





**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN SECRETARIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN: ASIGNATURAS SECRETARIALES**

**TEMA**

**“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL  
CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y  
PERSONAL UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. (U.G.S.A.) DE LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**AUTORAS**

**Vilma Jackeline Proaño García  
Gloria Elizabeth Mora Bravo**

**TUTORA**

**Lcda. Judith Erazo de Falconí**

**PERÍODO LECTIVO**

**2014-2015**

**Guayaquil - Ecuador**

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	I
ÍNDICE GENERAL	II
ÍNDICE DE CAPÍTULOS	III
ÍNDICE DE TABLAS	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VI
ÍNDICE DE ANEXOS	VII
CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	VIII
CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	IX
DEDICATORIAS	X
AGRADECIMIENTOS	XII
RESUMEN EJECUTIVO	XIV
INTRODUCCIÓN	XV

# ÍNDICE DE CAPÍTULOS

## CAPÍTULO 1 - EL PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1.	Tema.....	1
1.2.	Planteamiento del problema.....	1
1.3.	Formulación del problema.....	2
1.4.	Delimitación de la investigación.....	2
1.5.	Justificación de la investigación.....	3
1.6.	Sistematización de la investigación.....	4
1.7.	Objetivo general de la investigación.....	4
1.8.	Objetivos específicos de la investigación.....	4
1.9.	Límites de la investigación.....	5
1.10.	Identificación de las variables.....	5
1.11.	Hipótesis.....	5
1.12	Operacionalización de las variables.....	6

## CAPÍTULO 2 – FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.	Antecedentes referentes.....	7
2.2.	Marco teórico referencial.....	8
2.2.1.	La planificación.....	8
2.2.2.	La estrategia.....	11
2.2.3.	Planificación estratégica.....	18
2.2.4.	Clima laboral.....	22
2.2.5.	Las organizaciones y su administración.....	32
2.3.	Marco legal.....	35
2.3.1.	Código laboral ecuatoriano.....	35
2.3.2.	Ley de tránsito del Ecuador.....	37
2.3.3.	Ley de compañías.....	38
2.4.	Marco conceptual.....	43

### **CAPÍTULO 3 - METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1.	Métodos de investigación.....	49
3.2.	Población y muestra.....	50
3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
3.4.	Recursos, fuentes, cronograma y presupuesto para la recolección de datos	51
3.5.	Tratamiento a la información - Procesamiento y análisis.....	53
3.6.	Presentación de resultados.....	72

### **CAPÍTULO 4 - LA PROPUESTA**

4.1.	Título de propuesta.....	73
4.2.	Justificación de la propuesta.....	73
4.3.	Objetivo general de la propuesta.....	74
4.4.	Objetivos específicos de la propuesta.....	74
4.5.	Listado de contenido y flujo de la propuesta.....	75
4.6.	Desarrollo de la propuesta.....	76
4.6.1.	Estructura organizacional.....	76
4.6.2.	Filosofía de la empresa.....	77
4.6.3.	Misión de la empresa.....	77
4.6.4.	Visión de la compañía.....	77
4.6.5.	Principios.....	77
4.6.6.	Valores.....	78
4.6.7.	Análisis situacional de la empresa.....	79
4.6.8.	Estrategias.....	80
4.6.9.	Cursos de acción.....	80
4.6.10.	Políticas.....	82
4.6.11.	Programas.....	83
4.6.12.	Proyectos.....	84
4.7.	Impacto, producto, beneficio obtenido.....	93
4.8.	Validación de la propuesta.....	94

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.....	95
Recomendaciones.....	96
Bibliografía.....	97
Linkografía.....	100

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de las variables.....	6
Tabla 2	Población y muestra, personal de compañía U.G.S.A.....	50
Tabla 3	Recursos y presupuesto.....	51
Tabla 4	Cronograma.....	52
Tabla 5	Pregunta número 1 de la encuesta.....	53
Tabla 6	Pregunta número 2 de la encuesta.....	54
Tabla 7	Pregunta número 3 de la encuesta.....	55
Tabla 8	Pregunta número 4 de la encuesta.....	56
Tabla 9	Pregunta número 5 de la encuesta.....	57
Tabla 10	Pregunta número 6 de la encuesta.....	58
Tabla 11	Pregunta número 7 de la encuesta.....	59
Tabla 12	Pregunta número 8 de la encuesta.....	60
Tabla 13	Pregunta número 9 de la encuesta.....	61
Tabla 14	Pregunta número 10 de la encuesta.....	62
Tabla 15	Pregunta número 11 de la encuesta.....	63
Tabla 16	Pregunta número 12 de la encuesta.....	64
Tabla 17	Pregunta número 13 de la encuesta.....	65
Tabla 18	Pregunta número 14 de la encuesta.....	66
Tabla 19	Pregunta número 15 de la encuesta.....	67
Tabla 20	Listado de contenido y flujo de la propuesta.....	75
Tabla 21	Análisis FODA.....	79
Tabla 22	Estrategias.....	80
Tabla 23	Cursos de acción.....	81
Tabla 24	Programas.....	83
Tabla 25	Proyecto para capacitación de servicio al cliente.....	84
Tabla 26	Proyecto para capacitación en seguridad industrial.....	85

Tabla 27	Proyecto para capacitación en planificación estratégica.....	<b>86</b>
Tabla 28	Proyecto para capacitación vial a choferes de las unidades.....	<b>87</b>
Tabla 29	Proyecto para préstamo financiero C.F.N.....	<b>88</b>
Tabla 30	Proyecto para renovación de unidades depreciadas.....	<b>89</b>
Tabla 31	Proyecto para implementación de base de datos.....	<b>90</b>
Tabla 32	Proyecto para implementación de página web.....	<b>91</b>
Tabla 33	Proyecto para implementación de sistema GPS.....	<b>92</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1	Árbol del Problema.....	<b>2</b>
Gráfico 2	Límites de la investigación.....	<b>5</b>
Gráfico 3	Pregunta número 1 de la encuesta.....	<b>53</b>
Gráfico 4	Pregunta número 2 de la encuesta.....	<b>54</b>
Gráfico 5	Pregunta número 3 de la encuesta.....	<b>55</b>
Gráfico 6	Pregunta número 4 de la encuesta.....	<b>56</b>
Gráfico 7	Pregunta número 5 de la encuesta.....	<b>57</b>
Gráfico 8	Pregunta número 6 de la encuesta.....	<b>58</b>
Gráfico 9	Pregunta número 7 de la encuesta.....	<b>59</b>
Gráfico 10	Pregunta número 8 de la encuesta.....	<b>60</b>
Gráfico 11	Pregunta número 9 de la encuesta.....	<b>61</b>
Gráfico 12	Pregunta número 10 de la encuesta.....	<b>62</b>
Gráfico 13	Pregunta número 11 de la encuesta.....	<b>63</b>
Gráfico 14	Pregunta número 12 de la encuesta.....	<b>64</b>
Gráfico 15	Pregunta número 13 de la encuesta.....	<b>65</b>
Gráfico 16	Pregunta número 14 de la encuesta.....	<b>66</b>
Gráfico 17	Pregunta número 15 de la encuesta.....	<b>67</b>
Gráfico 18	Estructura organizacional.....	<b>76</b>

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Registro Mercantil del Nombramiento del Gerente de la Empresa U.G.S.A.....	101
Anexo 2	Registro Único de Contribuyentes de la Empresa U.G.S.A.....	102
Anexo 3	Designación del Gerente General de la Empresa U.G.S.A.....	103
Anexo 4	Certificado de Socios de la Empresa U.G.S.A.....	104
Anexo 5	Formato de encuesta dirigida al personal de la Empresa U.G.S.A.....	105
Anexo 6	Formato de entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A...	107
Anexo 7	Edificio donde funcionan las oficinas de la Empresa U.G.S.A.....	108
Anexo 8	Sala de recepción de las oficinas de la Empresa U.G.S.A.....	109
Anexo 9	Lugar de trabajo de la Secretaria de la Empresa U.G.S.A.....	110
Anexo 10	Personal de Empresa U.G.S.A. en un curso impartido por la C.T.E....	111
Anexo 11	Unidades de Transporte de la Empresa U.G.S.A.....	112
Anexo 12	Entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A.....	113
Anexo 13	Entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A.....	114

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias de la Educación de la carrera de Administración Secretarial.

### **CERTIFICO**

Yo, Judith Erazo de Falconí, certifico que el Proyecto de Investigación con el tema: **"LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. (U.G.S.A.) DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"**, ha sido elaborado por las señoritas **Vilma Jackeline Proaño García** y **Gloria Elizabeth Mora Bravobajo** mi tutoría y que el mismo reúne los requisitos para ser defendido ante el tribunal examinador que se designe para el efecto.

**TUTOR**

---

**LCDA. JUDITH ERAZO DE FALCONÍ**



# **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

**Especialización Asignaturas Secretariales**

## **CERTIFICADO DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo, (nosotras) Vilma Jackeline Proaño García y Gloria Elizabeth Mora Bravo, declaramos bajo juramento que la autoría del presente trabajo nos corresponde totalmente y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran como producto de la investigación realizada por nosotras.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos de autoría a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y Normatividad Institucional vigente.

**Muy atentamente;**

---

**Vilma Jackeline Proaño García**  
**C.I. # 0913783171**

---

**Gloria Elizabeth Mora Bravo**  
**C.I. # 0912111366**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis queridos y amados hijos Alexia y Alecksey, todo el esfuerzo que dediqué en la realización de este trabajo, es gracias a ellos que son mi inspiración y la razón principal para luchar cada día.

