analiza aspectos importantes que abarcan la cultura que existe en la organización, la estructura organizacional, contexto ambiental, misión, visión, la tecnología, etc. (Chávez, 2015)

5.2.7. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, empresario, gerente, ejecutivo o cualquier otra persona, manejar de la mejor manera una empresa, ya que, este

consiste en estudiar la administración como un proceso que integra varias etapas tales como; Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. Además de cada una de las etapas anteriormente mencionadas responden a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde? (Raymundo, Mireya, & Calor, 2018).

El proceso administrativo es un conjunto de fases sucesivas, a través de la cual se efectúa la administración. Las cuales se mencionan a continuación:

- **Mecánica Administrativa:** Esta es la parte de diseño, en donde, se establece lo que debe hacerse.
- **Dinámica:** Esta se basa en lo realizado en la mecánica, es decir, se refiere a la operación de la empresa. (Münch, 2010)

5.2.7.1. Etapas del proceso administrativo.

- **Planeación:** Esta fase es considerada de gran importancia, ya que, a través de ella, se logran cumplir metas, aprovechando los recursos con los que cuenta la empresa, ya sean: humanos, financieros, tecnológicos y materiales. Además, permite al administrador tener una visión más clara de lo que pretende lograr.
- **Coordinación:** Es la sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una actividad, esta fase se realiza, debido a que dentro de una organización debe existir un mismo lenguaje, objetivos, metas y estrategias.
- **Integración:** Esta fase del proceso administrativo, analiza los puestos de la empresa, esto con la finalidad de satisfacer los requerimientos actuales y futuros del personal.
- **Dirección:** Esta fase se enfoca en la ejecución de los planes, con base a la organización ya diseñada, además, se caracteriza por ser la única fase que tiene que ver directamente con el recurso humano y ser una guía para que trabajadores ejecuten sus actividades para lograr cumplir los objetivos.
- **Control:** Se enfoca en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas, para de esta forma, coincidan con las actividades planificadas, y de no ser así corregir errores y retroalimentar.
- **Organización:** El propósito de la organización es lograr que todas las actividades se coordinen, y de esta manera, eliminar duplicidad de funciones, reducir costos y

aumentar la productividad y eficiencia en cada uno de los miembros (Raymundo, Mireya, & Calor, 2018).

Según Much (2010), menciona que las etapas del proceso administrativo son las siguientes:

- **Planeación:** son escenarios futuros, es decir, el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como los objetivos que se pretende obtener, a través de estrategias que se planteen para lograrlos. Una pregunta importante que se debe realizar siempre para desarrollar este punto es ¿Qué se quiere obtener?
- **Integración:** Este punto es la función en donde se eligen y obtienen los recursos para desarrollar las operaciones u actividades. ¿Con quién?
- **Dirección:** Esta fase se desarrolla la ejecución de todos los puntos tales como; Planeación, organización e integración, a través de la orientación de los recursos necesarios y el ejercicio de liderazgo. ¿Ver que se haga?
- **Control:** Es la fase en donde se establecen y desarrollan estándares para evaluar los resultados obtenidos, con la finalidad, de corregir desviaciones, y de esta manera prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. ¿Cómo se ha efectuado?
- **Organización:** En esta fase se aplica la pregunta ¿Cómo se hace?, es decir, aquí se desarrolla el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como también, el establecimiento de métodos y técnicas, que permiten la simplificación de trabajo (Münch, 2010). Asimismo, menciona que la organización es uno de los puntos bases del proceso administrativo el cual se encarga de realizar la estructura conformada por autoridad, mando, supervisión, toma de decisiones, delegación, etc., en otras palabras, son todos los procesos de funciones y responsabilidades que ayudan a mejorar desarrollo del trabajo o actividades (Much, 2014).

5.2.8. Diseño organizacional

El diseño organizacional se podría decir que es la forma en cómo vamos a construir la estructura organizacional, es decir es el proceso el cual nos va a servir de base para realizar cada uno del proceso de la estructura organizacional, esto con la finalidad de alcanzar los objetivos que se tienen previstos (Moreno & Liz, 2009).

En la revista realizada por Alba (2022) menciona, que el diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes de las empresas se basan para la toma de decisiones sobre cómo elegir la estructura organizacional adecuada y de tal manera plantear una buena estrategia para la organización y el entorno en el cual los miembros de la ponen en práctica (Alba, 2022).

El diseño organizacional, es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización, con la finalidad de que alcance sus objetivos y estrategias. Además, para comprender este diseño organizacional es importante conocer la función que desempeña. Los componentes órganos, equipos, puestos, jerarquías, relaciones, recursos, entre otros, se les denomina estructura organizacional. (Chiavenato, 2009)

5.2.9. Estructura organizacional

La estructura organizacional es el marco en donde se preparan las actividades que se van a realizar en la empresa, es decir que dentro de la estructura organizacional se desarrolla la forma de dividir, organizar y controlar los roles, funciones, responsabilidades y los procesos, que ayudan a la empresa tener un mejor funcionamiento interno en cuanto a las relaciones entre los gerentes y empleados (Stoner, Freeman, & Jr., 1996).

5.2.9.1. Tipos de estructura organizacionales.

Según Stoner (1996) menciona, que la estructura organizacional se describe como forma en cómo se dividen, agrupan y coordinan todas las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados. Entre los tipos de estructura encontramos la siguiente:

La estructura funcional se basa en agrupar un departamento a todas las personas que tienen las capacidades y habilidades de realizar una o varias actividades que se relacionan entre sí, permitiendo así un mejor desenvolvimiento de las actividades de la organización. Por ejemplo, una organización que este dividida por funciones puede tener diferentes departamentos tanto para producción, mercadotecnia y ventas. En donde el gerente de cada departamento sería el responsable de todas las actividades que se realicen dentro de ellos (Stoner, Freeman, & Jr., 1996).

5.2.10. Organizaciones formales

La organización formal comprende estructura organizacional, que se caracteriza por tener estructuras y sistemas definidos para la toma de decisiones, la cual siguen un conjunto de directrices (normas y reglas) para definir de manera explícita qué lugar ocupa cada persona en la

empresa, cuáles son sus funciones y ante quien responden, que permitan ser eficientes en la consecución de sus objetivos (Chiavenato, 2006).

5.2.11. Organizaciones informales

Las organizaciones informales se encuentran dentro de las organizaciones formales, son relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí, es decir son medios no oficiales pero que de algún modo contribuyen en la toma de decisiones, comunicación y en el control, ya que es la forma habitual de hacer las cosas en una organización, sin embargo, esta organización informal no aparece en el organigrama de la organización (Harold, Heinz, & Mark, 2012).

5.2.12. División de trabajo

La división de trabajo es el proceso mediante el cual se dividen las actividades en diferentes departamentos, las cuales cada una se atribuye a una o un grupo de personas con el fin de realizarlas con mayor eficiencia, simplificando de tal manera el trabajo y permitiendo que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general, en ocasiones es llamada división de a mano de obra (Amaru, 2009).

5.2.12.1. Principio de la división del trabajo.

En las empresas, la división de trabajo se aplica en diferentes operaciones, esto con el propósito de generar perfeccionamiento y responsabilidades más concretas en las actividades que se realicen en cada departamento. (Ramirez, 2009)

5.2.12.2. Ventajas de la división del trabajo.

Ramírez (2009) menciona, sobre que “la división del trabajo permite a las empresas varias ventajas”

- Aumento de la destreza del obrero en su tarea
- Reducción del tiempo para efectuar cada trabajo
- Utilización de nueva maquinaria inventada por los trabajadores (Ramirez, 2009, pág. 135).

5.2.13. Coordinación

La coordinación es un proceso cronológico que permite asegurar que la empresa desarrolle sus actividades u procesos en los diferentes departamentos, esto con la finalidad de lograr

rendimiento óptimo y evitar los conflictos o duplicación de tareas, ya que, sin ella, los empleados perderían de vista sus papeles y las actividades que deberían de cumplir (Stoner, Freeman, & Jr., 1996).

5.2.14. Departamentalización

La departamentalización es la agrupación y división de funciones en unidades específicas, es decir que se agrupa en departamentos aquellas actividades que son similares o tienen una relación lógica, dando de esta manera un mejor resultado a momento de la ejecución de las actividades y logro de los objetivos (Much, 2014).

La departamentalización es la especialización de trabajo de acuerdo con el lugar, cliente, servicio o proceso que se asigna a los grupos de personal de la organización, en donde las operaciones y actividades que se agrupan en los diferentes departamentos están relacionadas entre sí (Benjamín & Krieger, 2011).

5.2.14.1. Secuencia para realizar la departamentalización.

- Definir los procesos
- Listar todas las funciones
- Clasificarlas de acuerdo con su similitud
- Ordenarlas en relación con su jerarquía
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas; departamentos o áreas funcionales
- Especificar las redacciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos. (Much, 2014)

5.2.15. Jerarquización

La jerarquización son un conjunto personas con diferentes funciones que se agrupan en niveles jerárquicos de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que poseen. (Much, 2014)

5.2.16. Cadena de mando

Es una estructura jerárquica que establece una secuencia de autoridad, en donde cada miembro depende de alto mando de la organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama. (Stoner, Freeman, & Jr., 1996)

5.2.16.1. Línea de mando.

Esta línea de mando simboliza el enlace que existe entre las unidades y constituye el elemento estructural de los organigramas en los que se representan gráficamente la delegación de autoridad mediante los niveles jerárquicos. (Benjamín & Krieger, 2011)

Figura 1
Línea de mando

De acuerdo con este principio algunos departamentos deben ser manejados por una dirección o gerencia



Nota: figura tomada del autor Benjamín & Krieger (2011), del libro de Comportamiento organizacional

5.2.16.2. Unidad de mando.

Es conveniente que en cada área o departamento exista un único responsable, ya que esto evita la duplicación de liderazgo y posibles desacuerdos de autoridad. (Benjamín & Krieger, 2011).

5.2.17. Niveles jerárquicos

En la mayoría de las organizaciones, los gerentes se agrupan en tres niveles jerárquicos, los cuales son los siguientes:

Alta administración: Es el rango más alto de la jerarquía, en el primer escalón, en donde se centran los ejecutivos, como director, director ejecutivo y presidentes, los cuales son la mayor autoridad en la toma y sobre los demás miembros de la organización (Amaru, 2009).

Es el nivel más alto dentro de toda la organización y está conformado por los directores, propietarios o accionistas, es considerado también como nivel estratégico porque aquí se establecen los objetivos y se toman todas las decisiones de la organización. (Chiavenato, 2011)

Gerentes intermedios: Es el segundo escalón del nivel jerárquico, en donde se encuentra el gerente de cualquier organización y son quienes transforman los grandes objetivos de la alta gerencia en objetivos específicos, se encargan de cómo manejar los recursos y controlar que las actividades se realicen de manera correcta (Amaru, 2009).

Se lo conoce también como nivel táctico o gerencial, es donde se centran la departamentalización y división y se encargan de la programación de las tareas muy bien definidas y limitadas. Este nivel amortigua los impactos de incertidumbre del ambiente, los absorbe y los digiere para llevarlo al nivel operacional (Chiavenato, 2011).

Nivel operacional: El nivel operación es en donde se desarrollan todas las actividades anteriormente planificadas. (Amaru, 2009)

Se conoce como nivel técnico, y se encuentra ubicado en las áreas inferiores de la organización, es el nivel más bajo de todos los niveles jerárquicos donde se realizan las tareas y operaciones. En este nivel comprende el trabajo básico relacionado con la elaboración de productos o servicios de la organización (Chiavenato, 2011)

5.2.18. Organigramas

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de la organización, permite entender y visualizar de una forma sencilla, simplificada y sintética cómo se encuentran estructuradas las funciones, las áreas funcionales, los niveles de autoridad o jerarquía que conforman la organización (Much, 2014).

5.2.18.1. Objetivo.

Es un instrumento idóneo que permite visualizar la estructura interna en forma gráfica y objetiva todas las posiciones jerárquicas de la empresa, desde los miembros de rango más alto hasta el más bajo. (Benjamín, 2009)

5.2.18.2. Utilidad.

El organigrama puede ser bastante útil, ya que nos permite entender cómo funciona una empresa, en el cual, a través del organigrama muestra las diversas partes de una organización, su

interrelación y la manera en que cada posición y departamento se encuentra (Daft, 2011). También se establecen las siguientes utilidades:

- Proporcionan una imagen formal a la organización.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional (Benjamín, 2009, pág. 124).

5.2.18.3. Ventajas de los organigramas.

- Informa la estructura organizativa de la organización.
- Muestra las diversas actividades y funciones que realizan la organización, sean estas especializadas o no.
- Indica la forma en que dichas actividades y funciones se agrupan área de responsabilidad.
- Representa las diferentes unidades o departamentos que constituyen la organización, indicando sus respectivos niveles jerárquicos.
- Muestra el nivel de relación que se establece en las distintas unidades de una organización y su jerarquía.
- Permite analizar la estructura de la organización y realizar un diagnóstico de la misma, en la que se indiquen fallas del diseño, de relación, de departamentalización, de jerarquía y de control interno.
- Permite reflejar los distintos cambios de estructura realizados, en la organización, a través del tiempo.
- Al ser una representación gráfica, permite apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo de una organización, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Hacer conocer a todos los integrantes su posición relativa en la estructura.
- Capacitar al personal de la organización.
- Instituir y ubicar a los recién ingresados. (Benjamín, 2009).

5.2.18.4. Criterios fundamentales para su preparación.

Los criterios fundamentales que se deben tener presentes para la preparación de los organigramas de la empresa son:

Precisión: Las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con precisión dentro del organigrama.

Sencillez: Debe ser muy sencillo, para que se pueda comprender con facilidad. Para ello se recomienda no complicar su preparación con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Uniformidad: Para su fácil interpretación es conveniente homogenizar las figuras y líneas que se utilicen en su diseño para su desarrollo.

Presentación: Dentro de ese punto, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia: El organigrama se debe mantener actualizado para conservar su vigencia, ya que, cuando se elabora es recomendable que el margen inferior derecho de la gráfica se anote el nombre de la unidad responsable de prepararlo, además, la fecha de autorización y actualización (Benjamín, 2009).

5.2.18.5. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso en un organigrama.

Para dibujar y representar organigramas estructurales, debemos de seguir los siguientes criterios y elementos gráficos de diseño, mismos que pueden ser utilizados para representar todo tipo de organigrama, excepto de los matriciales. Símbolos y referencias convencionales de mayor uso:

- Las líneas llenas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica.
- Las líneas verticales indican autoridad sobre.
- Las líneas horizontales señalan la especialización y la correlación.
- Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica mando.
- Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento.

- Las líneas discontinuas por debajo del gráfico, indican la relación de unidades desconcentradas y descentralizadas.

Figuras geométricas a utilizar siempre serán de forma rectangular y todos deben ser del mismo tamaño, es decir que los tamaños de los recuadros no indican diferencia jerárquica, dado que esto se refleja por niveles.

- Un recuadro indica autonomía
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización
- Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución o bien son comisiones o comités internas (Palacios, 2017)

5.2.18.6. Tipos de organigramas.

Los organigramas también se los puede denominar gráficas de organización o cartas de organización y se pueden clasificarse de la siguiente manera:

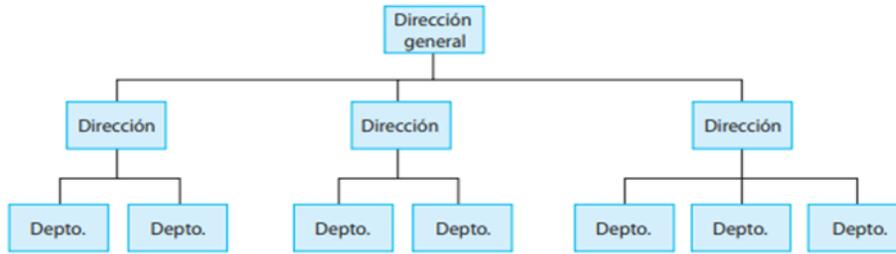
Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** Estos están conformados por una sola organización. Además, pueden referirse a ella en forma general o mencionar alguna de las áreas que la conforman la misma.

Por su área o ámbito.

- **Generales:** Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características (representa toda la organización).

Figura 2
Organigrama estructural



Nota: figura tomada del libro Comportamiento Organizacional del autor Franklin Benjamín, (2009)

Por su contenido.

- **Funcionales:** Este organigrama engloba las principales funciones que tienen asignadas para cada miembro de la empresa. Además, es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Figura 3
Organigrama Funcional

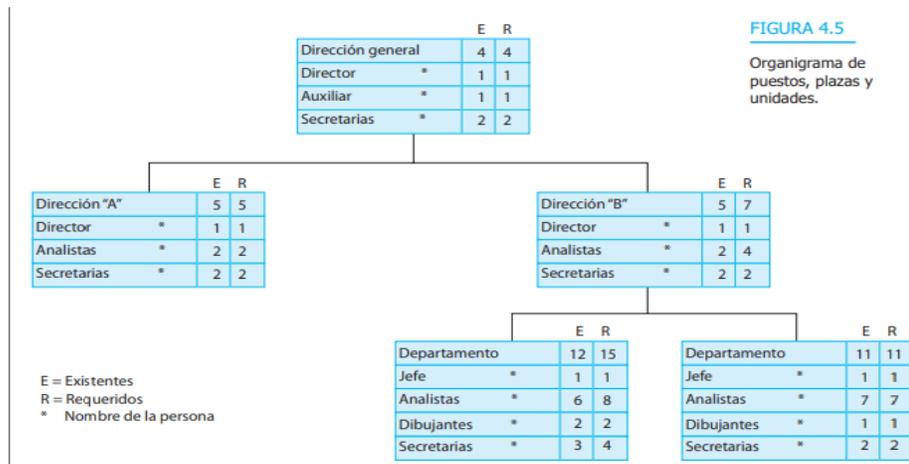


FIGURA
Organigrama

Nota: figura tomada del libro Comportamiento Organizacional del autor Franklin Benjamín, (2009)

- **De puestos, plazas y unidades:** muestran las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Figura 4
Organigrama de posición



Nota: figura tomada del libro *Comportamiento Organizacional* del autor Franklin Benjamín, (2009)

5.2.19. Manuales administrativos

El manual administrativo es un documento que sirven como herramienta de coordinación y comunicación que permite de forma sistemática transmitir información interna de la empresa, como los antecedentes, políticas, procedimientos, objetivos, así como los lineamientos que ayudan al mejor desempeño de actividades (Benjamín, 2009).

5.2.19.1. Manuales de funciones.

El manual de funciones parte del organigrama y es considerado una herramienta importante de trabajo en las cuales se describen o plantean un conjunto de tareas que debe desarrollar cada empleado en su día diario, permitiendo establecer con mayor claridad las responsabilidades y obligaciones que tiene que desempeñar cada uno de los empleados (Benjamín, 2009).

5.2.19.1.1. Diseño de puestos y Funciones.

El diseño de puestos es un modelo en el que se especifica el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás, en donde cada puesto requiere que su empleado tenga ciertas habilidades para desempeñarse bien en sus actividades, sin dejar de lado que estas

Nota: La tabla muestra los contenidos y estructura de un manual de funciones, el cual, nos servirá como guía para la realización que se aplicará a la compañía. Tabla tomada por la autora (Palacios, 2017)

5.2.19.2. Manual de bienvenida.

Estos manuales cumplen la función de dar a conocer a todos los nuevos trabajadores una breve historia de la empresa desde su origen hasta la actualidad, incluyendo su filosofía empresarial, así facilitando la mejor adaptación para los nuevos miembros, facilitándoles saber toda información referente a la empresa. Normalmente dentro de estos manuales se puede adjuntar duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral (Vergara, 2017).

5.2.19.2.1. Contenido del manual de bienvenida.

- Presentación
- Mensaje de bienvenida
- Antecedentes históricos
- Nuestra misión
- Nuestra visión
- Nuestros valores
- Objetivo de la institución. (Bravo, 2023)

5.2.20. Necesidades de capacitaciones

5.2.20.1. Capacitación.

La capacitación es el proceso de desarrollar o mejorar las cualidades en las personas, preparándolas para mejorar su productividad y contribuyan con mejor eficiencia al logro de los objetivos de la organización. (Chávez, 2015)

5.2.20.2. Pasos para identificar la necesidad de capacitación.

Según Chávez (2015) menciona los siguientes:

- Diagnóstico o inventario de necesidades de capacitación que se deben satisfacer.
- Diseño de un programa de capacitación
- Aplicación del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados de la capacitación. (Chávez, 2015)

5.2.20.3. Objetivos de capacitación.

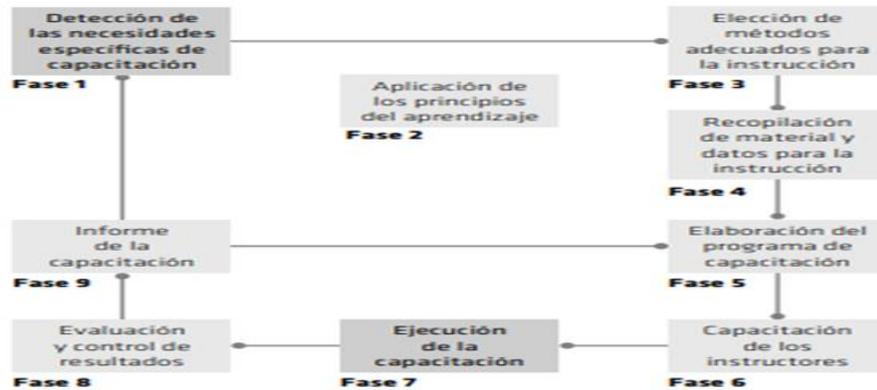
- Preparar a las personas o miembros de una organización, para la realización inmediata de diversas actividades del puesto en el que se desempeñe.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en sus puestos actuales, sino también, para otras funciones más complejas y elevadas que se le presenten.
- La capacitación se realiza con la finalidad de cambiar la actitud de las personas, y de esta manera, crear un clima más satisfactorio entre ellas o aumentarles la motivación, además, hacerlas más receptivas a las últimas tendencias de la administración en la actualidad (Chiavenato, 2011).

5.2.20.4. Ciclo y etapas de la capacitación.

La capacitación es el acto internacional de proporcionar los medios que permiten el aprendizaje. Es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada persona. Este proceso del ciclo de la capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, compuesto por los siguientes elementos:

- Detección de las necesidades específicas de capacitación
- Aplicación de los principios del aprendizaje
- Elección de métodos y recursos adecuados para la instrucción
- Recopilación de material y datos para la instrucción
- Elaboración de programas de capacitación
- Capacitación de los instructores
- Ejecución de la capacitación
- Evaluación y control de resultados (Chiavenato, 2011, p.324)

Figura 5
Ciclo de la capacitación

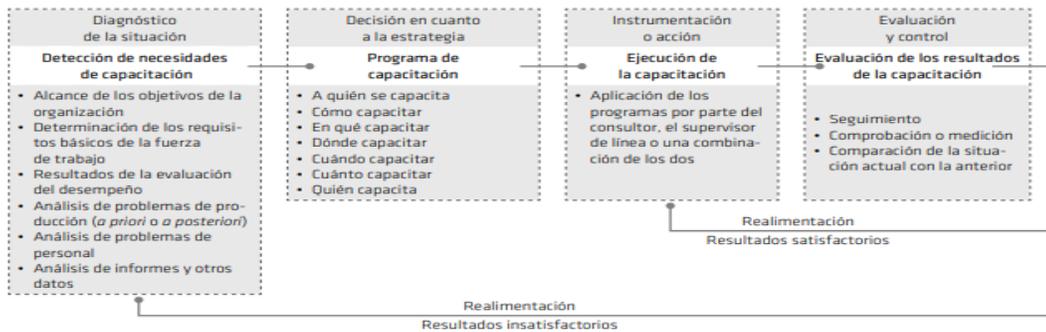


Nota: La figura muestra los contenidos a través de fases que se debe tomar en cuenta para la realización de un programa de capacitación, tomada por el autor (Chiavenato, 2011, pág. 324)

5.2.20.5. Etapas del proceso de capacitación.

- Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los diagnósticos

Figura 6
Proceso de capacitación



Nota: La figura muestra los contenidos del proceso que se debe tomar en cuenta para la realización de un programa de capacitación, tomada por el autor (Chiavenato, 2011, pág. 325)

5.2.20.6. Medios principales para detectar las necesidades de capacitación.

Evaluación de desempeño: Permite identificar a empleados que realizan sus actividades por debajo de un nivel satisfactorio, así como también, averiguar cuáles son las áreas de la organización que requieren de atención inmediata por parte de los responsables de la capacitación.

Observación: Este medio permite constatar dónde existe trabajo ineficiente, problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo y una rotación abundante de personal.

Solicitud de supervisores y gerentes: Cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel jerarquía alto en la organización, los propios supervisores y gerentes suelen solicitar capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Este permite un contacto directo con los gerente y supervisores, a través de una entrevistas con respecto a problemas que se resuelven con capacitación. (Chiavenato, 2011)

5.2.20.7. Programación de capacitación.

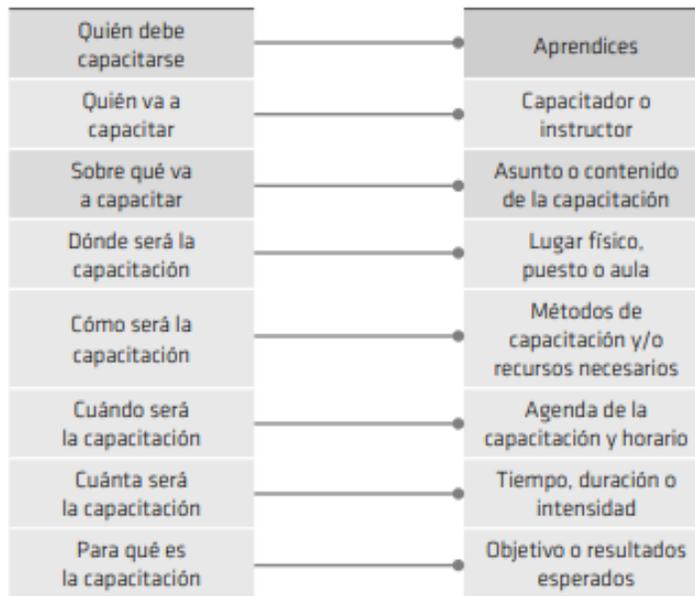
Una vez detectadas y determinadas las necesidades de capacitación, se prepara su programa, el cual este se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes, que deben identificarse durante la detección:

- ¿Cuál es la necesidad?
- ¿Dónde se determinó en primer lugar?
- ¿Ocurre en otra área o división?
- ¿Cuál es su causa?
- ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ¿Cuántas personas y cuántos servicios se atenderán?
- ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ¿Quién realizará la capacitación? (Chiavenato, 2011, p. 330)

5.2.20.8. Planeación de la capacitación.

El programa de capacitación en si requiere de un plan que incluya los datos fundamentales para su buen desarrollo.

Figura 7
Puntos principales de un programa de capacitación



Nota: La figura indica los contenidos que se deben tomar realizar para el proceso de programa de capacitación, tomada por el autor Chiavenato, 2011.

5.2.20.9. Ejecución de la capacitación.

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticada las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente es su instrumentación (ejecución).

Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización: La capacitación debe dar solución de problemas que se originaron de las necesidades diagnosticadas, y la decisión de establecer estos programas depende de la necesidad que existe de mejorar el nivel de desempeño de los empleados.

Calidad del material de capacitación: El material de enseñanza permite, facilitar la comprensión, mediante recursos audiovisuales, con la finalidad de aumentar el rendimiento de la capacitación, de los empleados y del instructor, por ello, que debe pensarse de antemano en el material de enseñanza que facilitara la ejecución de la capacitación.

Cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa: La capacitación se debe realizarse con todo el personal de la empresa, es decir todos los niveles jerárquicos. Es por ello, que se requiere de esfuerzo y entusiasmo de los miembros, esto con la finalidad de generar un mejoramiento, ya que, implica un costo que se considerará como una inversión, más no bien como un gasto inactivo sin rendimientos.

Calidad y preparación de los instructores: El éxito de la ejecución de la capacitación depende de los intereses, jerarquía y capacidad de los instructores. El criterio para seleccionar a los instructores es muy importante, ya que estos deben reunir algunas cualidades personales tales como; facilidad para las relaciones humanas, motivación, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad a la que se requieren capacitar (Chiavenato, 2011)

6. METODOLOGÍA

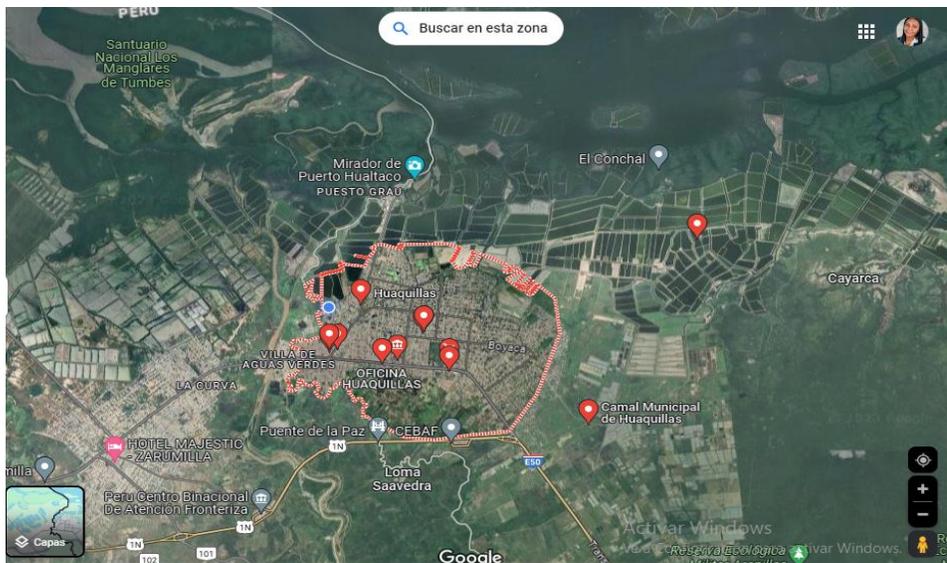
6.1. Área de estudio

El área de estudio de la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco “COTAXMAHUAL S.A.” ubicada en Ecuador, dentro del cantón Huaquillas provincia del Oro, se dedica a brindar servicios de atención al cliente y servicio de transporte de personas, se encuentra operando desde el 28 de agosto de 2015, creada para fines lucrativos e inversionistas comerciales, en la actualidad cuenta con 60 accionistas.

6.1.1. Macro localización

La compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual ubicada en el cantón Huaquillas provincia el Oro.

Figura 8
Cantón Huaquillas

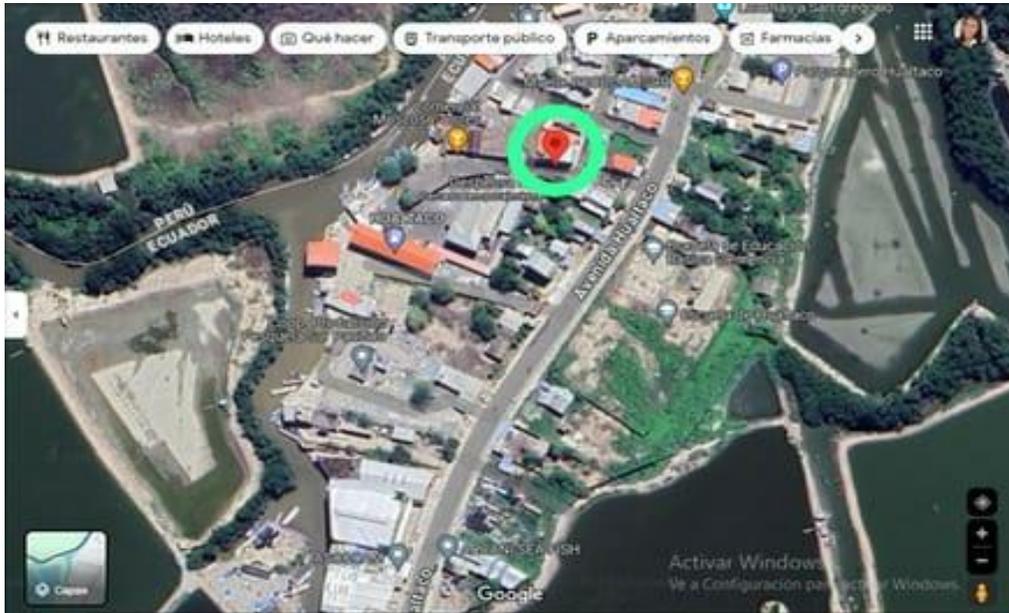


Nota: El gráfico muestra la localización de la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco.

6.1.2. Micro localización

El punto exacto donde se sitúa la compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual, está entre las calles Avenida Hualtaco, Pedro Rodríguez y Balsamarahua.

Figura9
Puerto Hualtaco



Nota: El gráfico muestra la localización exacta de la compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual.

6.2. Procedimiento

6.2.1. Enfoque de investigación

La investigación tiene un enfoque cualitativo, debido a que describe la información receptada de entrevistas y encuestas aplicadas a los miembros clave de la compañía, es decir, permite presentar los resultados de manera descrita, explicando el “por qué” o la naturaleza de los datos obtenidos, facilitando una comprensión más profunda.

6.3. Métodos.

Se aplicó el método inductivo para recabar información interna de la compañía, de manera que permitió construir la estructura organizacional de la misma. Este método fue utilizado en la investigación mediante:

- **Observación y recolección de datos:** Este método se desarrolló mediante la realización de una observación a la compañía en su estado actual, recopilando de tal manera información interna sobre cómo funcionan la toma de decisiones, la

comunicación entre el personal, las jerarquías, su misión, visión, su infraestructura etc.

- **Identificación de patrones:** A través de esta observación y recopilación de información, se pudo conocer la forma en cómo se desarrollan las actividades que se manejan tanto interna como externamente de la compañía.
- **Desarrollo de una nueva estructura:** Mediante las conclusiones recabadas en los dos puntos anteriores, se propuso un nuevo diseño de estructura organizacional que refleje los hallazgos que se presenten en la compañía.

6.4. Diseño de investigación

El diseño de investigación que se utilizó es investigación- acción, debido que este diseño permitió realizar una indagación sobre el problema de investigación, y de esta manera, se procedió a realizar las alternativas de solución para el mejoramiento del desarrollo de la compañía.

6.5. Técnicas

Las técnicas que se utilizaron fueron las siguientes:

- **Observación**

Con esta técnica se observó la situación de la compañía con respecto a cómo se manejan las jerarquías, y responsabilidad, el lugar en el que se encuentra, su infraestructura, etc., recolectando así información visual sobre los aspectos de la estructura organizacional, permitiendo determinar cuáles son las áreas que se necesita mejoramiento para el mejor funcionamiento de la misma.

- **Entrevista**

Se realizó un listado de preguntas de manera directa al gerente general de la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco, con la finalidad de obtener datos e información relevante sobre su filosofía, su estructura jerárquica, manuales, quien distribuye las funciones y responsabilidades de los miembro y capacitaciones, etc. El cual, esta técnica se aplicó de manera semiestructurada.

- **Encuesta**

También se aplicó esta técnica algunos miembros clave, con el objetivo de recopilar información de manera directa sobre el manejo de la atención al cliente, la comunicación

que se maneja internamente, y sobre el desarrollo de las actividades. Además, esta fue aplicada través de la estructura de una entrevista.

- **FODA**

Esta técnica se utilizó para obtener un diagnostico situacional de la compañía y se desarrolló de acuerdo a las entrevista y encuestas realizadas a los miembros de la compañía, permitiendo evaluar los factores internos y externos tales como; fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas.

6.6. Población y muestra

El tipo de muestra que se utilizó para aplicar las entrevistas al gerente y algunos miembros clave de la compañía, que brindaron información, fue una no probabilística, bola de nieve, debido a que se le pregunto a todos los miembros, los cuales ellos dirigirían a miembros más antiguos y que tenían conocimiento sobre la filosofía empresarial, y ellos fueron recomendando a quienes eran otros que tenían conocimiento sobre el mismo tema, recopilando de tal manera la información que nos fue necesaria para continuar con nuestro trabajo de investigación y la propuesta que se realizó en el punto de resultados.

7. RESULTADOS

Los resultados de la entrevista con el gerente general Oscar Vinces, revelan que la compañía enfrenta desafíos en aspectos organizativos. Se constata que la misma posee una declaración de misión, visión y valores, los cuales, juegan un papel importante en la orientación hacia el logro de los objetivos. A pesar de ello, se corrobora, que la filosofía empresarial no ha sido actualizada ni socializada desde su creación. Además, en cuanto a la relación con los objetivos, se señala que se encuentran debidamente establecidos, permitiendo a la compañía una dirección clara.

Asimismo, destacó la falta de una estructura organizativa, aun cuando, la compañía solamente cuenta con el organigrama estructural que se encuentra definido: presidente, gerente, comisario de vigilancia, secretaria, operadora, accionistas y colaboradores; lo que, en consecuencia, de ello, provoca un mal ambiente laboral, causando la falta colaboración y compañerismo entre los miembros. De la misma forma, el gerente mencionó que referente a los manuales de funciones, bienvenida o capacitación la compañía tampoco cuenta con ello, debido a la ausencia de coordinación y al no contar con recursos disponibles para la formación y desarrollo de los que forman parte de la compañía.

En cuanto a la encuesta realizada al personal, los informantes claves, reafirman la respuesta brindada por el gerente, la compañía tiene una misión y visión, lo cual, refleja claramente su razón de ser y una imagen clara acerca de lo que requiere lograr en un futuro. Sin embargo, sugieren una revisión y replanteamiento de la misión y visión para garantizar de manera efectiva alcanzar los objetivos propuestos. Además, en relación a los valores corporativos, los miembros de la compañía destacan la responsabilidad, puntualidad, honradez, discreción y lealtad, los cuales reflejan la esencia e identidad de la compañía.

Es importante destacar, que los informantes clave mencionaron que la compañía no cuenta con una estructura organizativa a diferencia de una minoría que menciona que si cuenta con una estructura. Asimismo, indicaron que poseen una buena colaboración y relación entre ellos, a pesar de que un número menor mencionó que carecen de ello, debido a la independencia de sus actividades, el egoísmo y la falta de empatía que afecta al ambiente laboral., De igual manera señalan que las decisiones que se toma en la cooperativa, se realizan de manera consultiva y participativa.

En cuanto redactar bien la idea que la compañía carece de organigramas, sin embargo, la minoría indico que, si cuenta con ello, el mismo que carece de departamentos como: los de asesoría legal y talento humano. Además, la compañía cuenta con reglamento interno, sin embargo, no dispone de manuales.

Finalizando, en lo que respecta a la capacitación, indican que la compañía no tiene asignado un presupuesto para programas y planes de capacitaciones, por tal razón no invierte en la formación y desarrollo de sus miembros. Aunque, les gustaría recibir en temas respecto en lo que es atención al cliente, leyes de tránsito, seguridad vial, cuestiones relacionadas con la contabilidad y funciones relacionadas a la comisaria, debido a que su actividad es prestar un servicio a la comunidad.

7.1. Diagnóstico situacional de la compañía de Taxis COTAXMAHUAL S.A

La compañía actualmente se encuentra atravesando desafíos en cuanto a su estructura organizativa, el cual, a través de las entrevistas realizadas al gerente y varios informantes clave se verifico varias falencias tales como; la falta de actualización de la filosofía empresarial, la falta de organigramas, niveles jerárquicos, la falta de manuales, la carencia de compañerismos, entre otros, a consecuencia de la misma, se realizó una propuesta, para la compañía y mejorar todas la falencias antes mencionadas, dando una mejor eficiencia y eficacia tanto en sus actividades, decisiones, como en todo lo que se realice dentro de ella.

Antecedentes de la empresa

La Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual S.A. es una empresa en el Ecuador, con sede principal en Huaquillas, aprobado el Estatuto de la **COMPAÑÍA DE TAXIS MALECON HUALTACO COTAXMAHUAL S.A.**, con fecha 14 de agosto del 2015, y debidamente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Huaquillas, el 28 de agosto del 2015, convirtiéndose en una empresa que brinda el servicio de taxis del sector y se encuentra conformada por 41 accionistas, 5 trabajadores y el gerente general, en el año 2018 incrementaron el número de accionistas a 60 accionistas.

Figura 10

Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual S.A



Nota: La figura muestra la infraestructura de la Compañía de Taxis.

Figura 11

Logotipo general



Nota: Figura proporcionada por la compañía de Taxis “COTAXMALHUAL”

Servicio

Brinda el servicio de taxis en el cantón Huaquillas, el cual se encarga del traslado de terceras personas de un lugar a otro.

Figura 12
Taxis de la compañía



7.2. Diagnóstico del diseño organizacional

Tabla 3
FODA

Fortalezas	Debilidades
La compañía está legalmente constituida desde el 28 de agosto del 2015	No cuenta con una oficina de trabajo propia y no se encuentran en un lugar estratégico
Cuenta con filosofía con misión, visión, valores empresariales y objetivos (filosofía empresarial)	Falta de capacitaciones al personal, afecta la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.
Cuenta con un reglamento interno	Una estructura organizativa deficiente (no cuenta con manuales de funciones y bienvenida)
Cuentan con una base (lugar) de posición de taxis estratégico. (Las unidades de taxis se en un lugar estratégico, un puerto)	Cuenta con una sola red social (Facebook), que carece publicidad e información de la compañía
Base de clientes leales.	No cuenta con una página web, que contenga información y datos de la compañía
	Falta de organigramas bien estructurados
	Jerarquía poco clara
	No cuenta con un letrero en la oficina, que los distinga.
	Falta de colaboración y compañerismo

	Falta de responsabilidad de los socios
	Falta de conocimiento por parte de los socios sobre la filosofía empresarial.
Oportunidades	Amenazas
Respaldada por la Unidad Municipal de Transporte y seguridad Vial de Gobierno Autónomo y Descentralizado del Cantón Huaquillas.	La alta competencia de cooperativas y compañías dedicadas al ámbito de prestación de servicio (Taxis)
Implementación de tecnología en la gestión de servicio de taxis.	La competencia cuenta con oficinas con una infraestructura amplia
Reestructuración de la estructura organizativa (mejorar la estructura, mejorando la eficiencia y efectividad)	La competencia cuenta con letreros que distinga sus oficinas de las demás.
Implementación de programas de formación y desarrollo	Incremento de inseguridad
Crecimiento del mercado de transportes.	Cambios en las regulaciones del sector de transporte (cambios normativos)
	Crisis económicas

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Después de realizar un diagnóstico tanto interno como externo a través del Foda, se procede a realizar una matriz de combinación a fin establecer estrategias, que minimicen las debilidades y sensibilicen amenazas, aprovechando las fortalezas y oportunidades, para mejorar la efectividad de la compañía

Tabla 4
Foda contrastado

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - La compañía está legalmente constituida - Cuenta con filosofía con misión, visión, valores empresariales y objetivos (filosofía empresarial) - Cuentan con una base (lugar) de posición de taxis estratégico. (Las unidades de taxis se en un lugar estratégico, un puerto) - Cuenta con un reglamento interno - Base de clientes leales. 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con una oficina de trabajo propia y no se encuentran en un lugar estratégico - Falta de capacitaciones al personal, afecta la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. - Cuenta con una sola red social (Facebook), que carece publicidad e información de la compañía - No cuenta con una página web, que contenga información y datos de la compañía - Una estructura organizativa deficiente (Falta de organigramas bien estructurados, Jerarquía poca clara, manuales de bienvenida y funciones) - No cuenta con un letrero en la oficina, que los distinga. - Falta de colaboración, compañerismo y responsabilidad de los socios

- Falta de conocimiento por parte de los socios sobre la filosofía empresarial

Oportunidades	F.O	D.O
<ul style="list-style-type: none">- Respaldada por la Unidad Municipal de Transporte y seguridad Vial de Gobierno Autónomo y Descentralizado del Cantón Huaquillas.- Implementación de tecnología.- Reestructuración de la estructura organizativa (mejorar la estructura, mejorando la eficiencia y efectividad)- Implementación de programas de formación y desarrollo- Crecimiento del mercado de transportes.	<ul style="list-style-type: none">- Adoptar tecnologías avanzadas como aplicaciones móviles y plataformas de reserva de servicio de taxi en línea, para mejorar la satisfacción de los clientes leales y utilizarlos como medios para adaptar más usuarios.- Aprovechar que cuentan con un reglamento interno e implementar una reestructuración de la estructura organizativa de la compañía mejorando la eficiencia eficacia de a la misma.- Aprovechar el lugar estratégico de parada de las unidades para incorporarse en el crecimiento del mercado de transportes.	<ul style="list-style-type: none">- Implementación de programas de formación y desarrollo, a través de actividades dinámicas, para mejorar el compañerismo y la colaboración. Además, abordar la falta de conocimiento sobre la filosofía empresarial, y de tal forma capacitar socios y empleados.- Aprovechar la reestructuración de la estructura organizativa para mejorar su deficiencia en cuento a organigramas, manuales y jerarquías.- Utilizar crecimiento del mercado para mejorar la ubicación estratégica, ubicándola en lugar donde se alinee con las tendencias del mercado.- aprovechar la implementación de tecnologías para compensar la falta de publicidad en Facebook y pagina web para promocionar a la compañía y mejorar su visibilidad.
Amenazas	F.A.	D.A
<ul style="list-style-type: none">- La alta competencia de cooperativas y compañías dedicadas al ámbito de prestación de servicio (Taxis)- La competencia cuenta con oficinas con una infraestructura amplia- La competencia cuenta con letreros que distinga sus oficinas de las demás- Incremento de inseguridad- Cambios en las regulaciones del sector de transporte (cambios normativos)- Crisis económicas	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar estrategias de satisfacción a los clientes leales dando un servicio más rápido y ágil.- Desarrollar un plan de contingencia financiero que se plasme en el reglamento interno, permitiendo mantener la estabilidad económica a la compañía durante períodos de crisis.- implementar medios de seguridad en las unidades para causarles seguridad y confianza a los clientes leales y de esta manera atraer nuevos usuarios.- ubicar un croquis en las bases de estacionamiento de cómo llegar a las oficinas de la compañía.- Ofrecer servicios exclusivos que se basen en el reglamento interno, esto puede incluir la calidad del viaje.	<ul style="list-style-type: none">- Reestructurar la estructura organizativa y de esta manera preparar a la empresa los cambios normativos.- Realizar actividades deportivas entre los miembros de la compañía para mejorar la colaboración, compañerismo y responsabilidad y de esta manera también tener un mejor desarrollo ante la competencia.- Durante las capacitaciones brindar un espacio para hablar sobre la filosofía empresarial, y la estructura orgánica y su importancia, de tal forma que se convertiría a un punto a favor contra la competencia.- Implementación de tecnología para mejorar la actividad tanto en Facebook, creación de la página web e implementar medios de seguridad en las unidades de servicio.