A mi esposo Alex Pareja por ser mi apoyo incondicional, a mi madre Martha García De la Torre, quien siempre me ha brindado su apoyo y su amor absoluto, ella me dio el ánimo para poder culminar con éxito este arduo proyecto.

A mis hermanos Marcelo, Silvia y Ronald, quienes con sus palabras y consejos me motivaron para no rendirme y llegar hasta el final.

Y por último a toda mi familia, compañeros y amigos quienes estuvieron a mi lado en todo momento.

**Vilma Jackeline Proaño García**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo incondicional y por inculcar en mí valores de honestidad y responsabilidad, los mismos que me han llevado a lograr mis propósitos.

A mis hijas Zoilita, Melissa, Leslie, por todas las veces que no pudieron tener a una mamá a tiempo completo y como una muestra de gratitud al esfuerzo, sacrificio y comprensión absoluta durante la realización de este proyecto.

A mi esposo, por ser un pilar de apoyo, comprensión y en todo momento creer en mí, por ese empuje para mi desarrollo personal y profesional, brindándome su compañía desde el inicio de mis estudios.

**Gloria Elizabeth Mora Bravo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a nuestro Padre Celestial, por todas las bendiciones que ha derramado sobre mí y mi querida familia.

A la prestigiosa UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE, a sus Directivos, Maestros y personal en general, por todas sus gestiones, enseñanzas y calidez para con nosotros los estudiantes, además de permitirme lograr mi título y subir un escalón más en el ámbito profesional y personal.

A mi tutora Lcda. Judith Erazo de Falconí por su paciencia y predisposición para ayudarnos y resolver todas nuestras inquietudes, sus enseñanzas siempre estarán presentes en mi desarrollo personal.

Por último agradezco a mi familia, gracias a todos ustedes por estar a mi lado siempre.

**Vilma Jackeline Proaño García**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron a alcanzar esta meta, quienes día a día me brindaron su apoyo y comprensión.

Un agradecimiento oportuno a la Lic. Judith Erazo, quien con su profesionalismo y experiencia me supo guiar en la elaboración del presente proyecto.

A los maestros de la Escuela de Administración Secretarial de la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE, por prepararme e instruirme profesionalmente en esta rama, encaminándonos a prestar el contingente al servicio de la sociedad.

Y de manera muy especial a mi Dios, por darme esta oportunidad en la vida de llegar a donde he llegado.

**Gloria Elizabeth Mora Bravo**

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo principal de este proyecto de investigación es determinar la incidencia de la planificación estratégica en el clima laboral de la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil. Podemos considerar a la empresa U.G.S.A., como una microempresa de transporte, que nació por la iniciativa de personas emprendedoras que vieron en ella principalmente la oportunidad de brindar un servicio a la colectividad de esta ciudad, por tal motivo, no se previno la necesidad de contratar persona responsables en distintas áreas operativas y administrativas, lo que ha generado un mal clima laboral, el mismo que tuvo su origen desde el momento de constitución de la empresa, ocasionando que el trabajo realizado por los empleados no sea compatible con lo que persigue la organización. Los datos de esta investigación se los obtuvo por medio de la utilización de los métodos de investigación: Inductivo, bibliográfico y estadístico y de las técnicas de recolección de datos como la observación, encuesta y entrevista, estas herramientas nos ayudaron a conocer la opinión de los funcionarios que conforman la empresa U.G.S.A. y las problemáticas que se presentan en la organización, se tomó como población de estudio a las 27 personas que constituyen la compañía. Se concluyó que la empresa U.G.S.A. no cuenta con un plan estratégico por lo que presenta un direccionamiento administrativo deficiente, el cual no permite que se cumpla con los objetivos propuestos por la entidad. Además los directivos ven limitaciones en el desarrollo de sus emprendimientos y aciertos en la gestión administrativa para elevar la productividad. Por todo lo antes citado se recomienda aplicar las propuestas presentadas para solucionar los problemas identificados, además de monitorear constantemente las actividades que realiza la empresa. Se espera que las buenas decisiones que se tomen a futuro, tengan bases sólidas para asegurar el progreso y lograr así un éxito sostenible en el tiempo.

**PALABRAS CLAVES:** Planificación estratégica, clima laboral, servicio al cliente.

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica y su incidencia en el Clima Laboral de la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil, es el tema de nuestro proyecto de investigación.

La ciudad de Guayaquil, crece a un ritmo acelerado y a medida que el desarrollo avanza en la ciudad, el parque automotriz también aumenta; el uso de vehículos representa en las personas, movilidad y comodidad para desplazarse a sus destinos. Para los que no disponen de vehículo propio, existen muchas empresas públicas y privadas que suministran el servicio de transporte. Nosotros elegimos la empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) porque queremos contribuir con el estudio de un plan estratégico que ayude a mejorar el clima interno que no es el más adecuado.

El objetivo principal de este proyecto es identificar los problemas que existen en el ambiente laboral, y su relación con una planificación estratégica que conduzca a una mejor administración y productividad de la empresa.

Todos los datos de esta investigación se obtuvieron a través de métodos, técnicas e instrumentos que permitieron conocer la opinión de los que conforman la empresa: Gerente, socios y trabajadores, los mismos que verificaron que existen problemas, y que tienen la posibilidad de contar con soluciones factibles, entre ellas el diseño de una planificación estratégica.

En el primer capítulo se empieza a reconocer los primeros aspectos de la problemática general; se identifica la relación entre las dos variables, y se establecen orientaciones para que el trabajo de investigación encuentre el camino de posibles soluciones que permitan mejorar fundamentalmente el clima laboral y la productividad de la empresa.

En el capítulo dos, la fundamentación teórica, se encuentra basada en el conocimiento científico y conceptualizaciones tanto de la planificación estratégica como del clima laboral, que constituyen el soporte fundamental para la aplicación de la propuesta. En este capítulo no sólo se revisan conceptos también se citan

los cuerpos legales que fundamentan el trabajo y que sirven de soporte legal para la investigación.

En el capítulo tres, se muestra el diseño y la metodología de la investigación que posibilitaron procesar los datos de las problemáticas encontradas, y llegar a las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

En el capítulo cuarto, se presenta la propuesta que consiste en el diseño de un plan estratégico que se implementará en la empresa de transporte U.G.S.A. a corto y mediano plazo cuyo objetivo es instaurar planes de acción, programas y proyectos para contribuir a la solución de los problemas encontrados.

Este trabajo espera superar las expectativas de la empresa U.G.S.A. logrando mejorar su organización, aumentar la potencialidad de sus capacidades optimizando el servicio que reciben los clientes y generando en los empleados y socios mayor confianza, seguridad y estabilidad en su entorno de trabajo.

# CAPÍTULO I

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA A INVESTIGAR**

### **1.1. TEMA**

“La planificación estratégica y su incidencia en el clima laboral de la empresa de transporte escolar y personal UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil”.

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A. está compuesta por 25 empleados operativos identificados como choferes de las distintas unidades de transporte, así como también de 02 empleados en el área administrativa: el Gerente y la Secretaria.

Podemos considerar a la empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A., como una microempresa de transporte, que nació por la iniciativa de personas emprendedoras que vieron en ella principalmente la oportunidad de brindar un servicio a la comunidad en la ciudad de Guayaquil, por tal motivo, no se previno la necesidad de contratar personal responsables en distintas áreas operativas y administrativas como en el área de Talento Humano.

Por otra parte, se puede apreciar que el mal clima laboral de la empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A., tuvo su origen desde el momento de constitución de la misma, lo que ha ocasionado que el trabajo realizado por sus empleados no sea compatible con lo que busca la organización, generando un efecto negativo en el cliente externo, quien se encuentra insatisfecho con el servicio recibido.

Cabe indicar que la empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A, carece de misión y visión, así como de un plan estratégico para el establecimiento de objetivos.