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 5**Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

Para realizar esta matriz, se colocaron factores internos, en cuanto a la fortaleza y debilidades de la compañía, en donde, se colocó una ponderación, la cual es una nota que va entre 0 y 1,00, donde 0 es un factor sin importancia, y 1,00 un factor muy importante, luego de ello, se designa una calificación en donde 1 es debilidad menor, 2 debilidad mayor, 3 fortaleza menor y 4 fortaleza mayor, para finalmente obtener el valor ponderado que se da multiplicando la ponderación con la calificación.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
La compañía está legalmente constituida	0,09	4	0,36
Cuenta con filosofía con misión, visión, valores empresariales y objetivos (filosofía empresarial)	0,1	4	0,4
Cuentan con una base (lugar) de posición de taxis estratégico. (Las unidades de taxis se en un lugar estratégico, un puerto)	0,08	3	0,24
Cuenta con un reglamento interno	0,09	4	0,36
Base de clientes leales.	0,08	4	0,32
Debilidades			
No cuenta con una oficina de trabajo propia y no se encuentran en un lugar estratégico	0,05	2	0,1
Falta de capacitaciones al personal, afecta la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.	0,1	1	0,1
Cuenta con una sola red social (Facebook), que carece publicidad e información de la compañía	0,04	2	0,08
No cuenta con una página web, que contenga información y datos de la compañía	0,04	2	0,08

Una estructura organizativa deficiente (Falta de organigramas bien estructurados, Jerarquía poca clara, manuales de bienvenida y funciones)	0,1	1	0,1
No cuenta con un letrero en la oficina, que los distinga.	0,04	2	0,08
Falta de colaboración, compañerismo y responsabilidad de los socios	0,09	1	0,09
Falta de conocimiento por parte de los socios sobre la filosofía empresarial	0,1	1	0,1
Total	1		2,41

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

La matriz EFI de los factores internos refleja una organización que enfrenta desafíos significativos, ya que esta está por debajo de la media, sin embargo, aunque es poco lo que le falta para el promedio, la compañía tiene que buscar la forma de desarrollar las estrategias para disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas, que le permitan a la misma tener un mejor desarrollo y eficiencia.

Tabla 6

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Asimismo, para realizar esta matriz, se colocaron factores externos, en cuanto a las oportunidades y amenazas del entorno, en donde, se asignó una ponderación, la cual es una nota que va entre 0 y 1,00, donde 0 es un factor sin importancia, y 1,00 un factor muy importante, luego de ello, se designa una calificación en donde 1 al 4 según la importancia, para finalmente obtener el valor ponderado que se da multiplicando la ponderación con la calificación.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Respalda por la Unidad Municipal de Transporte y seguridad Vial de Gobierno Autónomo y Descentralizado del Cantón Huaquillas.	0,09	4	0,36

Implementación de tecnología en la gestión de servicio de taxis.	0,1	4	0,4
Reestructuración de la estructura organizativa (mejorar la estructura, mejorando la eficiencia y efectividad)	0,1	4	0,4
Implementación de programas de formación y desarrollo	0,1	4	0,4
Crecimiento del mercado de transportes.	0,1	3	0,3
Amenazas			
La alta competencia de cooperativas y compañías dedicadas al ámbito de prestación de servicio (Taxis)	0,1	1	0,1
La competencia cuenta con oficinas con una infraestructura amplia	0,07	2	0,14
La competencia cuenta con letreros que distinga sus oficinas de las demás	0,06	2	0,12
Incremento de inseguridad	0,1	1	0,1
Cambios en las regulaciones del sector de transporte (cambios normativos)	0,08	2	0,16
Crisis económicas	0,1	1	0,1
Total	1		2,58

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

En cuanto a los factores externos, podemos observar que, en cuanto a las oportunidades y amenazas, el valor ponderado es fuerte, en donde la compañía tiene que tener en cuenta, que se debe aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan para debilitar las amenazas posibles a las que estará expuesta la compañía en el ambiente externo

6.2 Diagnóstico del diseño organizacional

La compañía de taxis se encuentra actualmente ubicada en la avenida Hualtaco del cantón Huaquillas, provincia de el Oro, es una compañía que ha enfrentado dificultades para expandirse debido a problemas económicos que hasta ahora atraviesa.

Los informantes clave, son miembros de la compañía que brindaron la información, lo cual, ellos afirmaron, que la falta de una oficina estable ha llevado la compañía a realizar varios cambios de ubicaciones en el transcurso del año en curso, debido a que busca mejorar la comodidad en cuestiones administrativas, por esta razón, es una de las dificultades que no se ha podido

organizar de la mejor manera. Además, cabe recalcar que, en la mayor parte de actividades, existe duplicación de actividades.

En la observación directa que se realizó, se observó que la oficina no se encuentra actualmente en un lugar estratégico, y tampoco cuenta con un letrero que distinga su lugar de funcionamiento, en cuanto a su misión, visión y valores no lo tienen ubicado en ningún lugar estratégico debido a falta de coordinación. Sumado a esto a través de la misma técnica se detectó otra falencia notoria dentro de la compañía, que es la falta de políticas y la falta de conocimiento por parte de sus socios sobre la estructura adecuada de la compañía, ya que la mayoría de socios/as son personas nuevas que no comprenden o no conocen la filosofía empresarial de la compañía, solo un pequeño porcentaje está familiarizado con la razón de ser de la compañía y su dirección de hacia dónde va.

El gerente de la compañía mencionó, que la antigua administración estuvo bajo el manejo de una gerencia deficiente, que no se preocupó por el bienestar de la misma, ni busco una ubicación permanente para sus operaciones, este es uno de los problemas que la administración actual está tratando de corregir, al igual que la falta de capacitaciones.

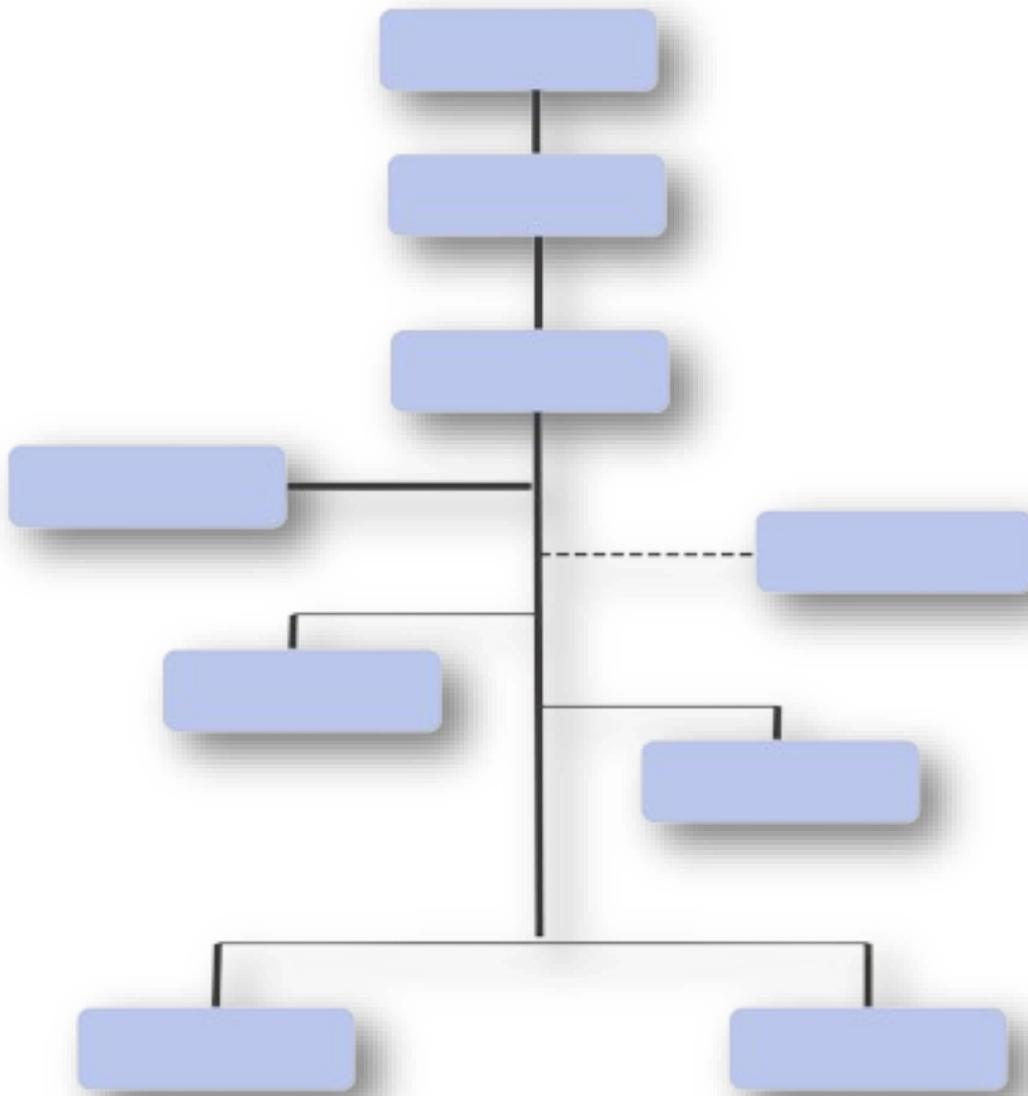
7.3. Diseño del modelo de la estructura organizacional

Organigrama estructural

El organigrama propuesto permite una representación gráfica de la estructura jerárquica de la compañía y las relaciones entre los diferentes cargos que tienen los miembros dentro de la misma. Este organigrama se ajusta a las necesidades de la compañía, ya que permite mejorar la eficiencia organizativa, la comunicación interna, la gestión efectiva y da una mejor visión general de todos los cargos de los miembros.

Figura 13

Diseño del organigrama estructural



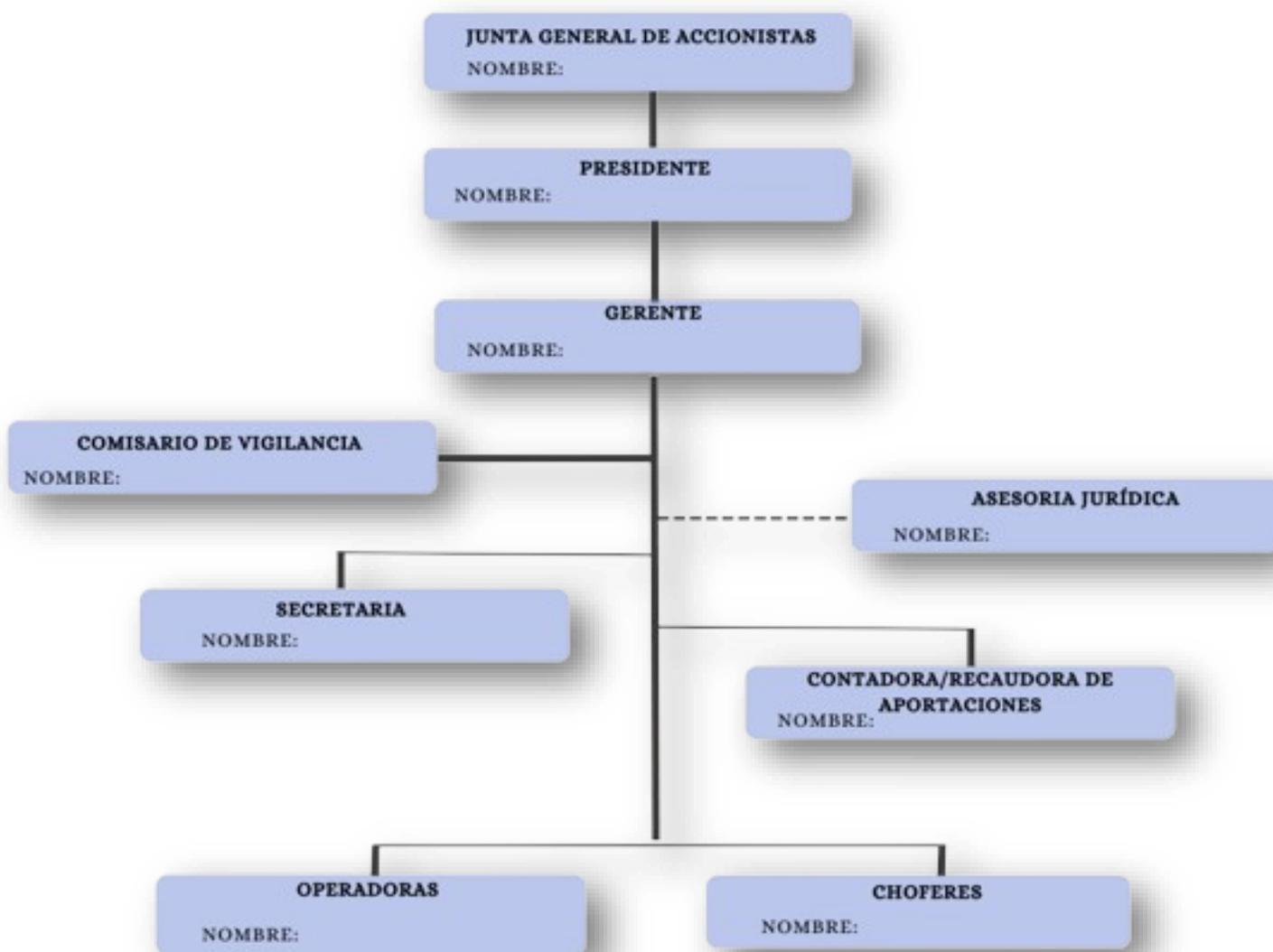
Nota: Elaboración propia del autor de investigación, basado en la información y modelo del libro organización de empresas, Benjamín, 2009.

Organigrama funcional:

En el organigrama funcional se incluyen las principales funciones que se tienen asignadas para cada autoridad de la compañía. Siendo de gran utilidad, porque se ajustan a las necesidades de la compañía al no contar con esta estructura de las funciones. Es decir, que este organigrama, es una representación gráfica en donde se reflejan las diferentes funciones y responsabilidades de cada a nivel jerárquico de la compañía

de mando de la compañía, permitiendo de esta manera reconocer de manera rápida los cargos de cada uno del personal

Figura 15
Diseño del organigrama de posición



Nota: Elaboración propia del autor de investigación, basado en la información y modelo del libro organización de empresas, Benjamín, 2009.

Manual de funciones

Tabla 7

Modelo del manual de funciones

	TÍTULO DEL PUESTO:
	NIVEL JERÁRQUICO:
	REPORTA A:

Naturaleza del cargo. XXXXXXXXX

Funciones

- XXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXX

Requisitos

- XXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXX

Habilidades y destrezas.

- XXXXXXXXXXXXX
- XXXXXXXXXXXXX

Nota: Elaboración propia del autor de investigación, basado en el modelo de trabajo de grado, Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la compañía de taxis ejecutivos Riveras del Alcazar Rival S.A. del cantón Loja, Palacios 2017.

Manual de bienvenida

- PRESENTACIÓN
- HISTORIA
- MISIÓN, VISIÓN, VALORES
- POLÍTICAS
- REGLAS GENERALES
- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
- ORGANIGRAMA FUNCIONAL
- ORGANIGRAMA DE POSICIONES

- MACRO LOCALIZACIÓN
- MICRO LOCALIZACIÓN

PERSONAL

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

7.4. Propuesta del diseño de la estructura organizacional de la compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual.

La propuesta se enfocó a la reelaboración de la filosofía empresarial, la elaboración de los organigramas y manuales administrativos.

- **Misión de la Compañía**

La misión es la razón de ser de la compañía, es decir el propósito fundamental de la existencia de la misma, su objetivo comunicar de manera clara por qué fue constituida y la audiencia a la que va a servir.

ANTIGUA	ACTUAL
“Prestar el servicio de transporte de pasajeros en Taxis a la ciudadanía de la Parroquia Hualtaco y Catón Huaquillas, garantizando seguridad y calidad en el servicio”	“Prestar un servicio de transporte de taxis a la comunidad de la parroquia Hualtaco y Catón Huaquillas, garantizando una movilidad segura y cómoda para los pasajeros, superando sus expectativas en términos de calidad”

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

- **Visión de la Compañía**

La misión es la dirección hacia dónde va a dirigirse la empresa, es decir los objetivos que quiere alcanzar a largo plazo. La visión proporciona una imagen clara y motivadora del éxito futuro

ANTIGUA	ACTUAL
“Ser una compañía líder en transporte de pasajeros en taxis dentro de la parroquia Hualtaco y el Catón Huaquillas, proporcionando un servicio seguro”	“Al 2034 ser una compañía taxis líder en el transporte de pasajeros dentro de la parroquia Hualtaco y el Cantón Huaquillas, ofreciendo altos estándares de calidad a través de nuestro servicio, buscando ser la principal opción de transporte seguro”

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

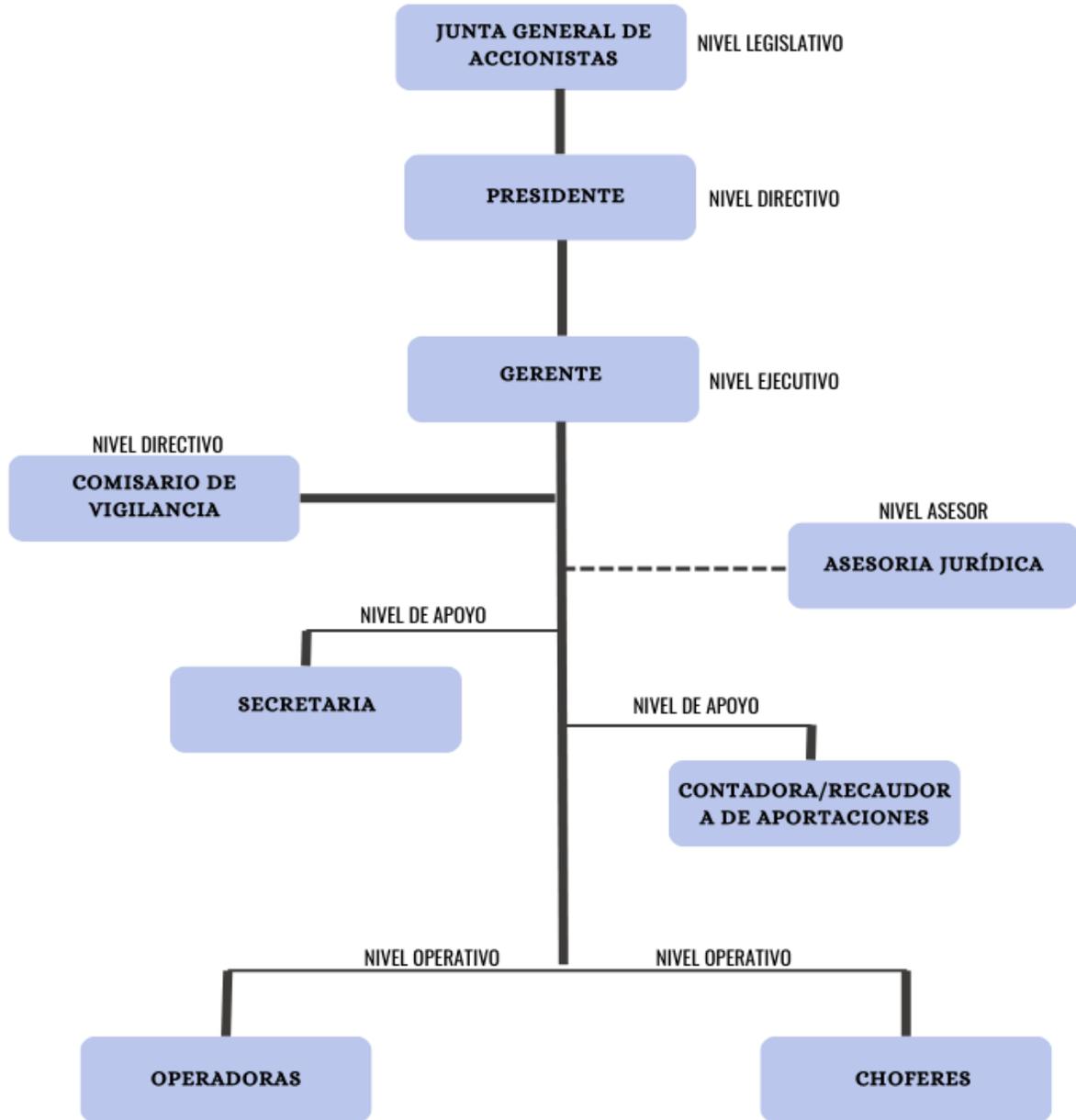
Políticas de la Compañía

- Velar por bienestar de la compañía
- Proteger la privacidad de los clientes y establecer medidas de seguridad

- Compromiso con la no discriminación en la prestación del servicio.
- Compromiso con el cumplimiento de todas las leyes relacionadas con la compañía
- Establecer pautas claras sobre el cumplimiento de las normas de tránsito y seguridad vial

- Organigrama estructural

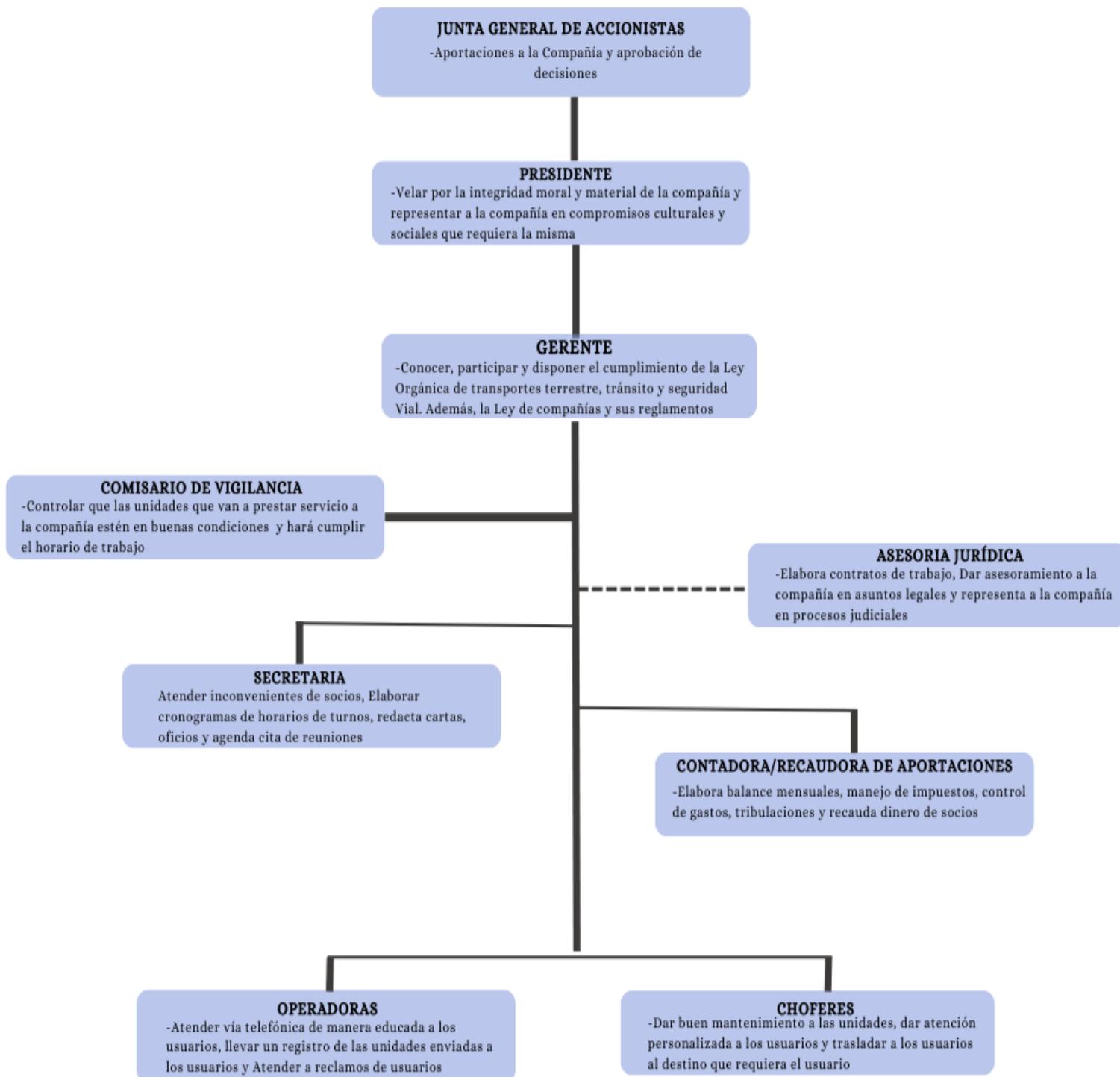
Figura 16
Organigrama estructural



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

- Organigrama funcional

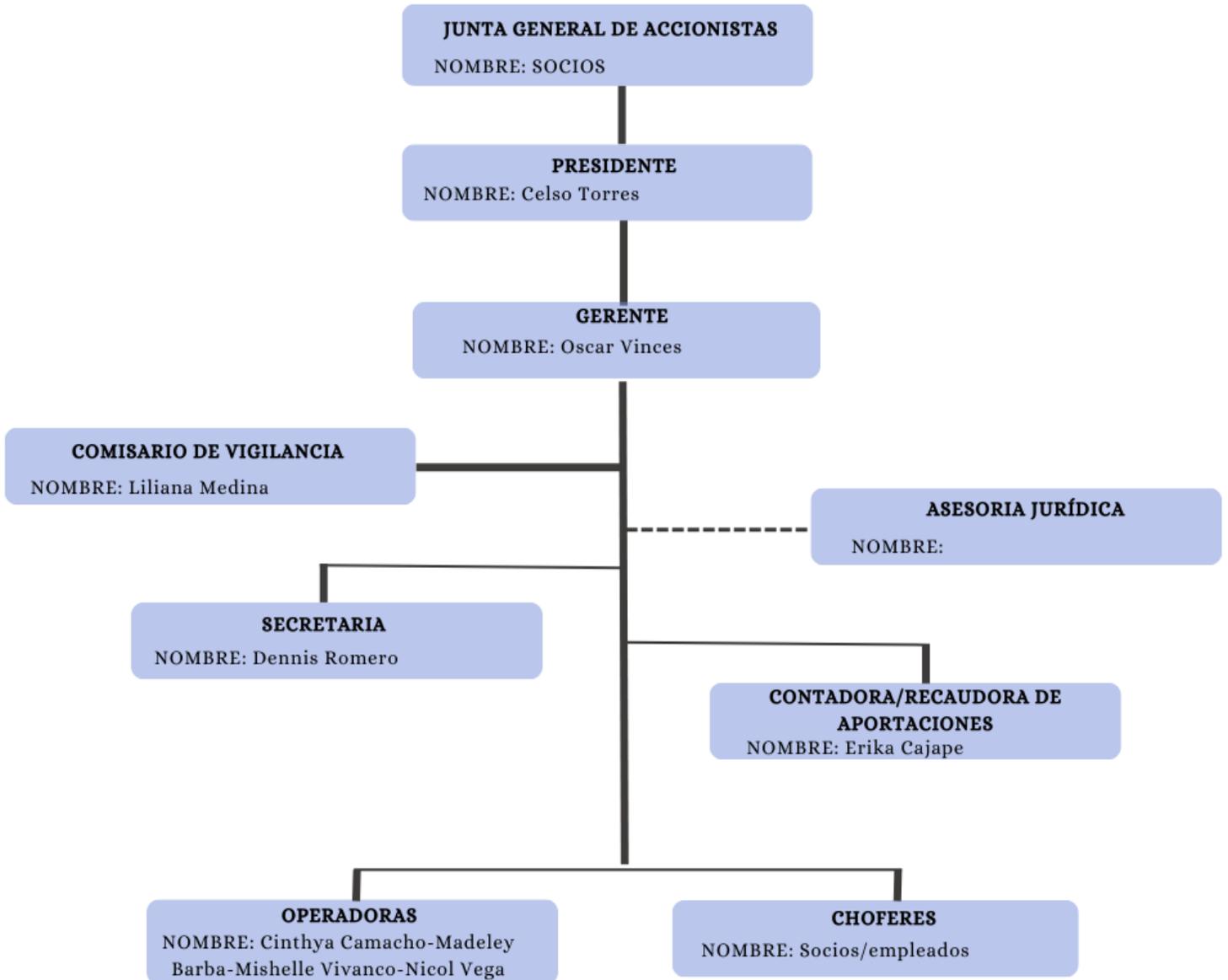
Figura 17
Organigrama de funciones



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

- Organigrama de posiciones

Figura 18
Organigrama de posiciones



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

- Manual de funciones

El manual de funciones es una herramienta de trabajo que se ajusta a la compañía, en las cuales se describen un conjunto de tareas que debe desarrollar cada empleado en su día diario, permitiendo de esta manera establecer con mayor claridad las responsabilidades y obligaciones. Es decir, que el manual de funciones tiene como objetivo principal establecer y describir

claramente las responsabilidades, deberes y roles de cada posición dentro de la compañía, esto ayudando a evitar malentendidos sobre las tareas y funciones que se deben realizar, también establece expectativas claras sobre el rendimiento y la contribución de cada miembro y sirve como una guía detallada para los nuevos empleados o socios que se integren a la compañía

Tabla 8

Propuesta de manual de funciones para el presidente

	TÍTULO DEL PUESTO: presidente
	NIVEL JERÁRQUICO: Nivel directivo
	REPORTA A: Asamblea general de socios
<p>Naturaleza del cargo: Cumplir y hacer cumplir las políticas y actividades fijadas por sus autoridades</p>	
<p>Funciones</p> <p>Velar por la integridad moral y material de la compañía</p> <p>Representar a la compañía en todos los compromisos culturales y sociales que requieran de la presencia de la institución</p> <p>Aprobar o rechazar el presupuesto general de la compañía antes de ser aprobado por la junta general</p>	
<p>Requisitos</p> <p>Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas, economía, etc.</p> <p>Acreditar una experiencia mínima de dos años.</p> <p>Conocimientos sobre presidencia y manejo de personal</p>	
<p>Habilidades y destrezas.</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Proactivo</p> <p>Liderazgo</p> <p>Competitivo</p>	

Responsable

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 9
Propuesta de manual de funciones para el gerente

	TÍTULO DEL PUESTO: Gerente
	NIVEL JERÁRQUICO: Nivel ejecutivo
	REPORTA A: Asamblea general de socios

Naturaleza del cargo: Es su responsabilidad cumplir y hacer cumplir las políticas y actividades fijadas por sus autoridades

Funciones

Conocer, practicar y disponer el cumplimiento de la ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, la ley de compañías y sus respectivos reglamentos generales, estatuto y reglamento interno.

Entregar al término de cada junta general el listado de accionistas ausentes al presidente

Controlar la asistencia a junta general por medio de un libro de asistencias

Redactar las convocatorias y llevar debidamente el archivo de la institución

Informar el movimiento económico a la fecha y dar a conocer la morosidad de los accionistas en las juntas generales

Realizar inversiones y gastos acordados por la asamblea general

Requisitos

Título de tercer nivel en administración de empresas, finanzas, economía, etc.

Acreditar una experiencia mínima de dos años.

Conocimientos sobre gerencia, manejo de personal, manejo de herramientas informáticas.

Capacidad para implementar estrategias que mejoren las condiciones de la compañía

Habilidades y destrezas.

Toma de decisiones

Liderazgo

Competitivo

Responsable

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido,

Tabla 10

Propuesta de manual de funciones para el asesor jurídico

	TÍTULO DEL PUESTO: Asesor jurídico
	NIVEL JERÁRQUICO: Auxiliar/ Asesor
	REPORTA A: Gerente

Naturaleza del cargo: Asesorar a la compañía legalmente.

Funciones

Elabora contratos de trabajo

Dar asesoramientos a la empresa en asuntos legales

Representa a la empresa en procesos judiciales

Interpretar y hacer cumplir toda la normativa jurídica

Llevar un archivo ordenado de todos los asuntos de tipo legal

Concurrir a notarías, Registros de la Propiedad, Consejo de la Judicatura, SRI a realizar trámites de tipo jurídico de la empresa.

Las demás funciones que se le asignen.

Requisitos

Título de tercer nivel en abogacía

Acreditar una experiencia mínima de un año

Conocimientos sobre legislación laboral, área civil, penal y tributario

Habilidades y destrezas.

Negociador

Responsable

Facilidad de palabra

Puntualidad

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 11

Propuesta de manual de funciones para la secretaria

	TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria
	NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo
	REPORTA A: Gerente

Naturaleza del cargo: Establecer apropiados sistemas de archivo y ejecutar labores de redacción y tipado

Funciones

Atender reclamos de socios y usuarios

Elaborar cronogramas de horarios de turnos

Elabora cartas, oficio, memorándums

Agenda citas, reuniones

Mantener archivada toda correspondencia en orden y al día.

Preparar informes para ser presentados a la junta general de socios.

Cancela la nómina de sueldos y salarios para el personal interno.

Requisitos

Título de tercer nivel en administración en cualquier ámbito

Acreditar mínimo un año de experiencia en cargos similares

Manejo de herramientas informáticas

Habilidades y destrezas.

Facilidad de palabra

Cordialidad

Receptora

Proactiva

Rapidez y agilidad

Tolerancia

Responsabilidad

Puntualidad

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 12

Propuesta de manual de funciones para el contador/a

	TÍTULO DEL PUESTO: Contador/a
	NIVEL JERÁRQUICO: Administrativo
	REPORTA A: Gerente

Naturaleza del cargo: Realizar labores contables a la compañía de manera clara, entendible y confiable.

Funciones

- ✓ Revisa, organiza y clasifica toda la documentación contable
 - ✓ Elabora balances mensuales de las aportaciones, cuotas y presupuestos de la compañía
 - ✓ Realiza tributaciones
 - ✓ Realiza las declaraciones de los impuestos al SRI
 - ✓ Control de gastos
 - ✓ Cumplimiento regulatorio (normas y regulaciones contables y financieras)
 - ✓ Mantener actualizados los libros contables
-

- ✓ Realiza y emite informes de los estados financieros de la compañía.
- ✓ Recauda el dinero que los socios tienen que aportar a la compañía mensualmente o diario
- ✓ Llevar un registro sobre todas las aportaciones que ingresan a la compañía
- ✓ Realizar un cierre de caja de todas las aportaciones realizadas tanto diariamente como mensualmente.
- ✓ Vigilar la correcta y puntual recaudación del valor que aportan los socios

Requisitos

- ✓ Titulo de tercer nivel en contabilidad y auditoria
- ✓ Acreditar minimo dos años de experiencia en cargos similares
- ✓ Conocimientos en contabilidad general, de costos, software contable, análisis financieros

Habilidades y destrezas.

- ✓ Facilidad de palabra
- ✓ Proactiva
- ✓ Rapidez y agilidad
- ✓ Tolerancia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Transparente
- ✓ Comunicador

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 13

Propuesta de manual de funciones para la operadora

	TÍTULO DEL PUESTO: Operadora
	NIVEL JERÁRQUICO: Operativo
	REPORTA A: Gerente

Naturaleza del cargo: Atender de forma oportuna y educada las llamadas telefónicas de los usuarios.

Funciones

Atender vía telefónica de manera educada y cordial a los usuarios

Informar vía telefónica a los usuarios el número de unidad y el tiempo de espera

Priorizar la unidad disponible y que se encuentre cerca del cliente

Llevar un registro de las unidades enviadas a los usuarios

Atención de reclamos tanto de los usuarios como conductores

Enviar mensaje vía radio a los conductores.

Requisitos

Título de bachiller

Acreditar mínimo un año de experiencia en cargos similares

Conocimientos sobre atención al cliente

Habilidades y destrezas.

Facilidad de palabra

Proactiva

Rapidez y agilidad

Tolerancia

Responsabilidad

Puntualidad

Comunicador

Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

Tabla 14
Propuesta de manual de funciones para los conductores

	TÍTULO DEL PUESTO: Conductor
--	-------------------------------------



NIVEL JERÁRQUICO: Operativo

REPORTA A: Gerente

Naturaleza del cargo: Su función es trasladar a los clientes de un lugar a otro según el pedido del usuario.

Funciones

Brindar un servicio de calidad a los usuarios

Mantener una buena comunicación y educación con los clientes y personal de la compañía

Proyectar una buena imagen de la compañía

Dar buen mantenimiento a las unidades.

Requisitos

Título de conductor profesional

Licencia de tipo B

No tener ningún cargo penal

Tener conocimiento sobre mecánica automotriz

Habilidades y destrezas.

Facilidad de palabra

Proactiva

Rapidez y agilidad

Tolerancia

Responsabilidad

Puntualidad

Compromiso

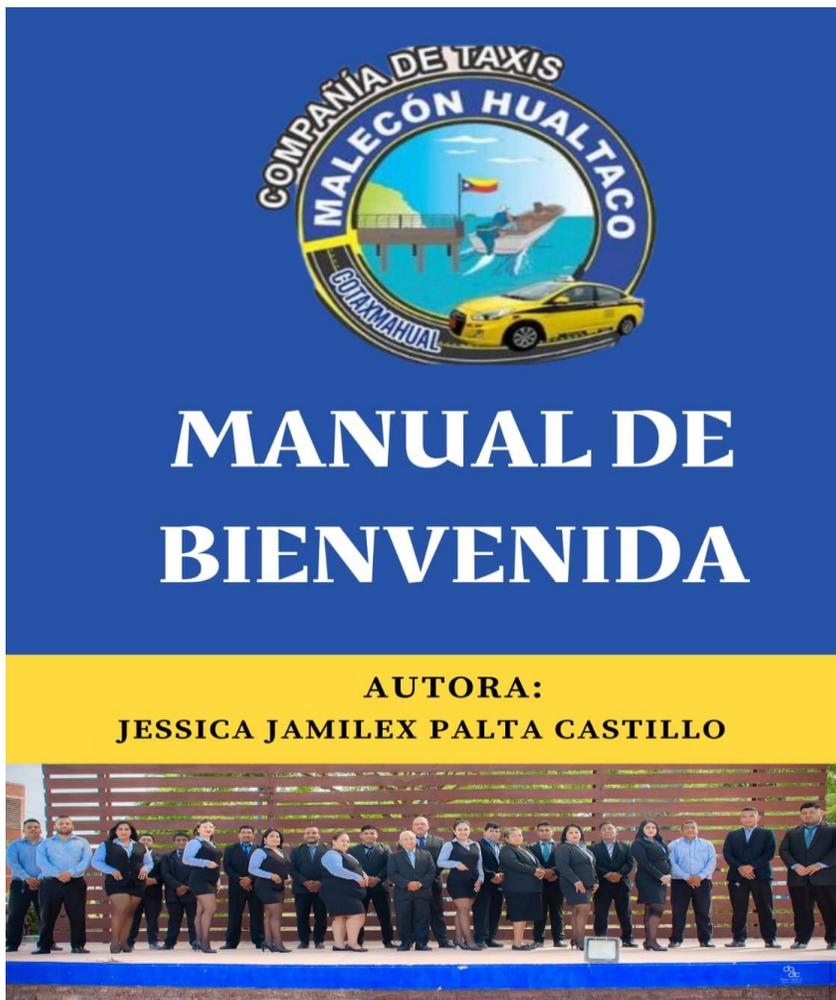
Nota: Se detallan todas las actividades que deben cumplirse de acuerdo al cargo establecido, Elaboración propia del autor de investigación

- **Manual de Bienvenida**

Es una carta de presentación que tiene la finalidad de guiar al nuevo miembro que ingrese en la compañía y de esta manera familiarizarse con la misma. Este manual tiene como objetivo principal proporcionar información clave para los nuevos miembros de la compañía brindando una visión general de todo lo que compone la compañía, acerca de la misión, visión, valores, organigramas, etc.

Figura 19

Propuesta de manual de bienvenida Página 1



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 20

Propuesta de manual de bienvenida Página 2

PRESENTACIÓN



BIENVENIDO A LA COMPAÑÍA DE TAXIS MALECÓN HUALTACO “COTAXMAHUAL”

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 21
Propuesta de manual de bienvenida Página 3

MENSAJE DE BIENVENIDA



ESTIMADO COMPAÑERO:

LA COMPAÑÍA DE TAXIS MALECÓN HUALTACO COTAXMAHUAL, LE DA LA MÁS CORDIAL BIENVENIDA A NUESTRA INSTITUCIÓN, ESPERANDO ANTE MANO QUE SU ESTANCIA SEA DE MUCHO BENEFICIO PARA LA COMPAÑÍA COMO PARA SU DESARROLLO PERSONAL.

EN COTAXMAHUAL, NOS ESFORZAMOS DÍA A DÍA PARA MANTENER UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJOS Y PRESTAR LOS MEJORES SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE A LA COMUNIDAD, FOMENTANDO DE ESTA MANERA LA COLABORACIÓN Y COMPROMISO POR PARTE DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA. CONSIDERANDO QUE CADA MIEMBRO DE NUESTRO EQUIPO DESEMPEÑA UN PAPEL FUNDAMENTAL EN EL ÉXITO Y EVOLUCIÓN CONTINUA DE LA MISMA. DURANTE NUESTRA TRAYECTORIA, LA COMPAÑÍA ENCONTRARÁ OPORTUNIDADES PARA CRECER CADA VEZ MÁS EN EL MERCADO Y SER UNO DE LOS MEJORES SOLICITADOS EN EL CANTÓN, YA SEA POR EL BUEN SERVICIO, LA HONESTIDAD Y RESPETO QUE SE BRINDE A LA COMUNIDAD.

VALORAMOS LA IMPORTANCIA DE CADA MIEMBRO QUE FORMA PARTE DE NUESTRA COMPAÑÍA Y RECONOCEMOS SU ESFUERZO QUE REALIZA PARA APORTAR AL PROGRESO DE NUESTRA INSTITUCIÓN. AL UNIRSE A NOSOTROS, NO SOLO SE CONVIERTE EN PARTE INTEGRAL DE NUESTRA COMPAÑÍA, SINO QUE TAMBIÉN SE INTEGRA A UN GRUPO APASIONADO POR LA EXCELENCIA Y LA MEJORA CONTINUA.

EN NOMBRE DE TODO NUESTRO EQUIPO, LE EXTENDEMOS NUESTRA MANO AMIGA. ESTAMOS AQUÍ PARA AYUDARLE A TENER ÉXITO EN SU NUEVA TRAVESÍA CON NOSOTROS.

**BIENVENIDO A COTAXMAHUAL UNA COMPAÑÍA DONDE JUNTOS
CONSTRUIMOS UN FUTURO DE ÉXITO Y PROSPERIDAD**

Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 22
Propuesta de manual de bienvenida Página 4



R
E
S
E
Ñ
A

H
I
S
T
Ó
R
I
C
A



LA COMPAÑÍA DE TAXIS MALECÓN HUALTACO COTAXMAHUAL S.A. ES UNA EMPRESA EN EL ECUADOR, CON SEDE PRINCIPAL EN HUAQUILLAS, APROBADO EL ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA DE TAXIS MALECON HUALTACO COTAXMAHUAL S.A., CON FECHA 14 DE AGOSTO DEL 2015, Y DEBIDAMENTE INSCRITA EN EL REGISTRO MERCANTIL DEL CANTÓN HUAQUILLAS, EL 28 DE AGOSTO DEL 2015, CONVIRTIÉNDOSE EN UNA EMPRESA QUE BRINDA EL SERVICIO DE TAXIS DEL SECTOR Y SE ENCUENTRA CONFORMADA POR 41 ACCIONISTAS, 5 TRABAJADORES Y EL GERENTE GENERAL, EN EL AÑO 2018 INCREMENTARON EL NÚMERO DE ACCIONISTAS A 60 ACCIONISTAS



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 23

Propuesta de manual de bienvenida Página 5

FILOSOFÍA EMPRESARIAL

MISIÓN



“PRESTAR UN SERVICIO DE TRANSPORTE DE TAXIS EXCEPCIONAL A LA COMUNIDAD DE LA PARROQUIA HUALTACO Y CATÓN HUAQUILLAS, GARANTIZANDO UNA MOVILIDAD SEGURA Y CÓMODA PARA NUESTROS PASAJEROS, SUPERANDO SUS EXPECTATIVAS EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE”

VISIÓN

“SER UNA COMPAÑÍA TAXIS COMPETITIVA Y LÍDER EN EL TRANSPORTE DE PASAJEROS DENTRO DE LA PARROQUIA HUALTACO Y EL CANTÓN HUAQUILLAS, OFRECIENDO ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD A TRAVÉS DE NUESTRO SERVICIO, BUSCANDO SER LA PRINCIPAL OPCIÓN DE TRANSPORTE SEGURO PARA NUESTROS USUARIOS”



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 24
Propuesta de manual de bienvenida Página 6