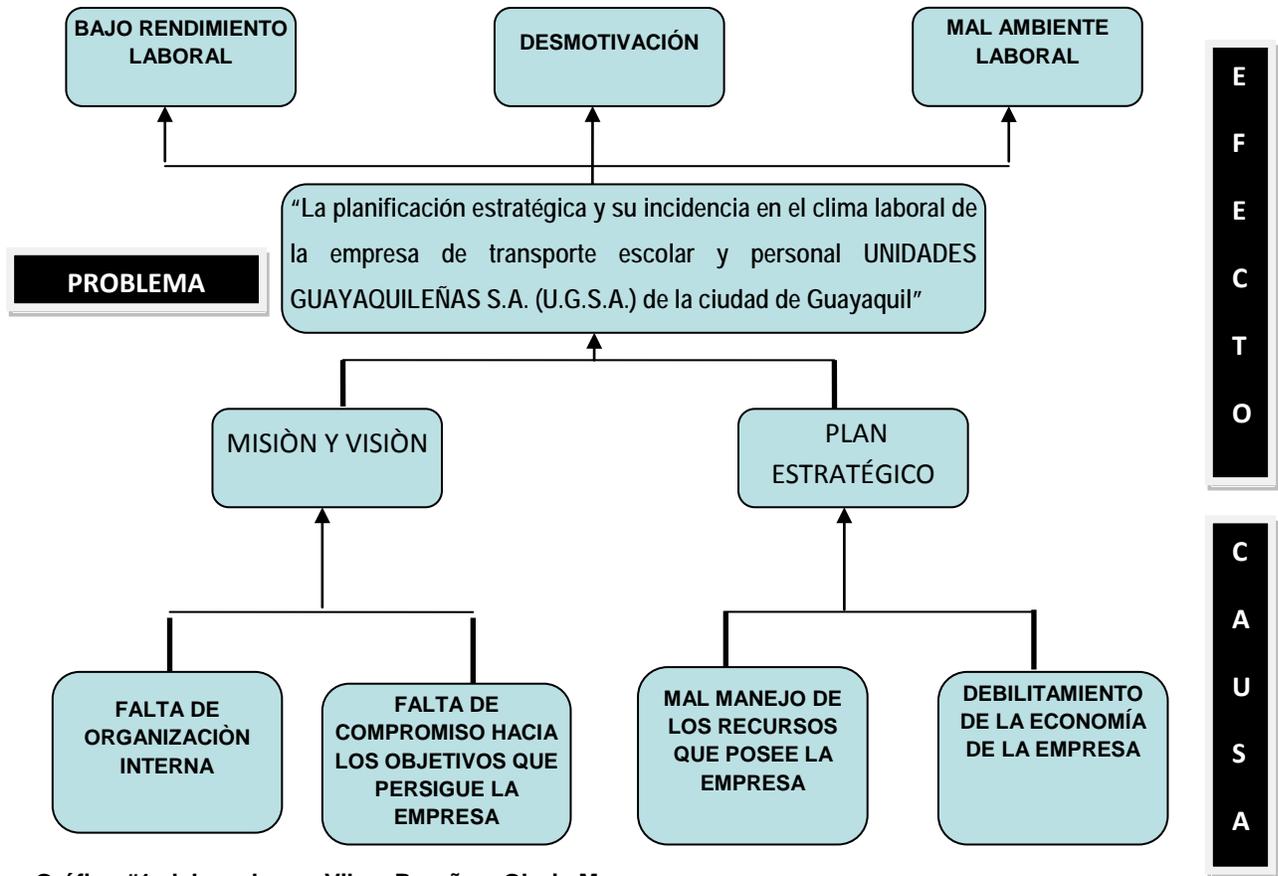


Gráfico #1 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

### 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué factores influyen para tener un buen clima laboral que genere una buena atención al usuario interno y externo de la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil?

### 1.4. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- Campo cognitivo:** Administración
- Área:** Desarrollo Organizacional
- Aspecto:** Planificación Estratégica
- Límite Espacial:** Empresa de transporte escolar y personal UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. (U.G.S.A.)
- Límite Temporal:** Del 04 de agosto de 2014 al 31 de marzo de 2015

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Dado el dinámico entorno del siglo XXI, ninguna organización puede darse el lujo de ignorar los avances en tecnologías y procedimientos que se extienden en todas las áreas, y en esas áreas tenemos al capital humano, uno de los principales aspectos del presente trabajo de investigación. El desarrollo del talento humano constituye uno de los retos más nobles y significativos para el profesional del presente siglo, constituye un arma poderosa en contra de fenómenos como la obsolescencia de los conocimientos del personal, ambiente laboral, los cambios sociales y técnicos, y la tasa de rotación del personal.

Actualmente las empresas públicas y privadas, prestan mayor atención al área de talento humano basadas en los principios del Plan Nacional del Buen Vivir, como es el caso de la empresa U.G.S.A. que tiene la necesidad de mejorar sus procesos internos para mantener un clima armónico entre sus miembros.

Gracias a la apertura que nos brinda la empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A. para realizar este trabajo, se podrá recoger y recopilar todo tipo de datos importantes, así como también se verá beneficiada la entidad al contar con los pasos adecuados para mejorar su clima laboral y su productividad.

Investigar a fondo las necesidades de la empresa U.G.S.A. permitirá dar solución a los problemas de comunicación entre sus miembros, corregir errores al momento de realizar los trabajos encomendados y establecer una organización entre los empleados y jefes de la misma.

La empresa U.G.S.A., está empeñada en ampliar su visión y su actuación estratégica, pues en ella existe una participación conjunta de diversos grupos de interés y cada uno de ellos aporta algún recurso: proveedores, accionistas e inversionistas, empleados y clientes.

Creemos que el presente estudio propenderá a que la empresa U.G.S.A. tenga dinamismo y que su talento humano aporte efectivamente para la toma de decisiones.

Este trabajo ayudará al desarrollo integral de la empresa U.G.S.A., además servirá como referente para futuras investigaciones y podrá ser aplicado en casos similares en cualquier campo de acción que requiera la información y resultados que arroje este proyecto.

## **1.6. SISTEMATIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

¿Es importante la planificación estratégica como herramienta de gestión para lograr que la empresa U.G.S.A. se desarrolle?

¿Mejorar el clima laboral en la empresa U.G.S.A., permitirá brindar un mejor servicio al cliente externo?

¿Es la planificación estratégica importante para lograr una óptima competitividad en la empresa U.G.S.A.?

## **1.7. OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

- Determinar la incidencia de la planificación estratégica en el clima laboral de la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A.(U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil.

## **1.8. OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- Diagnosticar la situación actual sobre la planificación estratégica y el clima laboral mediante instrumentos de investigación.
- Analizar las causas que inciden en el clima laboral a nivel de directivos, socios y personal administrativo de la empresa.
- Elaborar un plan estratégico para mejorar el liderazgo y la operatividad del servicio que presta la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil.

## 1.9. LÍMITES DE LA INVESTIGACIÓN

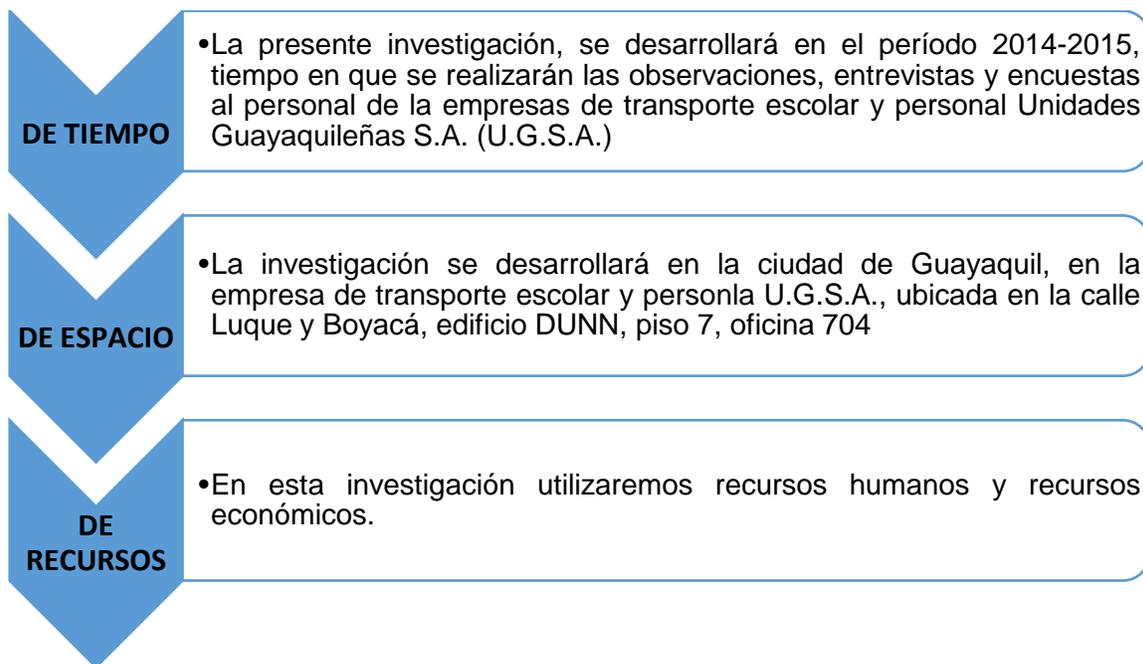


Gráfico #2 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

## 1.10. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES

**Variable Independiente:** Planificación Estratégica.

**Variable Dependiente:** El clima laboral incide en la atención al cliente.

## 1.11. HIPÓTESIS

### GENERAL

- ❖ Si la empresa cuenta con una planificación estratégica, el clima laboral mejorará no sólo a nivel interno sino a nivel de servicio externo.

### PARTICULAR

- ❖ El plan estratégico permitirá alcanzar progresivamente la eficiencia en la toma de decisiones y acrecentar la comunicación asertiva entre sus integrantes.

## 1.12. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b> Planificación Estratégica	Es la elaboración y desarrollo de distintos planes operativos que utilizan las empresas para alcanzar los objetivos y metas planteadas.	*Número de unidades para cubrir las diferentes rutas dentro y fuera de la ciudad.  *Mejoramiento de la infraestructura física de la empresa UGSA.	*Entrevistas  *Encuestas	*Preguntas abiertas  *Preguntas cerradas
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> El clima laboral incide en la atención al cliente.	Es el ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización y que está relacionado por la motivación de los empleados.	*Capacitación para el personal directivo, administrativo y choferes.  *Nivel cultural de los choferes	*Encuesta	*Preguntas cerradas

Tabla #1 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

# CAPÍTULO II

## CAPÍTULO II

### FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

#### 2.1.- ANTECEDENTES REFERENTES

En la búsqueda de antecedentes referentes al tema planteado, podemos determinar que el estudio de la planificación empresarial así como la consecución de un clima laboral adecuado en las compañías, es muy extenso y se han realizado muchos proyectos y compilado mucha información.