VALORES

- **RESPONSABILIDAD**
- **HONESTIDAD**
- **EFICIENCIA**
- **ÉTICA**
- **SEGURIDAD**
- **COMPAÑERISMO**



POLÍTICAS

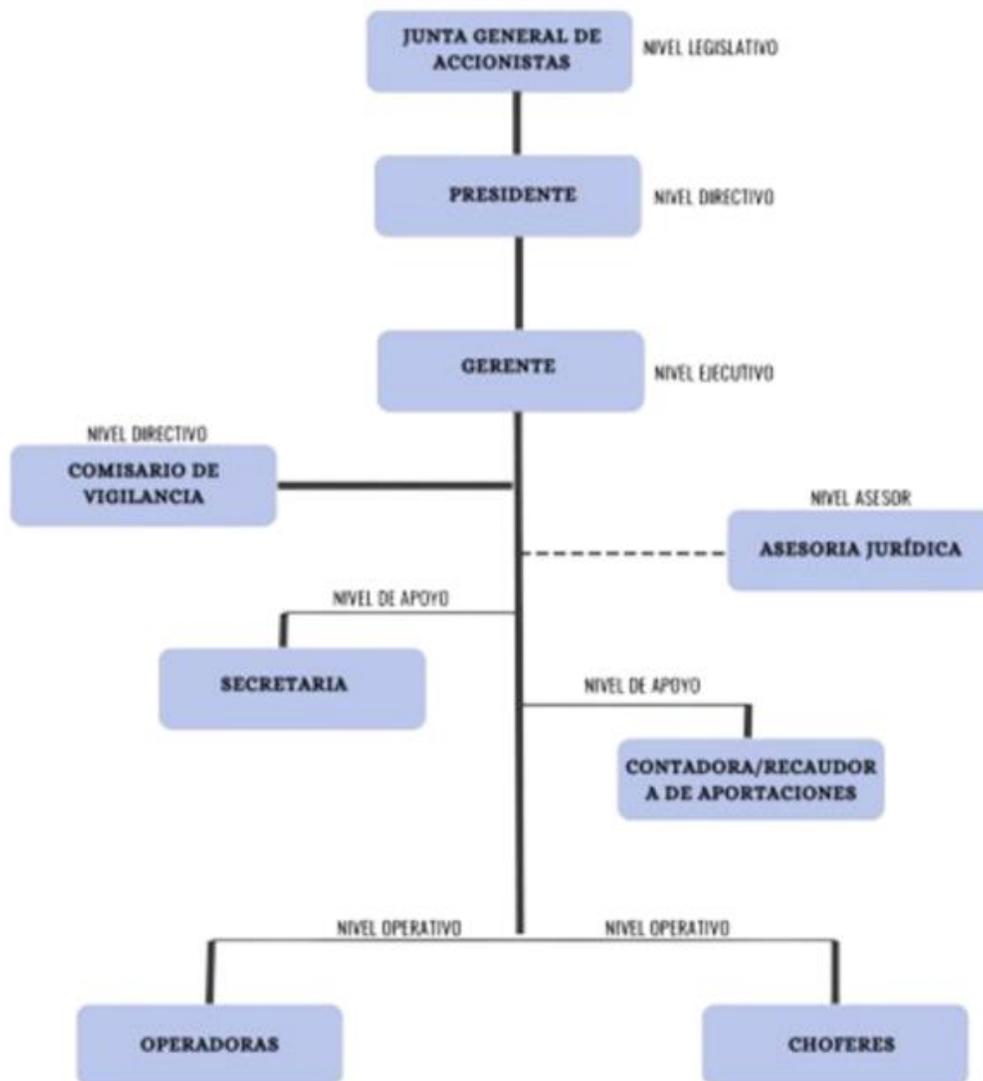
- **VELAR POR BIENESTAR DE LA COMPAÑÍA**
- **PROTEGER LA PRIVACIDAD DE LOS CLIENTES Y ESTABLECER MEDIDAS DE SEGURIDAD**
- **COMPROMISO CON LA NO DISCRIMINACIÓN EN LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO.**
- **COMPROMISO CON EL CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS LEYES RELACIONADAS CON LA COMPAÑÍA.**
- **ESTABLECER PAUTAS CLARAS SOBRE EL**
- **CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL.**



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 25
Propuesta de manual de bienvenida Página 7

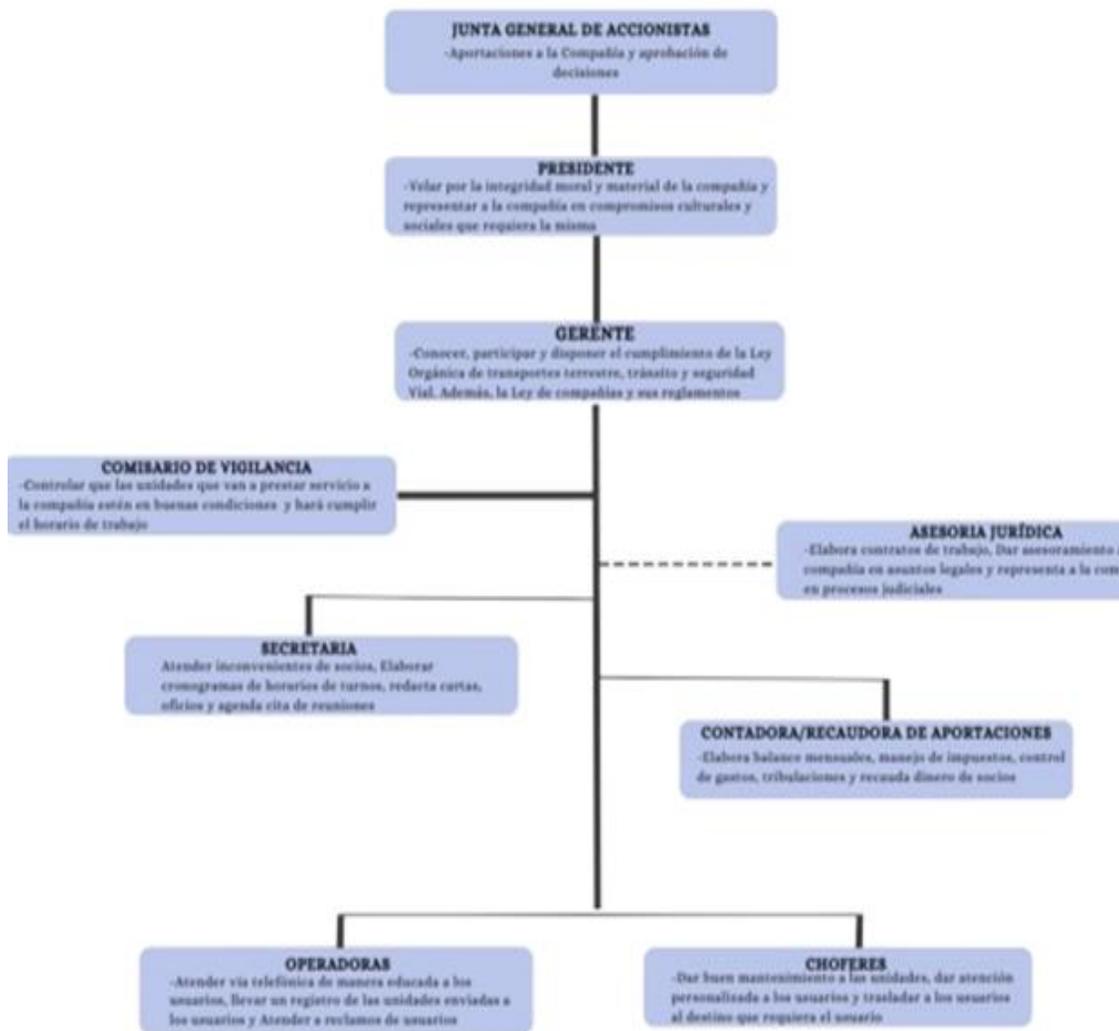
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 26
Propuesta de manual de bienvenida Página 8

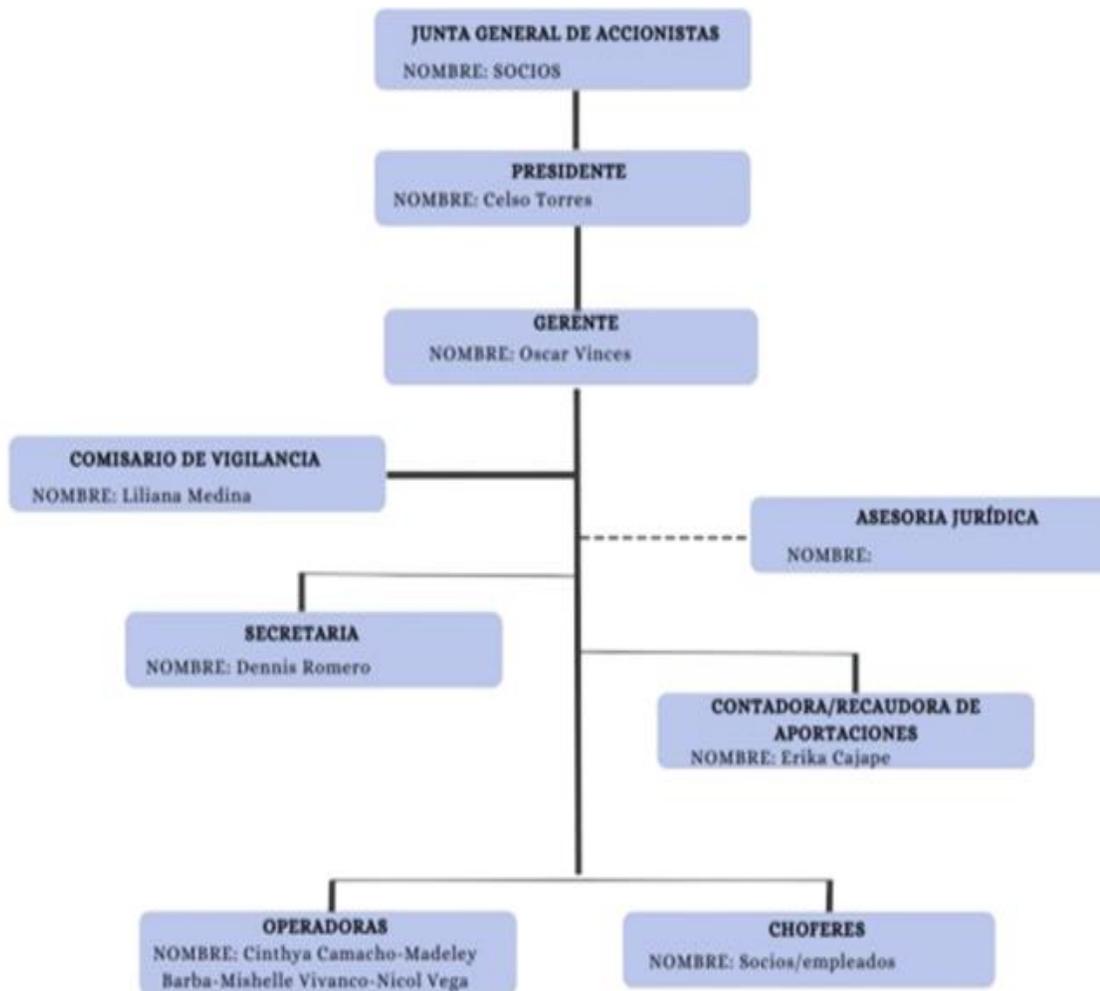
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

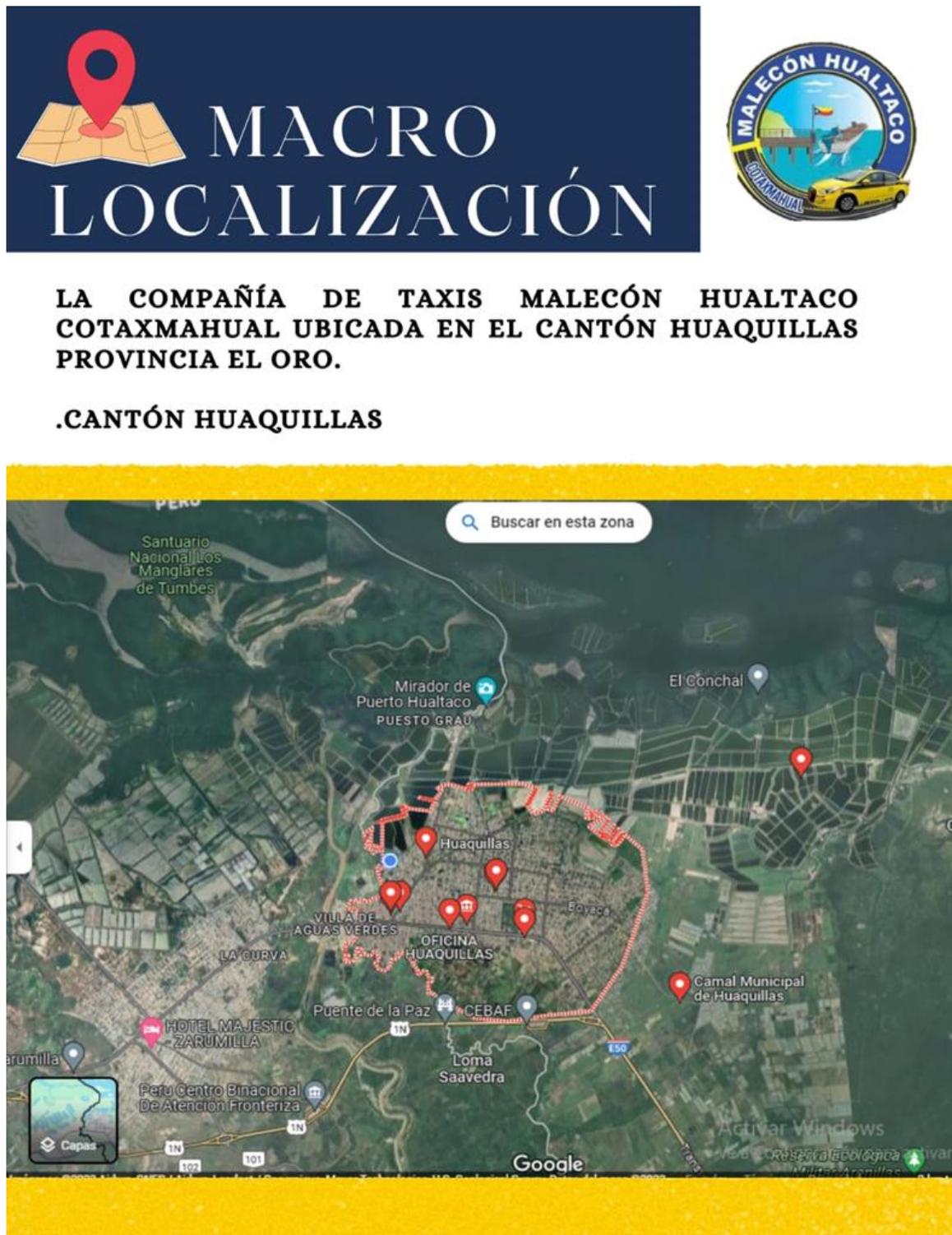
Figura 27
Propuesta de manual de bienvenida Página 9

ORGANIGRAMA DE POSICIONES



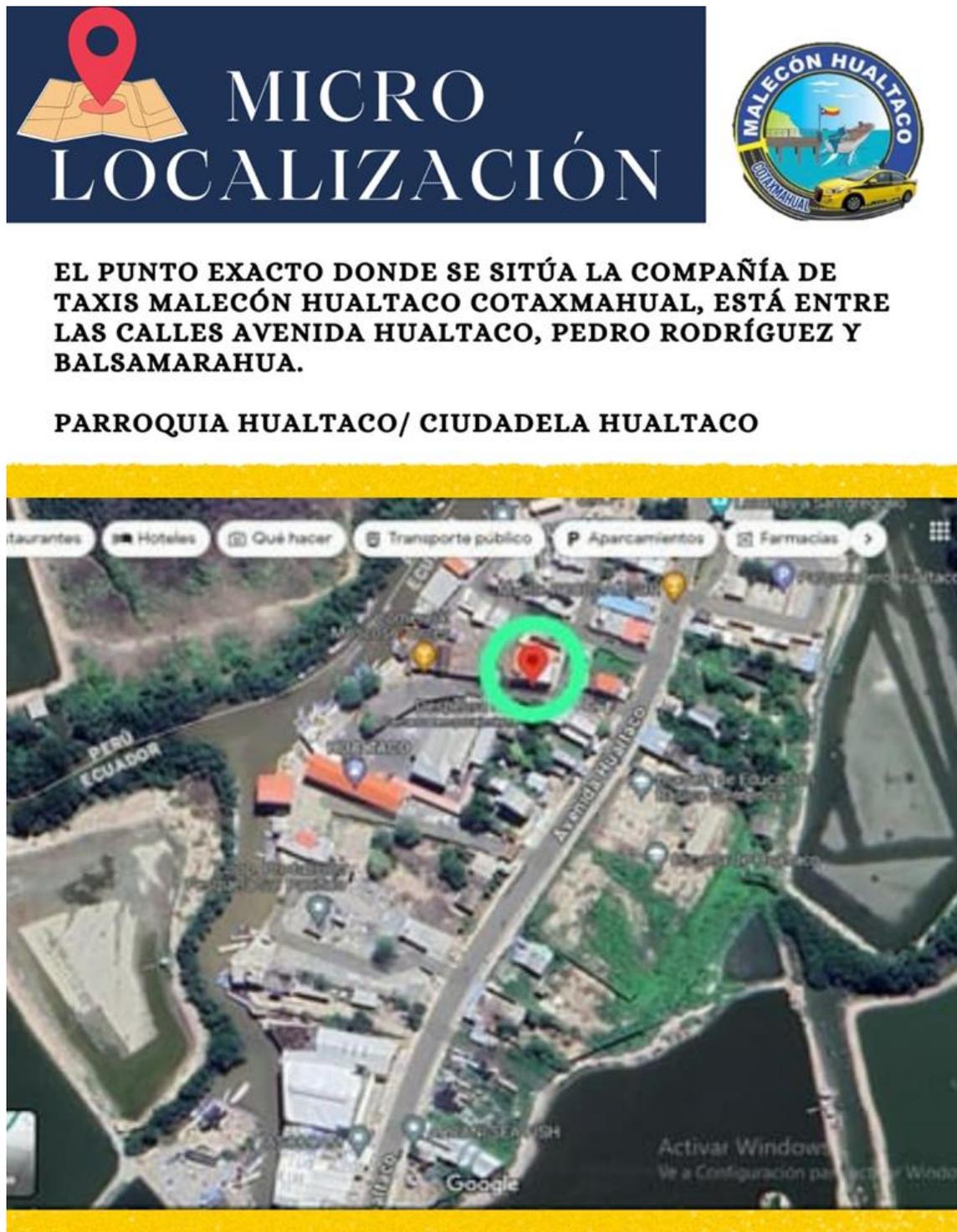
Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 28
Propuesta de manual de bienvenida Página 10



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 29
Propuesta de manual de bienvenida Página 11



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Figura 30
Propuesta de manual de bienvenida Página 12



Nota: Elaboración propia del autor de investigación

Proceso de capacitación

La compañía actualmente no ofrece programas de capacitación para el personal que la conforman, la cual, esta carencia, ha llevado a proponer la “realización de un plan de capacitación para la Compañía Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual”.

Introducción

La capacitación es un proceso estructurado y sistemático enfocado en mejorar las habilidades del personal de la compañía, permitiendo la adquisición de conocimientos que incrementen su productividad y habilidades en el ámbito laboral. Es por ello, que se ha considerado el modelo que se muestra en la Tabla7, el cual, contiene todos los puntos necesarios para llevar a cabo la capacitación para la compañía de taxis, esperando mejorar su rendimiento y productividad.

Meta

Tiene como finalidad capacitar el equipo de trabajo para elevar sus habilidades, asegurando de tal manera que cada miembro de la compañía obtenga los conocimientos necesarios para ofrecer un servicio de calidad, eficiente y seguro.

Justificación

El modelo del plan de capacitación se basa en las necesidades y sugerencias de los miembros de la compañía, garantizando que todos los miembros de la compañía cuenten con un respaldo de conocimiento en cualquier ámbito. Dado que actualmente las compañías operan en una industria competitiva.

Objetivo general

Capacitar a todos los miembros que forman parte de la compañía, con el objetivo de mejorar sus capacidades, habilidades y su rendimiento laboral, permitiéndoles desarrollarse de manera eficaz y eficiente, brindando resultados de mayor éxito.

Metodología para la formulación del plan

Para el desarrollo del plan de capacitación, se consideraron los resultados que se obtuvieron de las entrevistas al gerente y miembros que forman parte de la compañía.

Financiamiento

Los programas de capacitación serán financiados por parte de la compañía y los miembros de la compañía que serán capacitados.

Estructura del plan de capacitación

A continuación, se presenta la propuesta del plan de capacitación para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual

Tabla 15*Plan de capacitación para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual*

N°	Temas las capacitaciones	Contenido de la capacitación	Fecha de capacitación	Tiempo de duración	Participantes	N° de personas	Costos unitarios	Costo Total	Responsable	Lugar
1	Familiarización de la filosofía empresarial con el área administrativa y operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de la filosofía empresarial de la compañía • Normas, valores y políticas de la compañía • Objetivos que se desea alcanzar con la capacitación • Ventajas de conocimiento sobre los temas que se trataran 	22 de noviembre del 2024	3horas	Todos los miembros de la compañía	63	\$00,00	\$00,00	Gerente General Oscar Vincés	Escuela de conducir rodar Aula #2
2	Leyes de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas de tránsito actuales 2024 • Señales de tráfico y su significado • Reglas básicas de circulación • Normas de movilidad urbana • Comportamiento en vías publicas 	19 de diciembre del 2024	4 horas	Todos los miembros de la compañía	63	\$4.75	\$300	Por definirse	Escuela de conducir rodar Aula #1
3	Atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de comunicación efectiva • Manejo en situaciones complejas • Actitud positiva y profesionalismo • Asegurarse que los pasajeros se sientas seguros durante el viaje • Como obtener confianza de los clientes a la compañía • Importancia de la cortesía 	10 de enero del 2025	4 horas	Todos los miembros de la compañía	63	\$5.50	346.50	Por definirse	Escuela de conducir rodar Aula #2

4	Seguridad vial	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos básicos sobre la seguridad vial • Velocidades de circulación • Reglas básicas de circulación • Interpretación de señales de tráfico y semáforos • Uso obligatorio del cinturón de seguridad • Revisión del vehículo • Procedimiento en casos de accidentes • Primeros auxilios 	4 de febrero del 2025	4 horas	Todos los miembros de la compañía	63	\$5.00	\$315	Por definirse	Escuela de conducir rodar Aula #2
5	Funciones sobre comisaria de vigilancia	<ul style="list-style-type: none"> • Concepto básico sobre la importancia de la comisaria de vigilancia • Manejo de incidentes y reportes • Control de operativos internos • Procedimiento para el cumplimiento de normativas de la compañía 	14 de febrero del 2025	3 horas	Comisaria de vigilancia	1	\$150.00	\$150	Por definirse	Compañía de taxis Malecón Hualtaco Piso #1
6	Tributos	<ul style="list-style-type: none"> • Obligaciones tributarias • Gestiones de pago • Declaraciones • Tipos de tributos • Impuesto a la renta • Tasas de seguridad • Impuesto al valor agregado (IVA) 	26 de febrero del 2025	5 horas	Todos los miembros de la compañía	63	\$4.30	\$270	Por definirse	Escuela de conducir rodar #Aula 1

Nota: Elaboración propia del autor de trabajo de investigación

El plan de capacitación es un documento que detalla contenidos de enseñanza y aprendizaje, con la finalidad de mejorar las habilidades, conocimientos y competencias de los miembros de la compañía. Está diseñado para proporcionar contenidos teóricos como prácticos, que los capacitados lo puedan aplicar en su ámbito laboral, aumentando así la eficiencia y eficacia en sus actividades.

El objetivo principal del plan de capacitación es asegurar que los participantes adquieran todos los conocimientos necesarios que les permita un mayor desempeño en sus labores, ya que esto no solo contribuirá en el éxito individual de cada miembro, sino que también impulsara en crecimiento de la compañía.

El contenido del plan está organizado en varias secciones, como se refleja tabla 15 “Plan de capacitación para la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual”, Este modelo se adoptado para facilitar el aprendizaje y desarrollo de los temas a tratar.

Sección N° 1: Temas de capacitación

- Familiarización de la filosofía empresarial con el área administrativa y operativa
- Leyes de tránsito
- Atención al cliente
- Seguridad vial
- Funciones sobre comisaria de vigilancia
- Tributos

Sección N° 2: Contenidos de la capacitación

- Presentación de la filosofía empresarial de la compañía
- Normas, valores y políticas de la compañía
- Objetivos que se desea alcanzar con la capacitación
- Ventajas de conocimiento sobre los temas que se trataran
- Señales de tráfico y su significado
- Reglas básicas de circulación
- Normas de movilidad urbana
- Comportamiento en vías públicas
- Manejo en situaciones complejas
- Actitud positiva y profesionalismo

- Asegurarse que los pasajeros se sientan seguros durante el viaje
- Como obtener confianza de los clientes a la compañía
- Velocidades de circulación
- Reglas básicas de circulación
- Interpretación de señales de tráfico y semáforos
- Uso obligatorio del cinturón de seguridad
- Revisión de vehículo
- Procedimiento en caso de accidentes
- Primeros auxilios
- Manejo de incidentes y reportes
- Control de operativos internos
- Procedimiento para el cumplimiento de normativas de la compañía
- Gestiones de pago
- Declaraciones
- Tipos de tributos
- Impuestos a la renta
- Tasas de seguridad
- Impuesto al valor agregado

Sección N° 3: Fechas de capacitación y lugar

Las fechas de capacitaciones están destinadas a realizarse en la escuela de conducir “Rodar”, desde el 22 de noviembre del 2024 al 26 de febrero del 2024.