A continuación encontramos definiciones referentes a la planeación estratégica y clima laboral desde el punto de vista de varios autores.

*“Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990).*

*“Proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos” (Steiner, 1969).*

*“Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos” (Ibarra, 2004)<sup>1</sup>.*

*"Se conoce como clima laboral al conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman". (Forehand y Gilmer)*

---

<sup>1</sup> Ramón E. Azócar A. (2009) Trabajo de Maestría de Gerencia y Planificación Institucional, UNELEZ Venezuela

*"Se define el clima laboral como los efectos subjetivos, percibidos, del sistema formal, el "estilo" informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada". (Litwin y Stringer)<sup>2</sup>*

## **2.2.- MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

En este proyecto es necesario tener una visión amplia sobre los temas puntuales que se desarrollan.

La información sobre el área laboral, específicamente la parte relacionada al funcionamiento adecuado de una empresa así como la forma en que se desarrollan las actividades de la misma es sumamente extensa.

Cuando se habla de planificación estratégica, es necesario saber lo que es la planificación y la estrategia como conceptos separados, por esta razón es sumamente importante conocer diferentes criterios e información de expertos, que servirán para tener claridad y mayor certeza en los objetivos de esta investigación.

### **2.2.1.- La Planificación**

Se entiende por planificación como el proceso que se lleva a cabo para tener una visión del futuro, con el fin de establecer metas y objetivos a través de una línea de parámetros o pasos a seguir.

La Planificación es un término que define un conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estás van a llevarse a cabo, y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado esperado<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Ucero José, (2009) Desarrollo Organizacional, EOI, España

<sup>3</sup> Mantilla Kathy (2008) Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas Editorial UOC Barcelona España

La planificación supone trabajar en una misma línea desde el comienzo de un proyecto, ya que se requieren múltiples acciones cuando se organiza cada uno de los objetivos planteados.

Como primer paso, de acuerdo a lo expresado por los expertos, es trazar el plan que luego será concretado.

En otras palabras, la planificación es un método que permite ejecutar planes de forma directa, los cuales serán realizados y supervisados en función del planeamiento<sup>4</sup>.

Dentro de la administración de empresas muchos estudiosos han intentado definir el concepto de planificación, aquí presentamos algunas de estas posturas:

**Stoner y Goodstein** están de acuerdo en que la planificación consiste en el proceso de establecer metas y escoger la mejor manera de alcanzarlas, y una vez que se tenga todo claro se emprende la acción.

**Ortiz** dice que sirve para saber de forma exacta qué cosas hará una organización para lograr sus objetivos como empresa.

Por su parte, **Ackoff** asegura que sirve para anticiparse a las acciones, que es necesario realizar y la forma en la que se hará, para conseguir que la empresa obtenga los resultados que se espera en el tiempo establecido.

Por último, **Terry** dice que es un proceso en el que se selecciona la información y se hacen suposiciones con respecto al futuro, para poder establecer los objetivos de la organización y las maneras en las que serán alcanzadas dichas metas<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Copyright © 2008-2014 <http://definicion.de/planificacion>

<sup>5</sup> Copyright © 2008-2014 - Definicion.de planificación según expertos

## Elementos claves de la planificación<sup>6</sup>

- a) La planificación es un proceso que puede ser formal -escrito- o informal.  
Cuando pensamos en ir a esquiar o en ir de vacaciones normalmente estamos hablando de planificación informal.  
Cuando compramos una propiedad con hipoteca podemos hablar de planificación formal.
- b) La planificación exige reflexión sobre nuestro entorno, sobre lo que ha pasado y pasa ahora a nuestro alrededor, sobre cuál es la situación actual en relación al tema que nos ocupa.
- c) La planificación supone, por otra parte, previsión de qué es lo que puede pasar o qué es lo que va a pasar en el futuro.  
La previsión es siempre anterior en el tiempo a la planificación, aún cuando forma parte de ésta, de la misma forma que la planificación es un proceso que precede a la acción.  
Las personas que planifican hacen previsiones del futuro. Aquel que no hace previsiones, está previendo que todo va a seguir igual y que no va a hacer cambios.
- d) La planificación es una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer, exige pues optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por unos proyectos, por unos caminos. Y como toda elección, la planificación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios y modelos que se apliquen a la hora de elegir el futuro.
- e) La planificación implica por último, una estrecha relación con el tiempo. Se puede planificar lo inmediato, lo relativamente próximo, lo lejano. Se introducen así los conceptos del corto, medio y largo plazo.

En conclusión se puede realizar una planificación correcta, si se logran identificar los problemas que se desean evitar más adelante, es decir que si se

---

<sup>6</sup> Paris Roche Fernando (2009) La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas Editorial Paidotribo Badalona España

conocen los objetivos de una compañía, a través de la planificación se llega a la consecución de las metas y se evitan los problemas.

La planificación a nivel empresarial proporciona una visión mejorada, de las bases de una compañía permitiendo una toma de decisiones consciente, estructurada en los aspectos futuros de la entidad, evitando posibles eventualidades.

### 2.2.2.- La Estrategia

La palabra estrategia se deriva del latín **strategia**, que a su vez procede de dos términos griegos: **stratos** (“**ejército**”) y **agein** (“**conductor**”, “**guía**”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.<sup>7</sup>

La estrategia se puede definir como la capacidad de evaluar posibles decisiones de manera que estas afecten positivamente a un objetivo cualquiera, llegando así a una meta.

#### Conceptos de estrategia:

El concepto de estrategia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, de modo que no existe una única definición. Diferentes autores la definen como<sup>8</sup>:

**Peter Drucker:** Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?

**Alfred Chandler Jr:** Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la

---

<sup>7</sup> Copyright © 2008-2014 <http://definicion.de/estrategia/>

<sup>8</sup> Lavanda Reátegui Diana Gloria, Conceptos y clasificación de la estrategia, UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN MARCOS Lima, Perú, 2010

forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura).

**Kenneth Andrews:** Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

**Jhonson y Scholes:** Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los accionistas.

**James Brian Quinn:** Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

**Igor Ansoff:** La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado que definan la esencia natural de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

La estrategia tuvo su origen y aplicación en las guerras, en donde cada uno de los bandos diseñaba la mejor forma de vencer al enemigo. Luego estos principios fueron aplicados en el ámbito empresarial para vencer a los competidores y conquistar a los clientes. Y ahora también se aplican a nivel personal para vencer a los oponentes y conquistar a la pareja. El diseño de la estrategia depende del objetivo a alcanzar, los recursos disponibles, las estrategias utilizadas por la competencia, y mucha innovación para sorprender e impactar.

La estrategia, por su parte está relacionada con una forma de conocimiento encaminada a la búsqueda de la forma más adecuada de satisfacer unos objetivos, a través de la utilización de unos medios. Esta relación dialéctica establecida entre

finos y medios desemboca en un propósito, en un designio o en una resolución, según sucede en cualquier comportamiento racional y no tan sólo en el ámbito estratégico. Lo que caracteriza a la estrategia radica en la manera peculiar con que se hace cargo de su objeto -que podríamos denominar "*el decir de un hacer*"- y del estilo con el que enuncia el designio que preside las mecánicas operativas a las que dará origen. Se concentra en la forma de eludir o sortear una situación amenazante real en un contexto coyuntural determinado, que será dilucidado mediante un plan de acción<sup>9</sup>.

### **Estrategias en base a las necesidades de una organización<sup>10</sup>.**

Para poder desarrollar una estrategia acorde a las necesidades de una organización, es fundamental tomar en cuenta algunas variables y factores que determinan la funcionalidad y la eficiencia de dichas estrategias con base en la estructura de la compañía. Se deben tomar en cuenta los factores cuantitativos, cualitativos, organizacionales y los relativos al poder y al comportamiento, que son los que a menudo determinan el éxito de una estrategia en una situación específica.

Estos elementos han mejorado la comprensión de lo que son las múltiples estructuras de metas organizacionales, la política de las decisiones estratégicas, los procesos de negociación y los compromisos ejecutivos, la satisfacción en la toma de decisiones, el papel de las coaliciones en la administración estratégica y la práctica de "confundir" en la esfera pública.

En éste sentido, existen hallazgos importantes:

- a) Ni el paradigma de "poder y comportamiento" ni el de los "sistemas formales" de planeación caracterizan en forma adecuada la manera en que funcionan los procesos estratégicos exitosos.

---

<sup>9</sup> Mantilla Kathy (2008) Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas Editorial UOC Barcelona España

<sup>10</sup> Retamal Moya Gonzalo, Pérez Garduño Liliana (2010) Desarrollo de Estrategias Chile

- b) Las estrategias eficaces tienden a surgir de una serie de "subsistemas estratégicos", cada uno de los cuales aborda una clase específica de problemas estratégicos, de manera disciplinada, pero que se condensan e incrementan oportunamente en un patrón coherente que se transforma en la estrategia de la compañía.
- c) La lógica que sustenta a cada "subsistema" es tan fuerte que, en alguna medida, puede servir como enfoque normativo para la formulación de elementos claves de la estrategia en grandes compañías.
- d) Debido a límites cognitivos y procesales han de ser dirigidos y relacionados entre sí por un enfoque designado "incrementalismo lógico".
- e) Dicho incrementalismo no es "confusión". Es un enfoque administrativo propositivo, eficaz y proactivo que tiende al mejoramiento y a la integración tanto de los aspectos analíticos como conductuales de la formulación de las estrategias.

### **Estrategia corporativa<sup>11</sup>**

La planeación formal en toda estrategia corporativa debe proporcionar una disciplina que obligue a los administradores a visualizar periódica y cuidadosamente hacia delante, exigir comunicaciones rigurosas acerca de las metas, aspectos estratégicos y asignación de recursos, estimular análisis de plazos mayores de los que se realizarían en otras circunstancias, producir bases para evaluar e integrar los planes a corto plazo, ampliar los horizontes de tiempo y proteger las inversiones a largo plazo, tales como la investigación y el desarrollo, así como generar un acervo psicológico y un marco de referencia informativo acerca del futuro con el cual los gerentes pueden decidir a corto plazo.

---

<sup>11</sup> Retamal Moya Gonzalo, Pérez Garduño Liliana Desarrollo de Estrategias Chile, 2010

En cuanto a la toma de decisiones, se deben afinar los compromisos anuales, formalizar programas de reducción de costos y ayudar a implantar cambios estratégicos, ya que la planeación se da a partir de la postura general de la organización.

La estrategia tiene que ver con lo desconocido, más no con lo incierto. Implica fuerzas tan numerosas y fortalezas que no se pueden predecir los sucesos. La lógica impone el proceder de manera flexible y experimentalmente, los conceptos generales hacia los compromisos específicos, concretándolos lo más pronto posible, con el fin de disminuir el margen de incertidumbre, así como beneficiarnos de la mejor información que se pueda obtener. Este proceso se llama "incrementalismo lógico".

El incrementalismo es una forma consciente, propositiva y proactiva de la buena gerencia. Dirigido en forma correcta, le permite al ejecutivo conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos, de teorías políticas y de poder, y de conceptos sobre el comportamiento organizacional. Le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad con nuevos rumbos. Le permite lidiar con relaciones de poder y con necesidades conductuales individuales, y emplear los mejores datos, informativos y analíticos, y así elegir sus principales líneas de acción.

Para poder conocer a una organización debemos conocer sus sistemas y las conexiones que existen entre el pensamiento y la acción, para moldear con destreza, una buena estrategia. La noción de que la estrategia es algo que debe ocurrir en altos niveles, muy lejos de los detalles de la actividad diaria de una organización, es una de las más grandes falacias de la administración estratégica convencional. Eso explica gran parte de los fracasos en los negocios y en la política actual.

Una estrategia, exclusivamente deliberada impide el aprendizaje una vez que ha sido formulada; la estrategia emergente lo promueve y lo estimula. La gente realiza acciones de una en una y así responde ante ellas, de manera que en algún momento, se conforman patrones.

En éste sentido, las estrategias eficaces pueden surgir en los lugares más extraños y desarrollarse por los medios más imprevistos. No existe un método óptimo para desarrollar una estrategia.

Algunas estrategias sientan raíces en varios lugares o en cualquier sitio en donde la gente sea capaz de aprender. Estas estrategias son organizacionales cuando se tornan colectivas, cuando su proliferación se traduce en guía del comportamiento de la organización en su conjunto.

En una empresa debe haber cambios, estos cambios deben ser continuos y la organización debe estar en constante adaptación. Esto se debe a que el mercado y la industria tanto nacional como internacional cambian constantemente y como empresa, es necesario estar acorde a los mismos.

Lo que no logra abarcar la visión convencional es el saber cómo y cuándo promover el cambio. Un dilema fundamental del desarrollo de las estrategias se ubica en la necesidad de conciliar las fuerzas de estabilidad y de cambio, de enfocar los esfuerzos y acrecentar la eficiencia operativa por una parte, y al mismo tiempo adaptarse, y mantenerse al tanto de un ambiente externo y cambiante.

Lo que la teoría cuantitativa sugiere es que las estrategias nuevas, se conservan en revisión en algún rincón de la organización hasta que una revolución estratégica se hace necesaria. A medida que se desintegra la antigua estrategia establecida, comienzan a abrirse las semillas de la nueva.

En organizaciones más creativas vemos un patrón un tanto distinto de cambio y estabilidad, un patrón más equilibrado, ya sea mediante revoluciones cuantitativas o por ciclos de convergencia y divergencia, las organizaciones parecen tener que separar en el tiempo las fuerzas básicas del cambio y de la estabilidad, conciliándolas mediante una atención subsecuente a cada una de ellas. Múltiples fracasos estratégicos son atribuibles ya sea a la mezcla de estas fuerzas, o a la obsesión por una de estas fuerzas a expensas de la otra.

Gobernar una estrategia es entonces conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, así como estabilidad y cambio. Los administradores deben ser dedicados, contar con experiencia, compenetración con el material, tener un toque personal, dominio de detalles y un sentido de armonía e integración grupal. Deben ser sensibles a su entorno y reconocer otros factores que le ayuden en la elaboración de nuevas estrategias.

La planeación estratégica ha de ser reconocida por lo que es: un medio, no para generar estrategias, sino para programar una estrategia creada con anterioridad, para determinar sus implicaciones de manera formal. En esencia, es de naturaleza analítica, se basa en la descomposición, en tanto que la creación de estrategia es, en esencia un proceso de síntesis. Por ello es que el intento de generar estrategias mediante la planeación formal casi siempre lleva a la extrapolación de las estrategias existentes o a la copia de las de la competencia.

El desafío real cuando se modela una estrategia radica en detectar las discontinuidades que minen a la empresa a futuro. Para ello no existe técnica alguna, ni programa, tan sólo agilidad mental y resolución de problemas, mediante el conocimiento del negocio y la administración de los patrones.

La administración en este contexto implica la creación de un clima en el cuál crezcan las estrategias. En organizaciones más complejas, esto significa la construcción de estructuras flexibles, la contratación de personal creativo, la definición de amplias estrategias y la observación de patrones emergentes.

La lógica esencial de la administración integral consiste en que la administración de alto nivel crea una visión o un sueño, y la administración del nivel medio crea e implanta conceptos concretos para resolver y superar las contradicciones que emanan de vacíos entre lo que existe en el momento y lo que la administración espera generar. La administración de alto nivel crea una teoría global, mientras que la administración de nivel medio crea una teoría a mediano plazo y la somete a prueba de forma empírica en toda la estructura organizacional.

La administración del centro hacia arriba y hacia abajo, es un tipo de generación de información que atañe a la totalidad de la organización. Es capaz de dar cuerpo a la esencia de una organización, la cual sobrevive, de manera espontánea, en la incesante generación de cambios que tienen lugar en el ámbito de los negocios.

En el desarrollo de una estrategia intervienen distintas variables que no deben seguirse como una regla general ya que cada organización cuenta con una estructura y un sistema distinto a otras. Todos los elementos que conforman a una empresa se manejan de diferente manera en sus respectivos círculos, desde su cultura organizacional, el comportamiento de los empleados y los sistemas que utilizan.

Es por ello que antes de desarrollar una estrategia debemos conocer bien nuestra organización desde las raíces y partir de ahí para proponer estrategias, plantear objetivos, y hacer que sea realmente exitosa.

En conclusión la estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva.

Conflicto no implica necesariamente una pelea sino la lucha por obtener una de dos o más situaciones hipotéticas que no pueden darse simultáneamente. Algunos dicen que "estrategia" es todo lo que se hace antes de ingresar al conflicto, en este caso la situación conflictiva serían los eventuales problemas que tenga una corporación, y la estrategia los movimientos para evitar los mismos.

### **2.2.3.- Planificación estratégica**

Toda empresa o negocio funciona como una cadena, cada eslabón es necesario para su formación y propósito.

Si no se lleva a cabo un plan específicamente estructurado será muy difícil cumplir con los objetivos de una entidad.

La planeación estratégica permite a una empresa sembrar bases sólidas, si se toman buenas decisiones y se tiene claro los pasos que se deben seguir, el éxito está asegurado completamente. Esta abarca todos los aspectos de una compañía: como la administración de recursos, el desarrollo de sus empleados o miembros a nivel profesional, la adquisición de herramientas, optimización de espacios físicos y demás.

La planeación estratégica como sistema de gerencia surge entre las décadas del '60 y '70, con los cambios en las capacidades estratégicas de las empresas. La gestión o management comenzó a exigir la planificación de las tareas a cumplir, con un gerente que analizaba cómo y cuándo ejecutarlas.

Por otra parte, el tiempo existente entre la inversión de un bien y su introducción al mercado comenzó a acortarse, con un ciclo de vida de los productos cada vez más breve. Por eso, la planeación estratégica pasó a ser una faceta fundamental de las empresas en su búsqueda de mayor competitividad.

De esta forma, la planeación estratégica se especializó en qué hacer (las estrategias) para alcanzar los objetivos perseguidos en función de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido, es importante que todas las personas vinculadas a la gerencia puedan desarrollar sus conocimientos y comprender con exactitud las necesidades de la empresa, para que la planeación estratégica les permita interactuar con un mundo dinámico y en constante evolución.

### **Tipos de planes estratégicos**

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la compañía debido a que la planeación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas áreas de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a niveles superiores. Es fundamental que estos planes,

antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar de manera adecuada los recursos económicos dispuestos.

Pese a que los planes de estrategia suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado, sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planeación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

De todas formas, es importante señalar que la planeación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las empresas deben revisar anualmente su planeación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

Según lo expresan diversos especialistas; se trata de un conjunto de planes funcionales en los que se invierte un determinado presupuesto y cuyo enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo, teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla para alcanzar las metas planificadas.