Sección N° 4: Tiempo de duración

Cada capacitación está programada con un tiempo de duración es de 3 a 4 horas.

Sección N° 5: Participantes

Todos los miembros de la compañía formaran parte en las capacitaciones

Sección N° 6: Costos

Para determinar los costos de la capacitación, se realizó consultas a profesionales capacitados en los temas a tratar. Estos expertos tomaron en cuenta las horas de servicio que se van a prestar como el número de participantes. Basándonos en esa información establecieron un precio total que refleja el número

de horas y personas. Una vez obtenido el costo total, se procedió a sacar el costo unitario dividiendo el costo total (CT) entre el número de participantes (NP).

8. Discusión

La investigación se centró en desarrollar un diseño de la estructura organizacional para la compañía de Taxis Malecón Hualtaco, con el propósito de mejorar el desempeño laboral dentro la organización. Para esto, se seleccionó una muestra de 14 miembros clave mediante un proceso de recolección no de datos no probabilístico bola de nieve.

El diseño organizacional es fundamental, ya que establece cómo se estructura la organización y sirve como base para alcanzar objetivos propuestos (Moreno & Liz, 2009). Es esencial para definir roles, responsabilidades y procesos internos de manera eficiente.

Los resultados obtenidos revelaron varias deficiencias en la estructura organizativa de la compañía de Taxis Malecón Hualtaco. Se observó una falta de claridad en los niveles jerárquicos, así como la necesidad de replantear la misión y visión de la compañía. Además, se identificó la ausencia de manuales de funciones y bienvenida, así como la falta de un plan y presupuesto de capacitaciones para mejorar el desarrollo personal de los miembros de la compañía. Estos hallazgos refuerzan la percepción de una estructura organizativa incompleta y la falta de socialización de los mismos.

Estos resultados coinciden con los encontrados por la autora Mera (2013), quien también identificó problemas similares en la empresa sin una estructura organizativa clara. Mera propuso una solución basada en la construcción de un diseño organizacional a la Cooperativa de transportes en Taxis “VILLINGOTA”. De manera similar el autor Bravo (2023), destacó los problemas que causados por la falta de una estructura orgánica en la empresa “GRUPO INLOBA”, proponiendo la ejecución de un diseño orgánico para mejorar eficacia y eficiencia, clarificando los niveles jerárquicos y las actividades de cada miembro para evitar duplicidades y confusiones de mando.

Por ello, los resultados de esta investigación resaltan la importancia de una estructura organizacional clara y bien definida para el correcto funcionamiento y desarrollo de la empresa, así como la necesidad de implementar medidas correctivas para abordar las deficiencias y lograr una mejoría sustancial en el desempeño laboral y operativo.

9. Conclusiones

De acuerdo con el análisis FODA, se determinaron fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la compañía. Estos factores reflejaron varias falencias que afectan a la misma tanto internamente como externamente. Por tal razón, se desarrolló el análisis para enfocarse en puntos más relevantes, como se lo menciona en los resultados, y de esta manera proponer estrategias para mejorar el desarrollo de la compañía y dándole una buena dirección estratégica.

No se han realizado actualizaciones en la filosofía empresarial, por lo que afecta negativamente la capacidad de la compañía a para crecer y adaptarse a un mercado competitivo. Esta ausencia genera no tener una visión más clara y comprometida al responder eficazmente a los cambios del mercado y la demanda de los usuarios. Por tal manera, se realizó una actualización de la filosofía empresarial, la cual se puede visualizar en el apartado de la propuesta del trabajo de investigación.

La Compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual no cuenta con una estructura orgánica y funcional, lo cual le impide tener una mejor comprensión estructural y autorización de mandos. Por tal razón, se considera la elaboración de los organigramas adaptados a las necesidades de la compañía, permitiéndole a la tener una visión más clara en general de sus niveles jerárquicos y estabilidad de mando.

No se ha realizado manual de funciones, que especifique claramente las actividades que tienen que cumplir cada puesto y miembro de la compañía, evadiéndose de duplicidad y confusiones de actividades. Cabe recalcar que se trabaja con un reglamento interno en donde se especifican las actividades de cada nivel jerárquico; sin embargo, no se encuentran todos los puestos.

No se ha llevado a cabo la realización de un manual de bienvenida, lo cual, representa una falencia interna, ya que, los nuevos integrantes que se unen a ser parte de la compañía no reciben información esencial, tales como; la filosofía empresaria, políticas, organigramas, manuales, macro y micro localización. Asimismo, esta ausencia dificulta su integración y la falta de conocimiento sobre estos puntos a los miembros. Por ello, la elaboración del manual se adaptó para ayudar a los miembros integrarse y tener conocimiento de manera rápida sobre la compañía.

La compañía de Taxis Malecón Hualtaco Cotaxmahual no ha realizado una planificación de capacitaciones para todos los miembros de la compañía, el cual, esta carencia se detectó como

una falencia directa para desarrollar mejor sus actividades y tener más conocimiento sobre lo que requieran de acuerdo a sus puestos. Por ello, la elaboración del mismo se realizó para adaptarse a la compañía, con el objetivo de que los miembros estén mejor preparados para cumplir sus funciones y mejorar su desempeño.

10. Recomendaciones

La implementación de un análisis FODA con más frecuencia, que le permita identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se presenten a la compañía. De esta manera se ayudará a la misma a tener una visión más clara de cómo adaptarse a los cambios y desarrollar estrategias efectivas superar los cambios que se dan en el entorno empresarial.

Dar a conocer a los miembros de la compañía la nueva propuesta de la actualización de la filosofía empresarial, proporcionándoles una dirección más amplia y clara para cumplir con los objetivos, con la finalidad de fomentar un mayor compromiso entre los socios y empleados y crear un ambiente de trabajo más colaborativo.

Realizar con mayor continuidad socializaciones de cualquier cambio que se lleve a cabo en la compañía, permitiendo que todos los miembros estén al tanto y tengan conocimiento de lo que sucede dentro de compañía.

Implementación de organigramas expuestos en el trabajo de investigación, el cual brinda un aporte de mejoramiento interno. Esto permitirá que los lectores comprendan de manera fácil la jerarquía, la autoridad de mando y la relación que existe entre los diferentes niveles.

Tomar en cuenta el manual de funciones propuesto en el trabajo de investigación, mediante el cual, la compañía puede mejorar el rendimiento y obtener crecimiento, a través del desarrollo correcto de las actividades. Además, permitirá tener más claro cuáles son los objetivos que se deben lograr y las obligaciones que tiene que cumplir cada puesto.

De la misma manera, que la Compañía de Taxis Malecón Hualtaco considere la implementación del manual de bienvenida diseñado en el trabajo de investigación. Esto facilitará que los nuevos miembros que se incorporen a formar parte de la compañía tengan acceso a información necesaria, tales como; su fundación, misión, visión, objetivos, políticas, organigramas, manuales, etc., permitiéndoles tener una visión clara cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa, cual son sus jefes superiores y todos los miembros entre socios y empleados a los que se va a unir.

Desarrollar el plan de capacitación para los miembros de la compañía y, a través de ello, implementar mejoras en su desarrollo para mejorar su desempeño, buscando de tal manera una

mejor eficiencia y eficacia en la compañía y el cumplimiento de sus actividades, permitiendo cumplir los objetivos.

11. Bibliografía

- Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. (2018, 21 de agosto). *Ley Orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial*. Obtenido de https://www.obraspublicas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/08/LOTAIP_6_Ley-Organica-de-Transporte-Terrestre-Transito-y-Seguridad-Vial-2021.pdf
- Alba, B. B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica Sociedad & Tecnología*, pág. 58. Obtenido de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189/476>
- Amaru, A. C. (21 de 02 de 2009). *Fundamentos de la Administración, Teoría general y proceso administrativo*. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de <file:///D:/temas/FUMDAENTOS%20DE%20LA%20ADMINISTRACI%C3%93N.pdf>
- Benjamín, F. E. (23 de 02 de 2009). *ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. México. Obtenido de file:///D:/temas/Organizaci%C3%B3n%20de%20empresas%20-%20Benjamin%20_%20Fincowsky%20-%203ed.pdf
- Benjamín, F. E., & Krieger, M. (01 de 01 de 2011). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>
- Bravo, S. A. (2023). *Diseño organizacional y funcional para la empresa “Grupo Inloba” del Cantón Catamayo, Provincia de Loja [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/27087>
- Chávez, L. M. (27 de 06 de 2015). *Gestión de Talento Humano*. Obtenido de <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
- Chiavenato, I. (01 de 12 de 2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Obtenido de <https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/335680/Comportamiento_organizacional._La_dina_mica_en_las_organizaciones..pdf
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill. Obtenido de https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Christopher, N., & Becker, G. (2015). Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica. *10(2)*, 219. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/jotmi/v10n2/art09.pdf>
- Daft, R. L. (01 de 01 de 2011). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de <https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/TEORIA%20Y%20DISE%C3%91O%20ORGANIZACIONAL.pdf>
- García, G., Paz, J., & Suarez, A. (2022). Elementos de la Filosofía de Gestión que sustentan la competitividad en empresas del sector construcción. *Revista de Ciencias Sociales*, 15.
- Harold, k., Heinz, W., & Mark, C. (16 de 05 de 2012). *Administración* . Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Jiménez, V. S. (08 de 09 de 2015). LA REDEFINICIÓN DEL PAPEL DE LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD. *Revista Catellano machenga de sociología*, 129. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>
- Marcó, F., Loguzzo, H. A., & Fedi, J. L. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. Obtenido de <https://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>
- Mera, G. (2013). *Diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxis villingota, cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013 [Tesis de grado, Universidad Estatal Península de Santa Elena]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/1288>

- Montes, B. R., Guamán, J. S., & Landázuri, M. J. (2013). *Diseño de una estructura organizacional para la Cooperativa de transporte urbano parroquial "Chongón" [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]*. Repositorio Universidad. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/11263>
- Moreno, C. F., & Liz, A. d. (01 de 06 de 2009). *La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica*. Obtenido de <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=gs>
- Much, L. (2014). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Obtenido de <https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administrac3b3n-lourdes-munch-2a-edic3b3n.pdf>
- Münch, L. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Obtenido de <https://ftp.isdi.co.cu/Biblioteca/BIBLIOTECA%20UNIVERSITARIA%20DEL%20ISDI/COLECCION%20DE%20LIBROS%20ELECTRONICOS/LE-2375/LE-2375.pdf>
- Ojeda, M. E. (2013). *Diseño organizacional y administrativo para la Cooperativa de Transporte de carga "Vencedores del Valle" del Cantón Catamayo [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/9649>
- Orrala, V. (2013). *Diseño organizacional para la Cooperativa de transporte en taxi "23 de julio" del cantón la Libertad, provincia de Santa Elena [Tesis de grado, Universidad Estatal Península Santa Elena]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1211/1/DISE%20ORGANIZACIONAL%20PARA%20LA%20COOPERATIVA%20DE%20TRANSPORTE%20EN%20TAXI%20DEL%20JULIO%20DEL%20CANT%20DE%20LIBERTAD%20DE%20SANTA%20ELENA.pdf>

- Ortiz, M. J. (2014). *Administración de empresas*. segunda edición. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1244/1/Hern%C3%A1ndez-administraci%C3%B3n%20de%20empresas%20da%20edici%C3%B3n.pdf>
- Palacios, M. Y. (2017). *Propuesta de un modelo de gestión administrativa para la compañía de taxis ejecutivos Riveras del Alcazar Rival s.a. del cantón Loja, en el periodo 2016 [Trabajo de grado, Universidad Nacional de Loja]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/18910>
- Pasaca, M. (2017). *Formulación y evaluación de proyectos de inversión*.
- Portugal, V. (2017). *Diagnostico empresarial*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423305.pdf>
- Ramirez, C. (2009). *Fundamentos de administración*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Raymundo, B., Mireya, R., & Calor, B. (2018). *Elementos Básicos de la Administración*. Obtenido de https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf
- Slocum, H. (08 de 12 de 2009). *Comportamiento organizacional*. Obtenido de <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Jr., D. R. (01 de 01 de 1996). *Administración*. México: HALL HISPANOAMERICANA. Obtenido de https://alvarezrubenantonio.milaulas.com/pluginfile.php/76/mod_resource/content/1/LIBRO%20DE%20ADMINISTRACION.pdf
- Superintendente de Compañías. (29 de 12 de 2017, 29 de diciembre). *Ley de Compañía*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf
- Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 6.

12. Anexos

Tabla 15

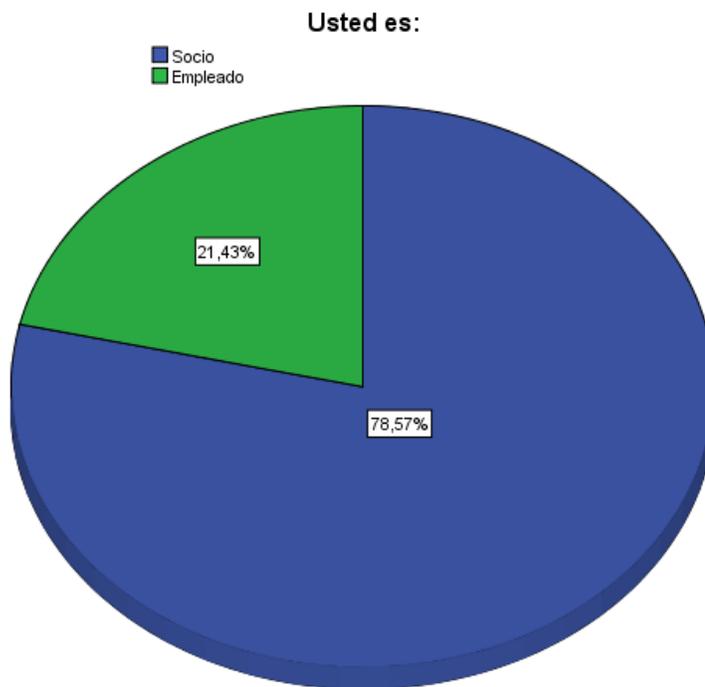
Como forman parte los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Socio	11	78,57%
Empleado	3	21,43%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla indica a un número de informantes clave entre socios y empleados de la compañía de Taxis que fueron encuestados.

Figura 31

Como forman parte los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL



Nota: El gráfico indica el porcentaje en cuanto como forman parte los miembros de la compañía.

Tabla 16

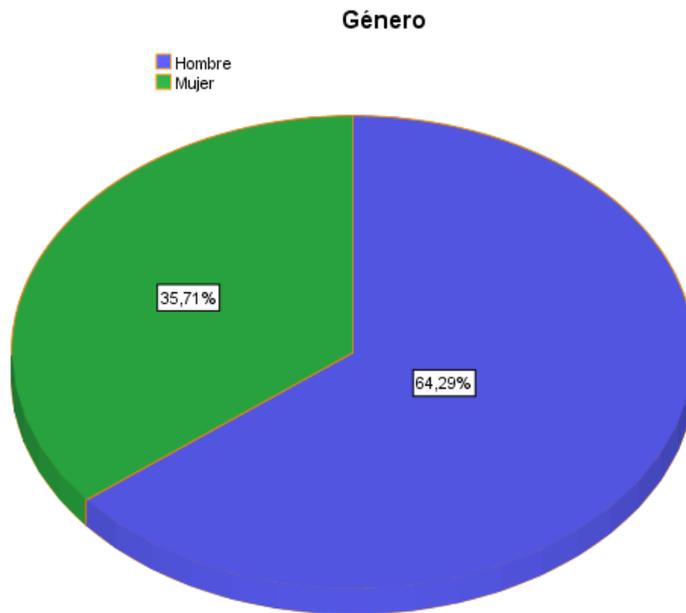
Género de los miembros que forman parte de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	9	64,29%
Mujer	5	35,71%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla indica a un el género de los miembros de la compañía de Taxis que fueron encuestados.

Figura 32

Género de los miembros que forman parte de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL



Nota: El grafico muestra el porcentaje en cuanto al género.

Análisis de interpretación

En el presente análisis, se examina detalladamente los datos relacionados con el género, en donde a los informantes clave que se les realizó la entrevista el 64,29% son hombres y 35,71% son mujeres entre socios/as y empleados/os.

Tabla 17

Estado civil de los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	11	42,86%
Casado	7	50,00%
Divorciado	1	7,14%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla indica el estado civil de un segmento de informantes clave que conforman la compañía de Taxis.

Figura 33
Estado civil de los miembros de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL



Nota: El gráfico muestra el porcentaje en cuanto al estado civil de los miembros de la compañía

Análisis de interpretación.

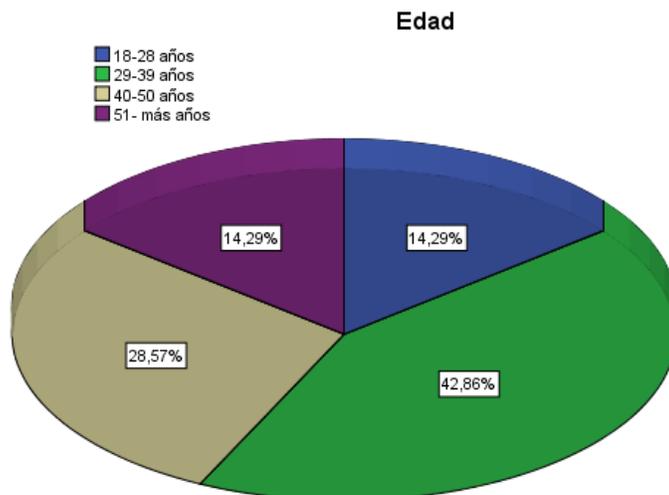
El análisis se centra en el estado civil de los miembros de la compañía estudiada, destacando porcentajes que ofrecen una visión detallada de este estudio. En este contexto, se observa que el 42,86% de los entrevistados se autodefinen como solteros/as, mientras que el 50% indicó que son casados/as y el 7,14% reportó encontrarse en la categoría de divorciados/as, de esta forma se puede interpretar que la mayor parte de las personas encuestadas son casados/as y solteros/as.

Tabla 18
Edad del personal de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
18-28 años	2	14,29%
29-39 años	6	42,86%
40-50 años	4	28,57%
51-Más años	2	14,29%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla indica la edad de un segmento de informantes clave que fueron encuestados.

Figura 34
Edad del personal de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL



Nota: El gráfico muestra el porcentaje en cuanto a la edad de los miembros de la compañía

Análisis de interpretación.

Con respecto a la edad de los miembros de la compañía que fueron tomados como informantes clave, se observa una distribución significativa. El 14,29% del personal se encuentra en el rango de 18,28 años, mientras que el 42,86% pertenece al grupo de 29 a 39 años. Además, el 28,57% está en la franja de edad de 40 a 50 años, y el 14,29% tiene 51 años o más. Los datos obtenidos muestran que algunos miembros que forman parte de la compañía es relativamente joven, ya que se encuentran entre los 26, 31, 32, 41 años.

1. ¿Conoce si la compañía tiene definido su misión?

Tabla 19

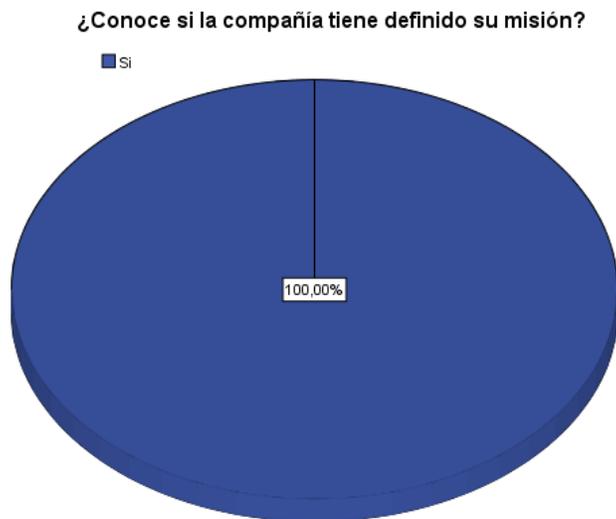
Existencia de la misión de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la existencia o no de la misión de la compañía de taxis.

Figura 35

Misión de la Compañía de Taxis COTAXMALHUAL



Nota: El gráfico muestra que si existe misión en la compañía de taxis.

Análisis e interpretación.

La pregunta realizada a los informantes clave que forma parte de la empresa va enfocada a conocer si la compañía COTAXMAHUAL posee una misión, ante esta pregunta el 100% de sus miembros entrevistados afirmaron que sí, lo cual refleja claramente que la empresa tiene establecida su razón de ser, su identidad y sus objetivos fundamentales. esto es una ventaja, aunque es necesario el replanteamiento de la misma, de esta esta forma las acciones de los miembros se orientarán aún más correctamente de acuerdo a la misión planteada

2. ¿Conoce si la compañía tiene definido su visión?

Tabla 20

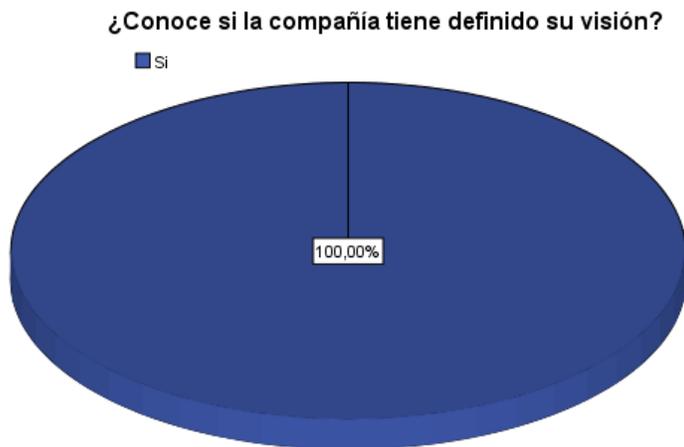
Existencia de la visión empresarial de la compañía

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la existencia de la visión de la compañía de taxis.

Figura 36

Existencia de la visión empresarial de la compañía



Nota: El gráfico muestra que si existe visión en la compañía de taxis.

Análisis e interpretación.

Al preguntarles a los miembros clave de la compañía COTAXMAHUAL si su empresa cuenta con una visión, el 100% afirmó que si, aseguran que la compañía si tiene una imagen acerca de lo que quiere lograr en el futuro, lo que proporciona una ventaja, pero igualmente es el replanteamiento de la misma.

3. ¿Conoce si la compañía tiene definido sus valores?

Tabla 21

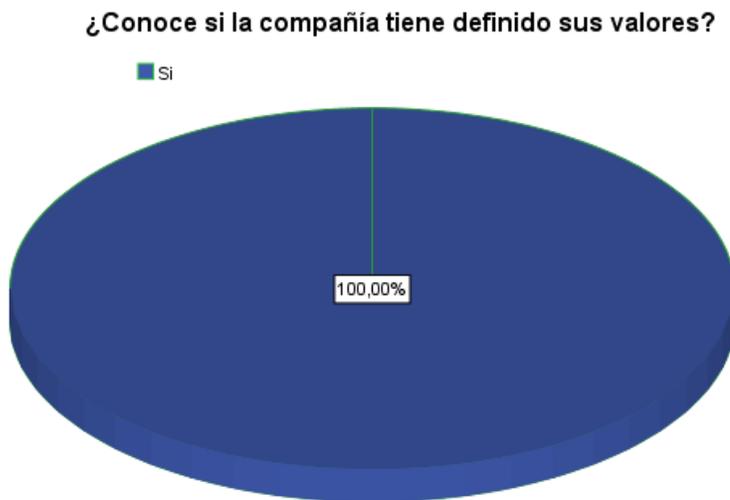
Valores empresariales de la compañía.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Nota: La tabla permite conocer la existencia de los valores empresariales de la compañía.