Para terminar es importante señalar que antes de poner en práctica un programa estratégico de planeación, es necesario que todas las partes involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tiene puestas en cada parte<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Copyright © 2008-2014 - <http://definicion.de/planeacion-estrategica/>

A partir de la década de los 60 cuando los términos referentes a la planificación empresarial tomaron mayor fuerza, se pudo tener una idea más concreta del tema de la planeación describiéndose desde varios puntos:<sup>13</sup>

- ❖ **El futuro de las decisiones actuales**
- ❖ **El Proceso**
- ❖ **La Filosofía**
- ❖ **La Estructura**

**El futuro de las decisiones actuales:** La Planeación Estratégica, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.

**Procesos:** Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente.

**Filosofía:** Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.

**Estructura:** Une tres tipos de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Una vez que tenemos un pequeño enfoque sobre la planificación estratégica es necesario establecer un concepto concreto.

---

<sup>13</sup> Fátima Jackeline Amador Posadas, Estrategia y Dirección Estratégica, Edición 2010, México

## ¿Qué es la planeación estratégica?<sup>14</sup>

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el gerente de una empresa. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

### **2.2.4.- Clima Laboral**

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su

---

<sup>14</sup> Fátima Jackeline Amador Posadas, Estrategia y Dirección Estratégica, Edición 2010, México

manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.<sup>15</sup>

### **Componentes del clima laboral**

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

**Diseño y estructura organizacional:** El tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.

**El medio ambiente y el entorno en general:** Las incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.

**Los recursos humanos y su gestión:** Están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

---

<sup>15</sup> <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

**La situación psicológica de cada trabajador:** Grupo u organización en general y otros aspectos como los valores, normas y las actitudes, vistos a través de las percepciones que caracterizan el clima organizacional.

**Los microclimas:** Son como fenómeno para toda la organización, en ocasiones puede presentarse con un carácter particular de una unidad, adscrita a la organización, o también un departamento o división, esto se conoce como microclima, o sea, que lo percibido por trabajadores de una unidad puede ser distinto a lo que perciben otras personas de áreas distintas de una misma organización. Por lo que el clima puede manifestarse o identificarse en los niveles: grupal, departamental o divisional, en unidades, en toda la organización<sup>16</sup>.

### **Tipos de clima laboral según Likert**

**Likert**, (citado por **Brunet, 2011**) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona **Brunet** que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de **Likert** con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

### **Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador**

En este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

---

<sup>16</sup> <http://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

### **Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista**

Es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

### **Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo**

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. Las políticas y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite que los subordinados tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

### **Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo**

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el

personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica<sup>17</sup>.

### **Factores que influyen en el clima laboral**

**Liderazgo:** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

**Relaciones interpersonales:** El tipo de relaciones que se crean entre el personal deben ser sanas y fluidas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Es necesario vigilar las relaciones, y estar atento a disgustos y malentendidos entre compañeros de trabajo.

**Implicación:** Se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la institución y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus miembros. Los empleados muestran mayor compromiso en las organizaciones que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

**Organización:** Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación. En el caso de las empresas pequeñas, muchas veces la estructura de las mismas no está definida y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

---

<sup>17</sup> Brunet, El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias Edición 2011

**Reconocimiento:** Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará en su productividad.

**Incentivos:** Las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías optan por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto sólo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede aplicarse a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

**Igualdad:** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todos. Se debe otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Tratar de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y los pilares del grupo.

### **Objetivos del estudio clima laboral**

- a) Determinar y analizar el estado de la satisfacción laboral de los trabajadores para determinar aspectos que puedan entorpecer la obtención de los resultados programados.
- b) Identificar las fuentes de conflicto que puedan traer resultados inadecuados.
- c) Evaluar el comportamiento en la toma de decisiones y las acciones que se ponen en práctica.

- d) Tomar las medidas correctivas relacionadas con los planes puestos en práctica, determinando nuevas acciones o consolidando las existentes.
- e) Corregir oportunamente algún comportamiento inadecuado ya sea de los jefes o del personal<sup>18</sup>.

Dada la dificultad para definir un concepto claro de "Clima Laboral", es preferible reconocerlo por sus características:

- ❖ El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- ❖ El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- ❖ Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- ❖ El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- ❖ El clima está siendo determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- ❖ El clima es un fenómeno lógicamente distinto a la tarea, de tal forma que se puede observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- ❖ El clima es un fenómeno lógicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- ❖ El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente)
- ❖ Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

---

<sup>18</sup> <http://www.emprendepyme.net/objetivos-del-estudio-del-clima-laboral.html>

- ❖ Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- ❖ Es un determinante directo del comportamiento, porque actúa sobre las actitudes y expectativas<sup>19</sup>.

Uno de los aspectos a considerar en el concepto de clima organizacional son las dos grandes categorías -estructura y procesos

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- ❖ Envergadura de control
- ❖ Dimensión y tamaño de la organización
- ❖ Número de los niveles jerárquicos
- ❖ Configuración jerárquica de puestos
- ❖ La relación de dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos
- ❖ Especialización de funciones
- ❖ Centralización/descentralización de la toma de decisiones
- ❖ Normalización de los procedimientos
- ❖ Aspectos formales de los procedimientos organizacionales
- ❖ Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas

## **PROCESO ORGANIZACIONAL**

- ❖ Liderazgo
- ❖ Comunicación
- ❖ Control
- ❖ Gestión de Conflictos
- ❖ Coordinación
- ❖ Centralización, descentralización en la toma de decisiones
- ❖ Especialización de funciones
- ❖ Estatus, papel y relaciones

---

<sup>19</sup> Ramón E. Azócar A. (2009) Trabajo de Maestría de Gerencia y Planificación Institucional, UNELEZ Venezuela

- ❖ Mecanismos de socialización de los empleados
- ❖ Grado de autonomía de los empleados

### **Escala del clima organizacional usadas por WASTERS ET. AL.**

**Desvinculación:** Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está engranado" con la tarea que se realiza.

**Obstaculización:** Se refiere al sentimiento que tienen los miembros que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, no se facilita su trabajo.

**Esprit:** Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se atienden y al mismo tiempo están complacidos por la tarea cumplida.

**Intimidad:** Los trabajadores tienen relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas con la realización de una tarea.

**Alejamiento:** Es el comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el administrador y sus subalternos.

**Énfasis en la producción:** Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por la supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación en comunicaciones.

**Empuje:** Es el comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover la organización", y para motivar.

**Consideración:** Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como personas y hacer algo para ellos en términos humanos.

**Estructura:** Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay. Se insiste en el "papeleo" y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal.

**Responsabilidad:** El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas las decisiones cuando se tiene un trabajo que hacer.

**Recompensa:** El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su oficio; énfasis en recompensas positivas más bien que en sanciones; la equidad percibida de las políticas de paga y promoción.

**Riesgo:** El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada.

**Cordialidad:** El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo.

**Apoyo:** La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

**Normas:** La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

**Conflicto:** El sentimiento de que los administradores y otros trabajadores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

**Identidad:** El sentimiento de que se pertenece a la compañía y de ser un miembro valioso en un equipo de trabajo.

**Conflicto e inconsecuencia:** El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.

**Formalización:** El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

**Adecuación de la planificación:** El grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos del oficio.

**Selección basada en capacidad y desempeño:** El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en la política, personalidad, o credenciales educativas.

**Tolerancia de errores:** El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

### **2.2.5.- Las organizaciones y su administración**

Las organizaciones son auténticos seres vivos. Cuando logran el éxito, tienden a crecer o, cuando menos, a sobrevivir. El crecimiento conlleva una mayor complejidad de los recursos que necesitan para sus operaciones, como aumentar el capital, incrementar la tecnología, las actividades de apoyo. Por otra parte, provoca el aumento en el número de personas y también la necesidad de que éstas apliquen más los conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio.

Todo ello para asegurar que la utilización de los recursos materiales, financieros y tecnológicos sea eficiente y eficaz. Así, las personas serán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de la organización; convirtiéndose en la competencia básica de esta, en su principal ventaja competitiva dentro de un mundo globalizado, inestable y cambiante en el que existe una competencia feroz. Por tales

motivos la administración tiene un rol importante dentro de las organizaciones, y más aún una Administración de Recursos Humanos.

En este sentido definamos primero lo que significa Administración, según **Vargas Cueva (2010)**<sup>20</sup>: *“La administración es un proceso que consiste en la planificación, organización, ejecución y control, realizado para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de personas y recursos”*.

Por lo que a la Administración de Recursos Humanos en definición citada por **Chiavenato (2008)**<sup>21</sup>, la indica como: *“El conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones”*. En otro concepto citado por el mismo autor sostiene que: *“La ARH es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido, gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección la formación”*.

Si analizamos estos dos conceptos, observamos que las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlo, producirlos y mejorarlos. El punto es el mejoramiento de las condiciones laborales. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. Las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa. En la actualidad se habla de estrategia de recursos humanos para expresar la utilización deliberada de las personas, con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a los competidores que se disputan el mercado.

---

<sup>20</sup> Vargas Luis, Principios de Administración, edit. Universidad de Guayaquil 2010.

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, editorial McGraw Hill, tercera edición, México

Cuando una empresa se encuentra en la etapa estrategia de desarrollo, debe aprovechar las oportunidades que se le presentan en los procesos actuales debido a su situación de líder en el mercado. Además, debe de delegar funciones a las diferentes áreas de la empresa para evitar una carga de trabajo a los empleados y evitar que se presenten ineficiencias en los desempeños.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Pablo Navarro Dino, Trabajo Práctico Referido al Análisis Estructural y Organizacional de una empresa. ASSAF S.A.C., 2010

## **2.3.- MARCO LEGAL**

A continuación se citan los cuerpos legales que rigen el presente proyecto:

### **2.3.1.- CODIGO LABORAL ECUATORIANO**

#### **Art. 42.- OBLIGACIONES DEL EMPLEADOR EN ECUADOR<sup>23</sup>:**

1. Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;
2. Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;
3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;
7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;
8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;
9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o

---

<sup>23</sup> <http://www.relacioneslaborales.gob.ec> - Código Laboral Ecuatoriano

notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones.

10. Respetar las asociaciones de trabajadores.

11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.

**Art. 45.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR<sup>24</sup>:**

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y, Las demás establecidas en este Código.

---

<sup>24</sup> <http://www.relacioneslaborales.gob.ec> - Código Laboral Ecuatoriano

### 2.3.2.- LEY DE TRÁNSITO DEL ECUADOR<sup>25</sup>

**Art. 54.-** La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños;
- b) La eficiencia en la prestación del servicio;
- c) La protección ambiental; y,
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

**Art. 57.-** Se denomina servicio de transporte comercial el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte colectivo o masivo.

Para operar un servicio comercial de transporte se requerirá de un permiso de operación, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Dentro de esta clasificación, entre otros, se encuentran el servicio de transporte escolar e institucional, taxis, carga liviana, mixto, turístico y los demás que se prevean en el Reglamento, los cuales serán prestados únicamente por compañías y cooperativas autorizadas para tal objeto y que cumplan con los requisitos y las características especiales de seguridad establecidas por la Comisión Nacional.

**Art. 58.-** El transporte por cuenta propia es un servicio que satisface necesidades de movilización de personas o bienes, dentro del ámbito de las actividades comerciales exclusivas de las personas naturales y/o jurídicas, mediante el uso de su propio vehículo o flota privada.

Requerirá de una autorización, en los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

No se incluye en esta clase el servicio particular, personal o familiar.

---

<sup>25</sup><http://www.sbs.gob.ec/medios/> - Nueva Ley transporte terrestre

Por lo tanto, se prohíbe prestar mediante esta clase de transporte, servicio público o comercial.

### **2.3.3.- LEY DE COMPAÑÍAS<sup>26</sup>**

**Art. 1.-** Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.

**Art. 2.-** Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

- La compañía en nombre colectivo;
- La compañía en comandita simple y dividida por acciones;
- La compañía de responsabilidad limitada;
- La compañía anónima; y,
- La compañía de economía mixta.

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas.

La Ley reconoce, además, la compañía accidental o cuentas en participación.

**Art. 3.-** Se prohíbe la formación y funcionamiento de compañías contrarias al orden público, a las leyes mercantiles y a las buenas costumbres; de las que no tengan un objeto real y de lícita negociación y de las que tienden al monopolio de las subsistencias o de algún ramo de cualquier industria, mediante prácticas comerciales orientadas a esa finalidad.

**Art. 4.-** El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

---

<sup>26</sup> <http://www.supercias.gob.ec/> - Ley de Compañías

Si las compañías tuvieran sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

**Art. 16.-** La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

**Art. 20.-** Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y, Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

c) El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

**Art. 44.-** A falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella.

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

**Art. 45.-** El administrador o administradores se entenderán autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales.

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

**Art. 115.-** Son obligaciones de los socios:

a) Pagar a la compañía la participación suscrita. Si no lo hicieren dentro del plazo estipulado en el contrato, o en su defecto del previsto en la Ley, la compañía podrá, según los casos y atendida la naturaleza de la aportación no efectuada, deducir las acciones establecidas en el Art. 219 de esta Ley;

b) Cumplir los deberes que a los socios impusiere el contrato social;

c) Abstenerse de la realización de todo acto que implique injerencia en la administración;

d) Responder solidariamente de la exactitud de las declaraciones contenidas en el contrato de constitución de la compañía y, de modo especial, de las declaraciones relativas al pago de las aportaciones y al valor de los bienes aportados;

e) Cumplir las prestaciones accesorias y las aportaciones suplementarias previstas en el contrato social. Queda prohibido pactar prestaciones accesorias consistentes en trabajo o en servicio personal de los socios;

g) Responder solidaria e ilimitadamente ante terceros por la falta de publicación e inscripción del contrato social; y,

Responder ante la compañía y terceros, si fueren excluidos, por las pérdidas que sufrieren por la falta de capital suscrito y no pagado o por la suma de aportes reclamados con posterioridad, sobre la participación social.

h) La responsabilidad de los socios se limitará al valor de sus participaciones sociales, al de las prestaciones accesorias y aportaciones suplementarias, en

la proporción que se hubiere establecido en el contrato social. Las aportaciones suplementarias no afectan a la responsabilidad de los socios ante terceros, sino desde el momento en que la compañía, por resolución inscrita y publicada, haya decidido su pago.

No cumplidos estos requisitos, ella no es exigible, ni aún en el caso de liquidación o quiebra de la compañía.

**Art. 116.-** La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social.

La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.

**Art. 117.-** Salvo disposición en contrario de la Ley o del contrato, las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de los socios presentes. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

**Art. 118.-** Son atribuciones de la junta general:

- a) Designar y remover administradores y gerentes;
- b) Designar el consejo de vigilancia, en el caso de que el contrato social hubiere previsto la existencia de este organismo;
- c) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los administradores y gerentes;
- d) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- e) Resolver acerca de la amortización de las partes sociales;
- f) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios;
- g) Decidir acerca del aumento o disminución del capital y la prórroga del contrato social;
- h) Resolver, si en el contrato social no se establece otra cosa, el gravamen o la enajenación de inmuebles propios de la compañía;

- i) Resolver acerca de la disolución anticipada de la compañía;
- j) Acordar la exclusión del socio por las causales previstas en el Art. 82 de esta Ley;
- k) Disponer que se entablen las acciones correspondientes en contra de los administradores o gerentes.
- l) En caso de negativa de la junta general, una minoría representativa de por lo menos un veinte por ciento del capital social, podrá recurrir al juez para entablar las acciones indicadas en esta letra; y,
- m) Las demás que no estuvieren otorgadas en esta Ley o en el contrato social a los gerentes, administradores u otros organismos.

## **2.4.- MARCO CONCEPTUAL**

### **Compañía**

Una compañía es aquella por la cual dos o más personas unen sus capitales o industrias para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Hay cinco especies de compañías de comercio: Compañía en nombre colectivo, comandita o simple y dividida por acciones, de responsabilidad limitada, anónima y de economía mixta.

Como podemos ver el principal objetivo de una compañía radica en la generación de utilidades o beneficios económicos tanto para los dueños o socios, así como para los colaboradores o empleados que aportan sus esfuerzos en ella<sup>27</sup>.

### **Gerente**

Es el cargo que ocupa el director de una empresa la cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la compañía frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización y control a fin de lograr objetivos establecidos<sup>28</sup>.

### **Gestión del talento humano**

Es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas, incluidos reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño<sup>29</sup>.

---

<sup>27</sup> Velasteguí Wilson, Descripción de las compañías o sociedades del Ecuador, 2010

<sup>28</sup> González Johan, Álvarez Javier, Domínguez Abelanny, Serrano Jaime Introducción a la gerencia. Venezuela, 2014

<sup>29</sup> Velastegui Wilson Gestión del Talento Humano, ESPOCH. Riobamba, Ecuador, 2011

## **Estructura organizacional**

Puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos<sup>30</sup>.

## **Misión**

Es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte es brindar el mejor servicio de expreso a sus usuarios<sup>31</sup>.

## **Visión**

Es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, una compañía de transporte puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de expreso escolar y de personal".

## **Objetivos**

Son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión. Proporcionan una visión integral del proceso de planeación estratégica, como una herramienta en la toma de decisiones directivas, que guíe sus decisiones de largo plazo en un ambiente de constante cambio, de competitividad internacional y ante oportunidades y amenazas del entorno, potenciando sus ventajas competitivas, es decir son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.

---

<sup>30</sup> González Luisana Análisis de Organizaciones. Venezuela, 2012

<sup>31</sup> Moreno Liliana, Reyes José, León Paola. Dirección de Talento Humano GAES, 2010

## **Metas**

Son aspiraciones que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos. Estas deben ser medibles. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.

## **Políticas**

Son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual los empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

## **Reglas**

Son normas precisas que regulan una situación en particular. Aquí se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio".

## **Planificación**

Proceso de definir los objetivos de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y diseñar una serie de planes para coordinar las actividades. La planificación antecede al resto de funciones directivas (organización, dirección y control). Una vez que se ha clarificado qué objetivos y cómo se quieren lograr, se está en condiciones de organizar y dirigir los recursos disponibles, y se posibilitará el control<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> José Moyano Fuentes, Sebastián Bruque Cámara, Juan Manuel Maqueira Marín, Fermín Ángel Fidalgo Bautista, Pedro José Martínez Jurado, Administración de empresas un enfoque técnico-práctico, PEARSON, 2011

## **Estrategias**

Planes de acción para conseguir una ventaja sostenible con respecto a los competidores, a través de una configuración adecuada de los recursos empresariales que satisfagan las necesidades del entorno<sup>33</sup>.