Figura 37

Valores empresariales de la compañía.



Nota: El gráfico muestra las respuestas de los encuestados en cuanto a los valores empresariales.

Análisis e interpretación

En cuanto a los valores corporativos, todos los miembros que fueron tomados para las entrevistas, contestaron que, si existen, los cuales algunos de valores son la responsabilidad, puntualidad, honradez, discreción y lealtad dichos valores son el reflejo de la esencia e identidad de cada persona y han servido de guía para tener una buena relación entre todos los miembros porque permiten orientar de manera correcta sus acciones y actitudes

4. ¿Conoce si la compañía tiene definidos sus objetivos?

Tabla 22
Objetivos de la compañía.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Nota: La tabla permite visualizar si los miembros de la compañía conocen los objetivos de la compañía.

Figura 38
Objetivos de la compañía.



Nota: El grafico representa la definición de los objetivos que cuenta la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

De acuerdo a las versiones de algunos miembros el 100% afirmaron que compañía COTAXMAHUAL sí cuenta con objetivos, lo que constituye un indicador positivo de dirección de lo que la compañía quiere lograr

5. ¿Con que tipo de objetivos cuenta la compañía?

Tabla 23

Tipos de objetivos de la compañía.

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Largo plazo	11	78,57%
Mediano plazo	3	21,43%
Corto plazo	0	0%
Total	14	100%

Nota: La tabla permite visualizar que tipo de objetivo cuenta la compañía.

Figura 39

Tipos de objetivos de la compañía.



Nota: El gráfico representa los objetivos a largo y mediano plazo de la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

En respuesta a la pregunta acerca de qué tipo de objetivos cuenta la compañía, según los informantes clave entrevistados, el 78,57% afirmó que la compañía se cuenta con objetivos a largo plazo. Mientras tanto, el 21,43% indicó que la compañía cuenta con objetivos a mediano plazo en su enfoque estratégico.

6. ¿Se llevó a cabo el proceso de socialización de misión, visión, valores y objetivos?

Tabla 24
Socialización de filosofía empresarial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	14	100%
No	0	0
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra si ha existido o no socialización de la filosofía empresarial.

Figura 40
Socialización de filosofía empresarial



Nota: La representación gráfica representa si se a socializado o no la filosofía empresarial en la compañía.

Análisis e interpretación

En relación con los datos presentados en el gráfico, el 71,43% de los informantes clave mencionaron que, si se les realizo un proceso socialización de la filosofía empresarial de la compañía, sin embargo, el 28,57% mencionaron que no experimentaron este proceso de socialización.

7. ¿La compañía han ubicado estratégicamente la misión, visión, valores y objetivos empresariales de manera que se encuentre visible?

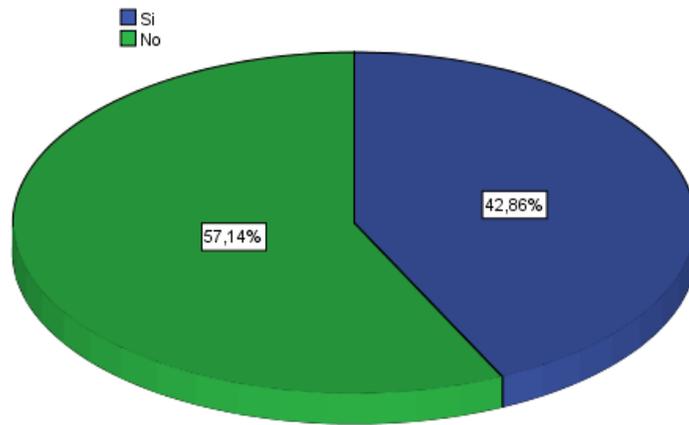
Tabla 25
Ubicación estratégica de la filosofía empresarial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	42,86%
No	8	57,14%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra que si la filosofía empresarial se encuentra en un lugar estratégico.

Figura 41
Ubicación estratégica de la filosofía empresarial

¿La compañía a ubicado estratégicamente la misión, visión, valores y objetivos empresariales de manera que se encuentre visible?



Nota: El grafico representa si la filosofía empresarial se encuentra o no en un lugar estratégico dentro de la compañía.

Análisis e interpretación

A partir de la información detallada en el gráfico, podemos mencionar que en cuanto a los informantes clave entrevistados, el 42,86% mencionaron que la compañía si tiene ubicado en un lugar estratégico su filosofía empresarial, el cual esto les permite a todos los miembros que forman parte de la compañía observar fácil estos puntos, mientras tanto el 57,14%, indicaron que la compañía no ha colocado en ninguna parte estratégica de su oficina la filosofía empresarial.

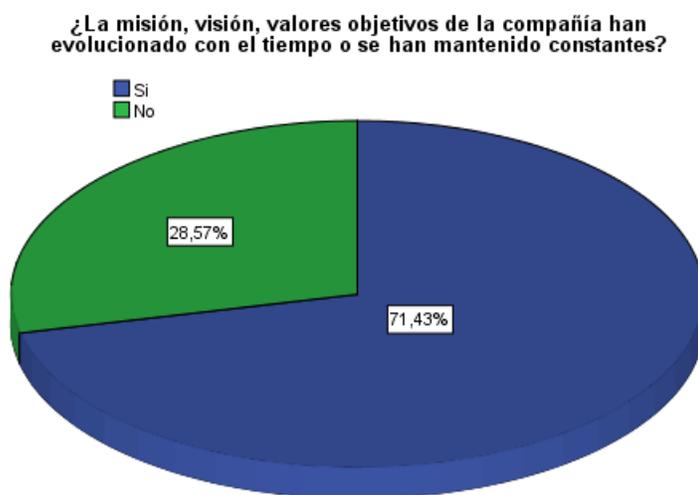
8. ¿La misión, visión, valores y objetivos de la empresa han evolucionado con el tiempo o se han mantenido constante?

Tabla 26
Evolución de la filosofía empresarial

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	71,43%
No	4	28,57%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra que si la filosofía empresarial se encuentra en un lugar estratégico.

Figura 42
Evolución de la filosofía empresarial



Nota: La grafica representa los porcentajes de acuerdo si la filosofía empresarial ha evolucionado

Análisis e interpretación

Con respecto a los datos que se observan en la gráfica representan a las entrevistas aplicadas a informantes clave de la compañía, en donde el 71,43% mencionaron que la compañía si ha evolucionado constante en cuento a su filosofía empresarial, pero por otra parte el 28,57% indicaron que se ha mantenido constante la filosofía empresarial, debido a que no ha existido la necesidad de modificarlos y también por descoordinación por parte de la compañía.

9. ¿La compañía tiene definido su organización?

Tabla 27
Definición de la organización

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	92,86%
No	1	7,14%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra que si la filosofía empresarial se encuentra en un lugar estratégico.

Figura 43
Definición de la organización



Nota: El grafico representa el porcentaje si la compañía tiene definido su organización según las entrevistas realizadas a los miembros de la compañía

Análisis e interpretación

Con respecto a los datos de la gráfica podemos analizar que en su mayor parte mencionan que la compañía si tiene definido su organización, en donde el 92,86% de los informantes clave mencionaron que sí, pero por otro lado el 7,14% mencionaron que la compañía en si no tiene bien definido su organización.

10. ¿Cómo describe la colaboración entre los miembros de la compañía?

Tabla 28

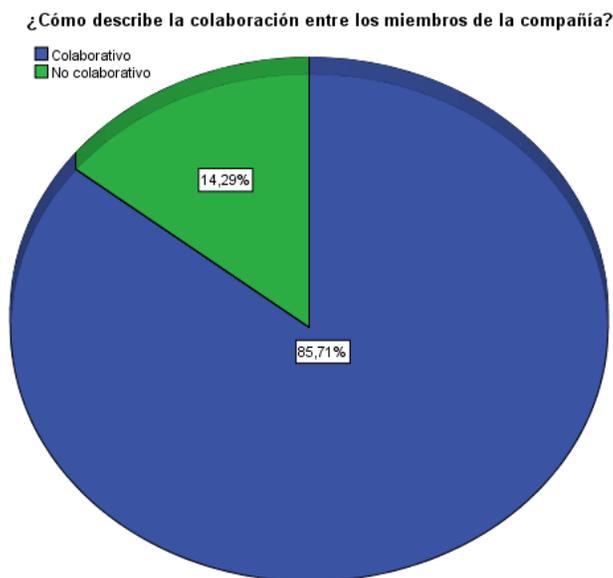
Colaboración entre los miembros de la compañía

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Colaborativos	12	85,71%
No colaborativos	2	14,29%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra la colaboración que existe con los miembros de la compañía

Figura 44

Colaboración entre los miembros de la compañía



Nota: El gráfico muestra la colaboración que existe entre los miembros de la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la entrevista aplicada a los informantes de la compañía, el 85,51% mencionaron que son colaborativos entre todos los miembros de la compañía, es decir que existe el compañerismo, ayuda, etc., pero en cuanto al 14,29% mencionaron que no existe la colaboración entre todo el personal de la compañía de taxis.

11. ¿Cómo describe la relación entre los miembros de la compañía?

Tabla 29
Relación entre los miembros de la compañía

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Agradable	13	92,86%
Desagradable	1	7,14%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra la relación que existe con los miembros de la compañía

Figura 45
Relación entre los miembros de la compañía



Nota: El gráfico representa el porcentaje de la relación que existe entre los miembros de la compañía.

Análisis e interpretación

Con respecto a la gráfica podemos analizar que existe una relación agradable en la compañía en cuanto a las entrevistas realizadas a los informantes clave, en donde cabe recalcar que el 92,86% menciono que, si existe una relación agradable, pero por otro lado el 7,14% menciono que no existe una relación agradable.

12. ¿En su opinión como se toman las decisiones en la compañía?

Tabla 30
Toma de decisiones en la compañía

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De manera participativa	12	85,71%
De manera consultiva	2	14,29%
Equilibrada entre participativa	0	0%
Centralizada	0	0%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra cómo se toman las decisiones según los encuestados de la compañía

Figura 46
Toma de decisiones en la compañía



Nota: Este gráfico muestra el porcentaje de cómo se toman las decisiones según los encuestados de la compañía

Análisis e interpretación

En cuanto a las entrevistas realizadas, obtuvimos los resultados, en donde el 85,71% mencionaron que las decisiones que se toman en la compañía son de manera participativa en donde se fomenta la colaboración y contribución de los miembros del grupo para llegar a una decisión conjunta, pero por otro lado también el 14,29% indicaron que las decisiones que se toman son de manera consultiva, en donde la junta directiva recopila opiniones antes de tomar las decisiones.

13. ¿Qué tipo organigrama cuenta la empresa?

Tabla 31
Tipo de organigrama

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Funcional	0	0%
Estructura	8	57,14%
Posición	0	0%
Otro	0	0%
Desconozco	6	42,86%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra el porcentaje del tipo de organigramas que cuenta la compañía

Figura 47
Tipo de organigrama



Nota: El grafico representa el porcentaje de qué tipo de organigrama cuenta la compañía según la entrevista que se realizó a los miembros de la compañía.

Análisis e interpretación

De acuerdo con esta pregunta, los resultados obtenidos a través de las entrevistas fueron que el 42,86% mencionaron que la compañía cuenta con un organigrama estructural, mientras tanto el 57,14% afirmaron que desconocen totalmente que tipo de organigrama cuenta la compañía, siendo esto de una manera tanto una desventaja ya que en su mayoría no sabe cómo se encuentra estructurada bien la compañía.

14. ¿La compañía cuenta con una persona encargada de asesoría legal?

Tabla 32

Persona encargada de asesoría legal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	14,29%
No	12	85,71%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra si la compañía cuenta o no con una persona de asesoría legal

Figura 48

Persona encargada de asesoría legal



Nota: El gráfico muestra el porcentaje según la encuesta realizada a los miembros de la compañía se cuentan con una persona de asesoría legal

Análisis e interpretación

Con referente a esta pregunta, los resultados que obtuvimos fueron que el 85,71% menciono que la compañía no cuenta con una persona encargada de asesoría legal, esto porque tanto no se ha encontrado en la necesidad y también por falta de recursos, pero por otra parte el 14,29% asegura que la compañía de taxis si cuenta con una persona encargada de asesoría legal.

15. ¿La compañía cuenta con un departamento de contabilidad?

Tabla 33

Departamento de contabilidad

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	50%
No	7	50%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra si la compañía cuenta o no con un departamento de contabilidad

Figura 49

Departamento de contabilidad



Nota: El grafico proporciona una representación sobre el porcentaje de si la compañía cuenta no con una persona encargada de contabilidad

Análisis e interpretación

De acuerdo a esta pregunta, los resultados que obtuvimos fueron que el 50% menciono que la compañía no cuenta con un departamento de contabilidad, esto de igual manera por falta de recurso y descuido de la compañía, pero por otra parte el otro 50% asegura que la compañía de taxis si cuenta con una persona encargada de contabilidad.

16. ¿La compañía cuenta con un departamento de recursos humanos?

Tabla 34

Departamento de recursos humanos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra si la compañía cuenta o no con un departamento de recursos humanos.

Figura 50

Departamento de recursos humanos



Nota: El gráfico representa el porcentaje de la entrevista realizada sobre si la compañía cuenta con un departamento de recursos humanos.

Análisis e interpretación

17. ¿Existe un documento formal que define la estructura jerárquica de la compañía?

Tabla 35

Estructura jerárquica

Tabla 36

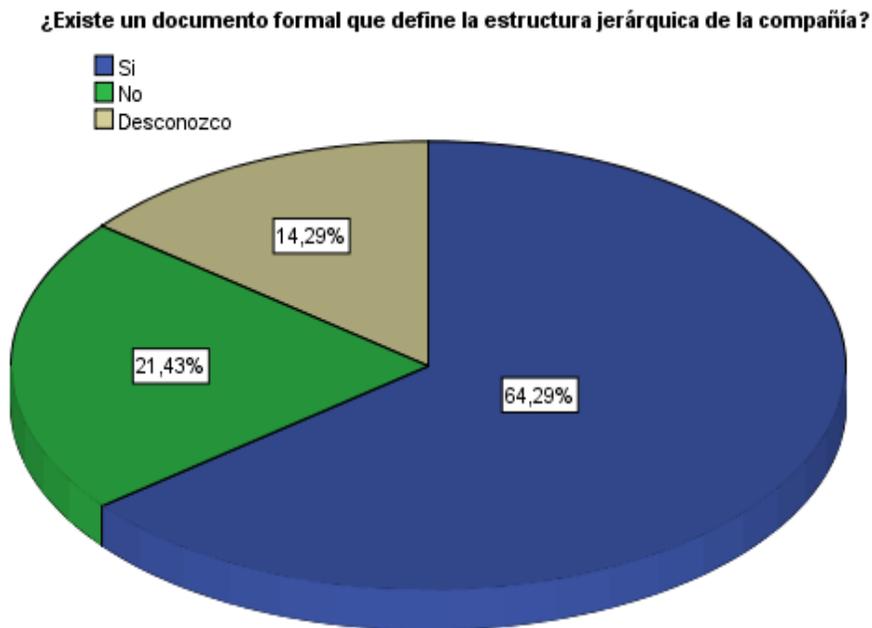
Estructura jerárquica

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64,29%
No	3	21,43%
Desconozco	2	14,29%
Total	14	100%

Nota: Esta tabla muestra si la compañía cuenta con un documento formal en donde se define la estructura jerárquica de la compañía

Figura 51

Estructura jerárquica



Nota: El gráfico muestra si existe o no una estructura jerárquica de manera formal en la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

En cuanto a las entrevistas realizadas a los informantes clave, los resultados que obtuvimos fueron que el 100% aseguró que la compañía no cuenta con un departamento de

recursos humanos, esto por descuido de la compañía o porque quizás la compañía no cuenta con los recursos disponibles, como para contratar este tipo de personal.

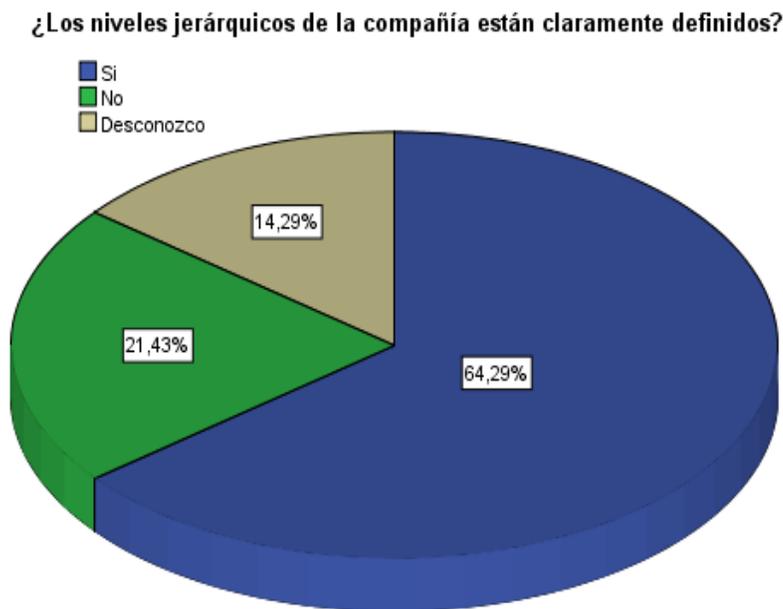
18. ¿Los niveles jerárquicos de la compañía están claramente definidos?

Tabla 37
Niveles jerárquicos

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	64,29%
No	3	21,43%
Desconozco	2	14,29%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la existencia de niveles jerárquicos están claramente definidos

Figura 52
Niveles jerárquicos



Nota: El grafico representa si los niveles jerárquicos de la compañía de taxis están claramente o no definidos

Análisis e interpretación

En cuanto a esta pregunta sobre los niveles jerárquicos que se entrevistó, el 64,29% de informantes clave supieron manifestar que la compañía si tiene claramente definidos sus niveles jerárquicos, mientras tanto el 21,43% indicaron que no, que la compañía no tiene bien definido

sus niveles jerárquicos, así mismo, el 14,29% desconoce total si la compañía tiene claramente definidos estos.

19. ¿Especifique de manera clara quién es su jefe inmediato superior?

Tabla 38

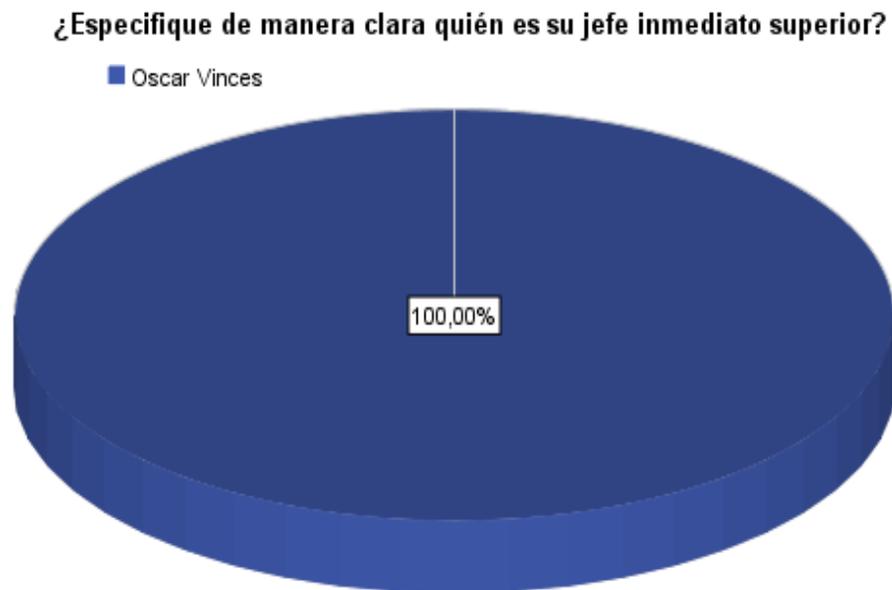
Jefe inmediato superior

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Oscar Vinces	14	100%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la existencia de quien es el jefe inmediato superior de los miembros de la compañía

Figura 53

Jefe inmediato superior



Nota: El grafico representa quien es el jefe inmediato de los miembros de la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

Con referente a gráfico, según los informantes clave, el 100% de ellos supieron manifestar que su jefe inmediato superior, es el gerente Óscar Vinces, es del cual reciben las órdenes para realizar cualquier tipo de actividad dentro de la compañía.

20. ¿Conoce que tipo de manuales cuenta la compañía?

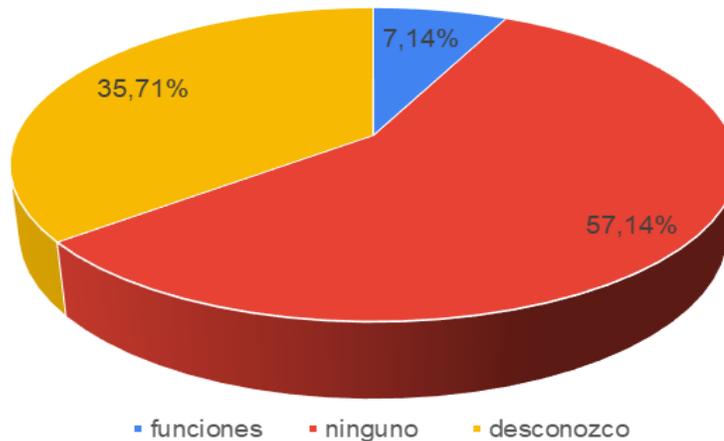
Tabla 39
Tipo de manuales

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Funciones	1	13,34%
Ninguno	8	53,33%
Desconozco	5	33,33%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra que tipos de manuales cuenta la empresa según los miembros de la compañía

Figura 54
Tipo de manuales

¿conoce que tipo de manuales cuenta la compañía?



Nota: El grafico representa que tipo de manuales existe dentro de la compañía de acuerdo a la entrevista realizada

Análisis e interpretación

En el presente análisis, se examina detalladamente los datos relacionados con la gráfica, en donde el 7,14% de los informantes clave mencionaron que la compañía cuenta con un manual de funciones, mientras tanto el 35,71% desconoce totalmente qué tipo de manuales existe dentro de la empresa, pero por otro lado el 57,14% menciona que la compañía no cuenta con ningún tipo de manuales.

21. ¿Recibió un manual de bienvenida cuando ingreso a la compañía?

Tabla 40
Manual de bienvenida

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra si se proporcionó un manual de bienvenida a los miembros de la compañía

Figura 55
Manual de bienvenida



Nota: El grafico proporciona una visualización de porcentaje que sí o no se les proporciono un manual de bienvenida a los miembros de la compañía.

Análisis e interpretación

Referente a esta pregunta, los datos obtenidos de los informantes, reflejados en la gráfica, se puede analizar que el 100% de ellos, no recibieron el manual de bienvenida, es más aseguran que la compañía de taxis no cuenta con ello.

22. ¿Conoce si la compañía dispone de un manual de funciones?

Tabla 41
Manual de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7,14%
No	13	92,86%
Total	14	100%

Nota: La tabla presenta la cantidad de empleados que afirmaron que la compañía no tiene manual de funciones

Figura 56
Manual de funciones



Nota: El gráfico representa el porcentaje de que si la compañía cuenta o no con un manual de funciones.

Análisis e interpretación

Según los datos de la gráfica, podemos analizar que mediante la entrevista aplicada la mayor parte de trabajadores que corresponde el 92,86% desconoce que exista un manual donde se describa cada función que debe tener cada trabajador. Pero una minina parte de estos encuestados nos dice que sabían y conocen al manual de funciones por parte de la compañía.

23. ¿Tiene conocimiento acerca si el manual de funciones se encuentra documentado?

Tabla 42
Manual de funciones documentado

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	7,14%
No	13	92,86%
Total	14	100%

Nota: La tabla presenta si el manual de funciones se encuentra o no documentado de manera formal

Figura 57
Manual de funciones documentado



Nota: El grafico representa el porcentaje de las miembros encuestados sobre si la compañía cuenta con un manual de funciones documentado formalmente

Análisis e interpretación.

La documentación del manual de funciones totalmente desconocida por la mayor parte de taxistas en donde se puede analizar que solo 13 de las 14 personas no conocían sobre este manual el cual no estaba debidamente documentado lo cual lo hace una debilidad para la compañía

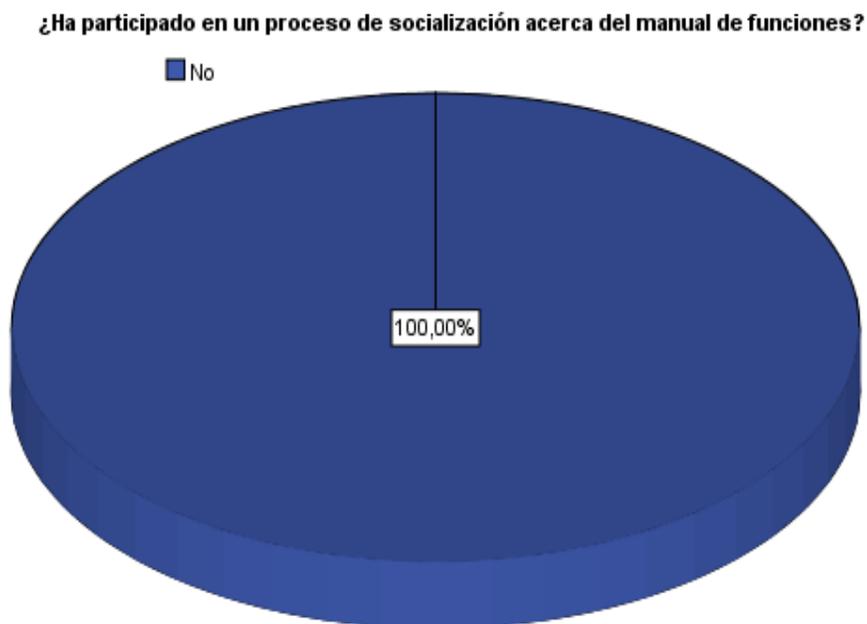
24. ¿Ha participado en un proceso de socialización acerca del manual de funciones?

Tabla 43
Socialización del Manual de funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	14	100%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empleados que han participado o no en la socialización del manual de funciones.

Figura 58
Socialización del Manual de funciones



Nota: El grafico indica que no se ha socializado el manual de funciones a los miembros de la compañía.

Análisis e interpretación

En la gráfica demuestra que en la compañía no se realizó una socialización del manual de funciones con ningún de los miembros, el cual queda demostrado en la gráfica numero 26 la cual plasma un 100% de negatividad con respecto a una integración por parte de la empresa hacia sus taxistas.

25. ¿Conoce si la compañía tiene un plan de capacitación?

Tabla 44
Plan de capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	57,14%
No	4	42,86%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empleados que mencionaron que la compañía cuenta o no con un plan de capacitación.

Figura 59
Plan de capacitación



Nota: El grafico muestra si ha existe o no un plan de capacitación en la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos de los socios, nos dice que la compañía si les a informado sobre el plan de capacitación el cual representa a más de la mitad de socios, es decir el 57,14% y el 42,86% no conocía sobre este plan que tiene la compañía.

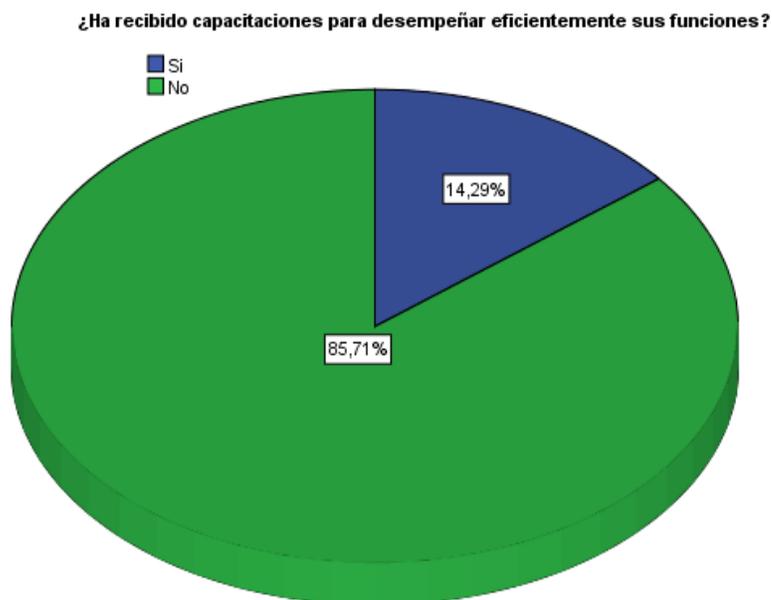
26. ¿Ha recibido capacitaciones para desempeñar eficientemente sus funciones?

Tabla 45
Capacitaciones para desempeñar sus funciones

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	14,29%
No	12	85,71%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empleados que mencionaron que sí o no han recibido capacitaciones.

Figura 60
Capacitaciones para desempeñar sus funciones



Nota: El grafico indica el porcentaje de las personas que fueron encuestadas en cuando si han recibido o no capacitaciones para desempeñar bien sus funciones en la compañía de taxis.

Análisis e interpretación

Según las repuestas obtenidos de los encuestados, se encuentra que la mayor parte de los miembros de la compañía no ha recibido capacitación por parte de la empresa, e cual representa el 85,71%, pero un 14,29% si ha sido capacitado para poder realizar todas sus actividades con el conociendo necesario.

27. ¿Cuáles son los temas que ha recibido capacitación?

Tabla 46
Temas de capacitación

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Atención al cliente	1	7,14%
Ninguno	13	92,86%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empleados que mencionaron que temas han recibido capacitaciones

Figura 61
Temas de capacitación



Nota: El gráfico muestra el porcentaje de las personas que fueron encuestadas en cuanto a que temas han recibido capacitaciones por parte de la compañía.

Análisis e interpretación

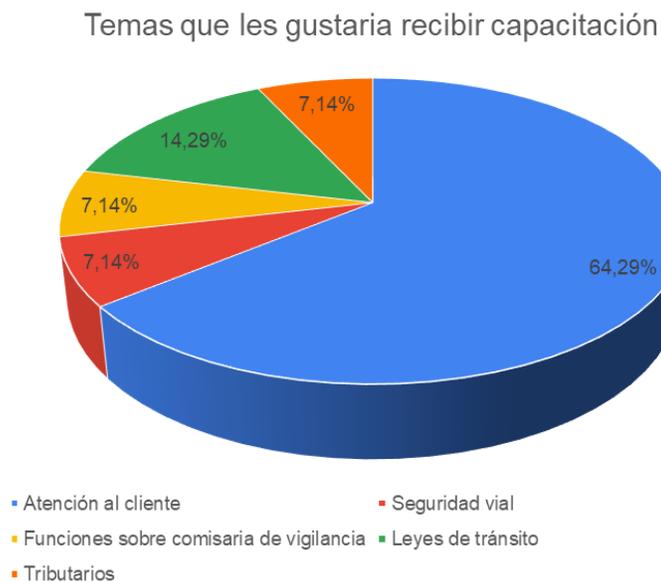
Los datos arrojados por los participantes de la encuesta, nos dice que la mayor parte de las personas no a recibido ningún tema de capacitación en el tiempo que estos conforman dentro de la compañía, el cual representa el 92,86% de todos los miembros.

28. ¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?

Tabla 47*Temas que gustaría recibir de capacitación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Leyes de Tránsito	1	7,14%
Atención al cliente	9	64,30%
Seguridad vial	1	7,14%
Funciones sobre comisaria de vigilancia	1	7,14%
Leyes de tránsito	1	7,14%
Tributarios	1	7,14%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de empleados que mencionaron en que temas les gustaría recibir capacitaciones

Figura 62*Temas que gustaría recibir de capacitación*

Nota: El grafico muestra el porcentaje en cuanto a que temas les gustaría recibir capacitaciones por parte de la compañía

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos acerca de los diferentes temas que necesitan saber los taxistas, se encontró que el 7,14% quieren tener conocimientos sobre las leyes de tránsito, así mismo el

7,14% sobre temas de seguridad vial, 7,14% temas relacionados a la contabilidad, 7,14% funciones sobre comisaria de vigilancia y un 64,29% atención al cliente

29. ¿Aproximadamente cuantas personas se han capacitado hasta la actualidad?

Tabla 48

Cantidad de personas que se han capacitado

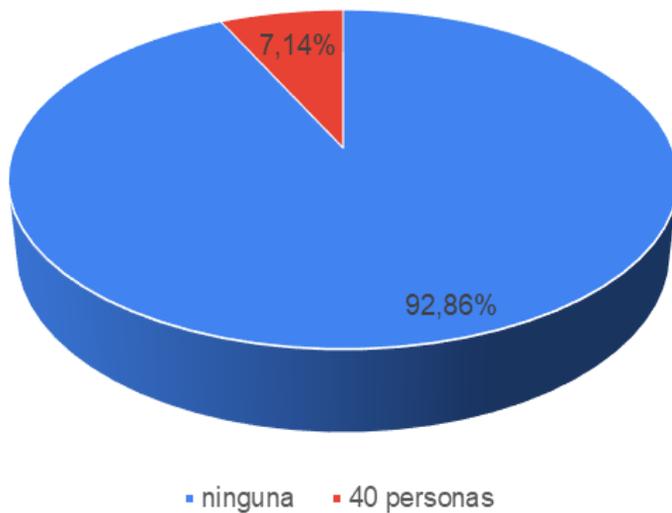
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	13	92,86%
40 personas	1	7,14%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra la cantidad de miembros de la compañía que fueron o no capacitados

Figura 63

Cantidad de personas que se han capacitado

¿Aproximadamente cuantas personas se han capacitado hasta la actualidad?



Nota: El grafico indica el porcentaje a miembros que han sido o no capacitados hasta la actualidad por parte de la compañía

Análisis e interpretación

Los resultados obtenidos de los encuestados, se muestra que la compañía no ha realizado una capacitación al taxista en el transcurso del tiempo, el cual representa el 92,87% de los encuestados lo cual se convierte en una debilidad muy notable dentro de la empresa de taxis.

30. ¿Las capacitaciones brindadas se realizan de manera?

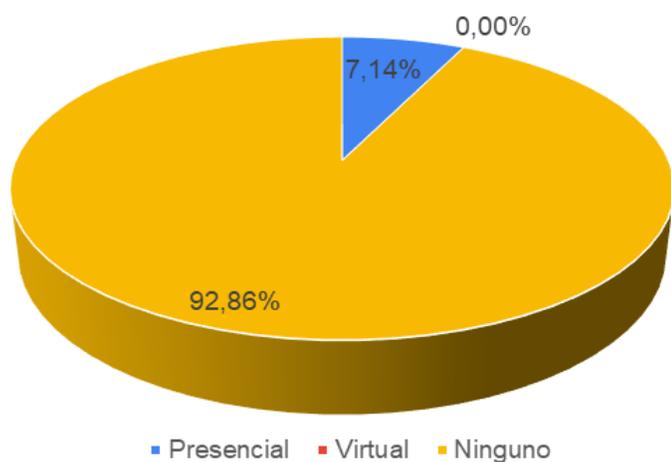
Tabla 49
Capacitaciones brindadas de manera

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Presencial	1	7,14%
Virtual	0	0%
Ninguna	13	92,86%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra de que manera fueron brindadas las capacitaciones a los miembros de la compañía

Figura 64
Capacitaciones brindadas de manera

¿Las capacitaciones brindadas se realizan de manera?



Nota: El grafico muestra el porcentaje según las entrevistas a los miembros en cuanto de qué forma recibieron sus capacitaciones.

Análisis e interpretación

Según los resultados obtenidos de los participantes de la encuesta, nos dice que la mayor parte del taxista no reciben ningún tipo de capacitación el cual representa un 92,86 %, así mismo solo una persona reciben capacitación de forma presencial el cual representa el 7,14% de un resultado total de los encuestados.

31. ¿La compañía invierte en su formación y desarrollo?

Tabla 50

Inversión en su formación y desarrollo

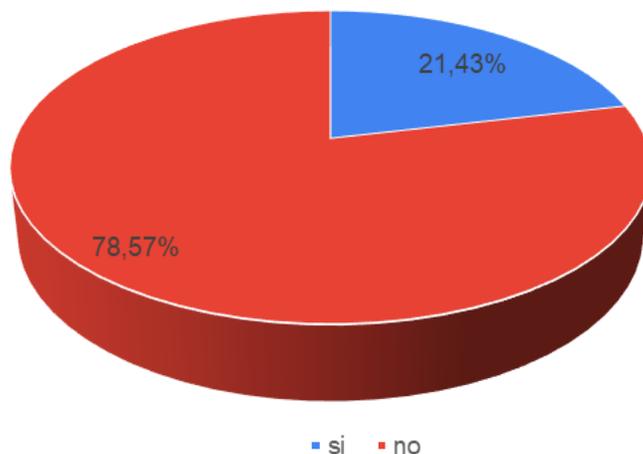
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	21,43%
No	11	78,57%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra que si la compañía invierte o no en la formación y desarrollo de sus miembros

Figura 65

Inversión en su formación y desarrollo

¿La compañía invierte en su formación y desarrollo?



Nota: El gráfico indica el porcentaje según las entrevistas que se realizó a los miembros en cuanto si la compañía invierte en su formación y desarrollo.

Análisis e interpretación

De acuerdo a la gráfica anterior se muestra que la compañía no invierte su dinero en mejorar la formación y desarrollo de cada taxista, en las que el 78,57 dio una respuesta negativa sobre esta pregunta y un 21,43% reconoce que si reciben esta ayuda por parte de la empresa.

32. ¿Conoce si la compañía tiene asignado un presupuesto para programas de capacitación?

Tabla 51

Presupuesto para capacitación

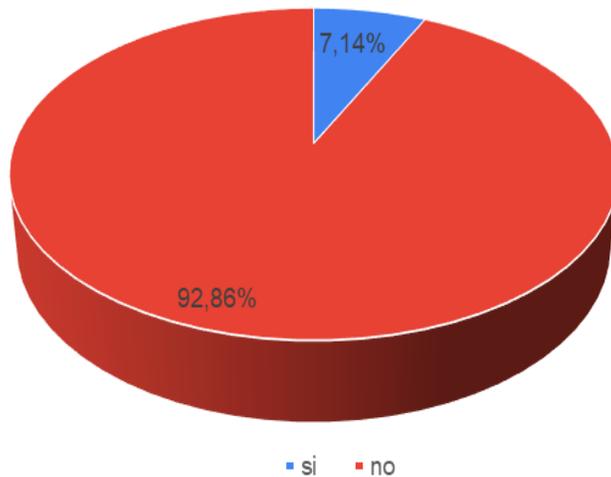
Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	21,43%
No	13	78,57%
Total	14	100%

Nota: La tabla muestra que si la compañía tiene asignado un presupuesto de capacitación

Figura 66

Presupuesto para capacitación

¿Conoce si la compañía tiene asignado un presupuesto para programas de capacitación?



Nota: El grafico indica el porcentaje según las entrevistas que se realizó a los miembros en cuanto si la compañía tiene un presupuesto asignado para sus capacitaciones.

Análisis e interpretación

De acuerdo a los datos que representa al capital que se destina actividades para la mejora continua en los conocimientos, los participantes de la encuesta nos dicen que el 92,86 desconocía sobre estos presupuestos, pero una sola persona que representa el 7,14 si conocía sobre la existencia de este dinero.

Universidad Nacional de Loja
Facultad jurídica, social y administrativa
Carrera administración de empresa

La presente encuesta se realizará con fines académicos, para la obtención de información que servirá para el desarrollo del proyecto de titulación denominado “Diseño de la estructura organizacional y funcional para la Compañía de Taxis COTAXMAHUAL S.A del cantón Huaquillas”

Entrevista a gerente

Preguntas de filosofía empresarial:

¿La compañía tiene definido su misión?

Si () No ()
Porque _____

¿La compañía tiene definido su visión?

Si () No ()
Porque _____

¿La compañía tiene definidos sus valores?

Si () No ()
Porque _____

¿La compañía tiene definidos sus objetivos?

Si () No ()
Porque _____

Sus objetivos son:

Largo plazo
 Mediano plazo
 Corto plazo
Porque _____

¿Se han realizado procesos de socialización de la misión, visión, valores y objetivos?

Si () No ()

Porque _____

¿La misión, visión, valores y objetivos empresariales están al alcance de los usuarios y personal que labora en la compañía?

Si () No ()

Porque _____

¿La misión, visión, valores y objetivos de la empresa han evolucionado con el tiempo o se han mantenido constante?

Si () No ()

Porque _____

Preguntas de organización

¿La compañía tiene definido su organización?

Si () No ()

Porque _____

¿Cómo describe la colaboración entre los miembros de la compañía?

Colaborativos () No colaborativos ()

Porque _____

¿Cómo describe la relación entre los miembros de la compañía?

Agradable () Desagradable ()

Porque _____

¿Se toma en cuenta la sugerencia de los miembros de la compañía participan en la toma de decisiones?

Si () No ()

Porque _____

¿Qué tipo organigrama cuenta la empresa?

- Funcional
- Estructural
- Posición

Porque _____

¿La compañía cuenta con una persona encargada de asesoría legal?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía cuenta con un departamento de contabilidad?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía cuenta con un departamento de recursos humanos?

Si () No ()

Porque _____

¿Cuántos niveles jerárquicos tiene la empresa?

Mencione cuales:

¿Existe un documento formal que define la estructura jerárquica de la compañía?

Si () No ()

Porque _____

Preguntas de manuales.

¿Conoce que tipo de manuales cuenta la compañía?

Mencione: _____

¿Existe un manual de bienvenida?

Si () No ()

Porque _____

¿Socializo manual de bienvenida con sus miembros de la compañía?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía dispone de un manual de funciones?

Si () No ()

Porque _____

¿El manual de funciones de la compañía está documentado?

Si () No ()

Porque _____

¿Socializo manual de funciones con sus miembros de la compañía?

Si () No ()

Porque _____

Preguntas de capacitación

¿La compañía tiene un plan de capacitación?

Si () No ()

Porque _____

¿Cuáles son los temas que ha planificado en su plan de capacitación?

Indique: _____

¿Aproximadamente cuantas personas se han capacitado hasta la actualidad?

Cuantos: _____

¿Las capacitaciones brindadas se realizan de manera?

Presencial () Virtual ()

Porque _____

¿La compañía invierte en su formación y desarrollo de sus miembros?

Si () No ()

Porque _____

¿Usted cómo gerente asigna un presupuesto para programas de capacitación?

Si () No ()

Porque _____

Universidad Nacional de Loja
Facultad jurídica, social y administrativa
Carrera administración de empresa

La presente encuesta se realizará con fines académicos, para la obtención de información que servirá para el desarrollo del proyecto de titulación denominado “Diseño de la estructura organizacional y funcional para la Compañía de Taxis COTAXMAHUAL S.A del cantón Huaquillas”

Entrevista a empleados/socios

Usted es

- Socio
- empleado

Genero

- Hombre
- Mujer

Estado civil

- Soltero
- Casado
- Divorciado
- Unión libre

Edad

Preguntas de filosofía empresarial

¿Conoce si la compañía tiene definida su Misión?

Si () No()

Porque _____

¿Conoce si la compañía tiene definida su visión?

Si () No ()

Porque _____

¿Conoce si la tiene definidos sus valores?

Si () No ()

Porque _____

¿Conoce si la compañía tiene definidos sus objetivos?

Si () No ()

Porque _____

Con que tipo de objetivos cuenta la compañía

- Largo plazo
- Mediano plazo
- Corto plazo

Porque _____

¿Se llevó a cabo el proceso de socialización de la misión, visión, valores y objetivos?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía han ubicado estratégicamente la misión, visión, valores y objetivos empresariales de manera que se encuentre visible?

Si () No ()

Porque _____

¿La misión, visión, valores y objetivos de la empresa han evolucionado con el tiempo o se han mantenido constante?

Si () No ()

Porque _____

Preguntas de organización

¿La compañía tiene definido su organización?

Si () No ()

Porque _____

¿Cómo describe la colaboración entre los miembros de la compañía?

- Colaborativos
- No colaborativos

Porque _____

¿Cómo describe la relación entre los miembros de la compañía?

- Agradable
- Desagradable

Porque _____

¿En su opinión como se toman las decisiones en la compañía?

- De manera participativa
- De manera consultiva
- Equilibrada entre participativa
- Centralizada

Porque _____

¿Qué tipo organigrama cuenta la empresa?

- Funcional
- Estructural
- Posición
- Otro

Porque _____

¿La compañía cuenta con una persona encargada de asesoría legal?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía cuenta con un departamento de contabilidad?

Si () No ()

Porque _____

¿La compañía cuenta con un departamento de recursos humanos?

Si () No ()

Porque _____

¿Existe un documento formal que define la estructura jerárquica de la compañía?

Si () No ()

Porque _____

¿Los niveles jerárquicos de la compañía están claramente definidos?

Si () No ()

Porque _____

¿Especifique de manera clara quién es su jefe inmediato superior?

Indique el nombre: _____

Preguntas de manuales.

¿Conoce que tipo de manuales cuenta la compañía?

Mencione:

¿Recibió un manual de bienvenida cuando ingreso a la compañía?

Si () No ()

Porque _____

¿Si su respuesta anterior fue positiva que beneficio le brindo el manual?

¿Conoce si la compañía dispone de un manual de funciones?

Si () No ()

Porque _____

¿Tiene conocimiento acerca si el manual de funciones se encuentra documentado?

Si () No ()

Porque _____

¿Ha participado en un proceso de socialización acerca del manual de funciones?

Si () No ()

Porque _____

Preguntas de capacitación

¿Conoce si la compañía tiene un plan de capacitación?

Si () No ()

Porque _____

¿Ha recibido capacitaciones para desempeñar eficientemente sus funciones?

Si () No ()

Porque _____

¿Cuáles son los temas que ha recibido capacitación?

Indique cuales:

¿En qué temas le gustaría recibir capacitaciones?

Indique cuales:

¿Aproximadamente cuantas personas se han capacitado hasta la actualidad?

Cuantos: _____

¿Las capacitaciones brindadas se realizan de manera?

Presencial () Virtual ()

Porque _____

¿La compañía invierte en su formación y desarrollo?

Si () No ()

Porque _____

¿Conoce si la compañía tiene asignado un presupuesto para programas de capacitación?

Si () No ()

Porque _____