## **Planificación estratégica**

La planeación estratégica permite a una empresa sembrar bases sólidas, si se toman buenas decisiones y se tiene claro los pasos que se deben seguir. Abarca todos los aspectos de una compañía: como la administración de recursos, el desarrollo de sus empleados o miembros a nivel profesional, la adquisición de herramientas, optimización de espacios físicos y demás.

## **Programas**

Son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de la operación.

## **Presupuestos**

Es un plan integrador y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta dirección. Es una herramienta administrativa de planeación y control financiero que presenta

---

<sup>33</sup> José Moyano Fuentes, Sebastián Bruque Cámara, Juan Manuel Maqueira Marín, Fermín Ángel Fidalgo Bautista, Pedro José Martínez Jurado, Administración de empresas un enfoque técnico-práctico, PEARSON, 2011

ordenadamente y en términos monetarios los resultados presentes de un plan, un proyecto, una estrategia<sup>34</sup>.

## **Procedimientos**

Son planes que señalan una serie de labores concatenadas que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados<sup>35</sup>.

## **Administración**

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto de estudio las organizaciones, y la técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por dicha organización.

## **Relación laboral**

La relación laboral son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> Má. Pedro E. Blas Jiménez, Diccionario de Administración y Finanzas, EEUU, 2013

<sup>35</sup> Moreno Liliana, Reyes José, León Paola. Dirección de Talento Humano GAES, 2010

<sup>36</sup> Gamarra Pedro Organización y administración de empresas. Universidad de Santa fe, 2012

## **Mercado**

Es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como partícipes a individuos, empresas, cooperativas, ONG, entre otros.

## **Gerencia**

Este término se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Gamarra Pedro Organización y administración de empresas. Universidad de Santa fe, 2012

# **CAPÍTULO III**

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Durante el desarrollo del presente proyecto de investigación se utilizará la Investigación descriptiva, también conocida como la investigación estadística, que es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio.

#### **3.1.- MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **Método Inductivo**

Es un proceso que crea leyes a partir de la observación de los hechos, mediante la generalización del comportamiento observado; es decir que a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes universales que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

Observando en la empresa U.G.S.A. los factores de la problemática, se podrá determinar el camino más viable para la solución del tema en cuestión a través del método inductivo.

Para una correcta aplicación de este método se utilizarán:

1. La observación directa del fenómeno estudiado.
2. La experimentación y
3. El estudio de las relaciones que existen entre ellos.

##### **Método Bibliográfico**

Es el método que permite sustentar por medio de libros, estudios anteriores y recursos intelectuales el proyecto de investigación.

Las teorías y estudios de los expertos ayudaron a tener luces sobre el problema de la empresa U.G.S.A. investigarlo y entenderlo desde el punto de vista teórico.

### **Método Estadístico**

Por medio de este método se pueden recopilar todos los datos numéricos, los cuales dan un punto más exacto a la investigación.

Este método se utilizará para poder demostrar a través de porcentajes y cifras exactas, los resultados que se obtendrán de las encuestas que se realizarán a los miembros de la empresa U.G.S.A.

### **3.2.- POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para el desarrollo de la presente investigación, la población se compone del siguiente personal:

<b>EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A.</b>	
<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>	
GERENTE	1
SECRETARIA	1
<b>PERSONAL OPERATIVO</b>	
CHOFERES	25
<b>TAMAÑO DE LA POBLACIÓN</b>	<b>27</b>

Tabla #2 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

La población total es de 27 empleados, al ser una población muy reducida, se la empleará en su totalidad.

### 3.3.- TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán para el desarrollo de este trabajo de investigación son:

- ❖ Encuesta y
- ❖ Entrevista

### 3.4.- RECURSOS, FUENTES, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Recursos y presupuesto:

<b>RECURSOS Y PRESUPUESTO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Hojas tamaño A4	30	\$ 3,50
Bolígrafos	30	\$ 6,00
Impresiones	30	\$ 1,50
Carpetas	2	\$ 0,25
Vinchas	2	\$ 0,20
Tablero acrílico	1	\$ 3,50
Grabadora	1	\$ 70,00
Cámara fotográfica	1	\$ 200,00
Movilización		\$ 25,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 309,95</b>

Tabla #3 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Fuente:**

La información se obtiene directamente del personal que labora en la empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil.

**Cronograma:**

ACTIVIDADES REALIZADAS	MESES												
	JUL.-14	AGOST.-14	SEPT.-14	OCT.-14	NOV.-14	DIC.-14	ENR.-15	FEB.-15	MARZ.-15				
REUNIÓN DE ORIENTACIÓN, PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.													
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA REVISIÓN DE LA JUSTIFICACION													
APROBACIÓN DE LA JUSTIFICACIÓN, SISTEMATIZACIÓN OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS, LÍMITES, IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES, HIPÓTESIS Y OPERACIONALIDAD													
CORRECCIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES APROBACIÓN DE HIPÓTESIS Y VARIABLES													
CAPÍTULO II ANTECEDENTES REFERENTES													
APROBACIÓN DE ANTECEDENTES REFERENTES, MARCO REFERENCIAL, APROBACIÓN DEL MARCO													
REVISIÓN DEL MARCO CONCEPTUAL, APROBACIÓN DE MARCO CONCEPTUAL, REVISIÓN DEL CAPÍTULO III METODOLOGÍA, APROBACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN													
REVISIÓN DEL CAPÍTULO III													
APROBACIÓN DEL CAPÍTULO III, PRIMERA Y SEGUNDA REVISIÓN DE LA PROPUESTA APROBACIÓN DE PROPUESTA Y APROBACIÓN FINAL													

Tabla #4 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

### 3.5.- TRATAMIENTO A LA INFORMACIÓN - PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Encuesta realizadas al personal de la empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil.

#### Pregunta 1

¿Cuánta colaboración considera usted que existe en su ambiente de trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 1			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	MUCHA	0	0
B	POCA	2	8%
C	MUY POCA	10	38%
D	NINGUNA	14	54%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #5 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

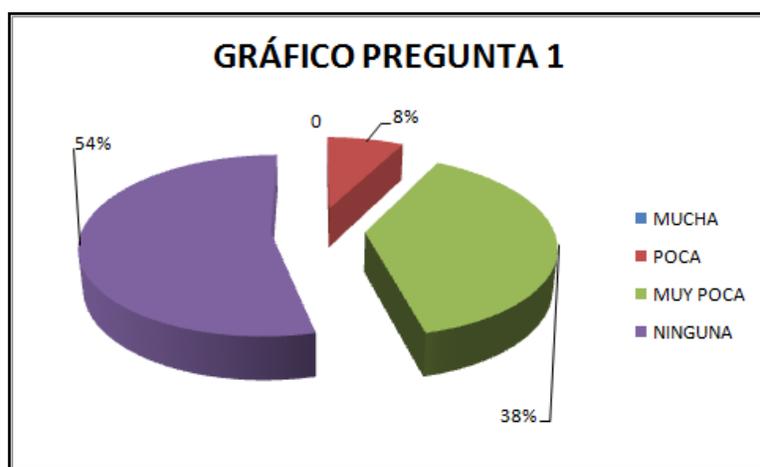


Gráfico #3 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** En esta primera pregunta se observa que el 54% de los empleados de la empresa U.G.S.A., no sienten que exista colaboración en su trabajo; el 38% y el 8% piensan que la colaboración es poca o muy poca, se debe resaltar que el 100% de la población encuestada se encuentra insatisfecha con la colaboración que reciben en sus respectivas áreas de trabajo.

## Pregunta 2

¿Cómo considera usted que es el clima laboral que actualmente existe en la empresa?

PREGUNTA NÚMERO 2			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	AGRADABLE	4	15%
B	POCO AGRADABLE	5	19%
C	OCASIONALMENTE DESAGRADABLE	7	27%
D	DESAGRADABLE	10	38%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #6 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

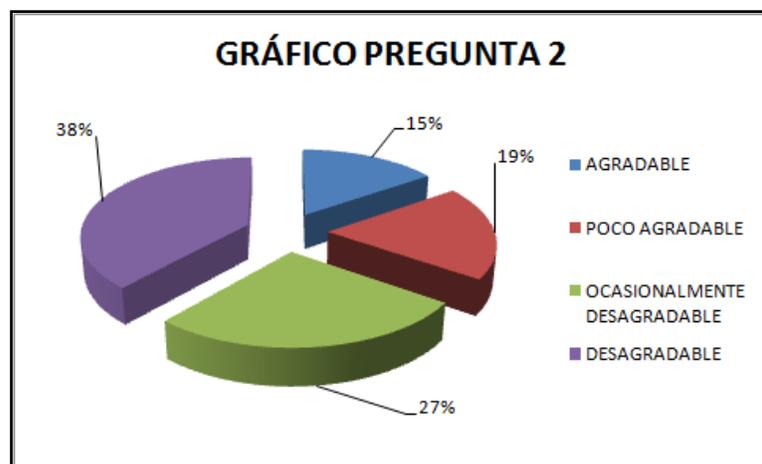


Gráfico #4 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 15% de los empleados que respondieron esta pregunta creen que el clima laboral de la empresa es agradable, sin embargo el 85% cree todo lo contrario, el 19% considera poco agradable el clima que se vive en la empresa, el 27% piensa que ocasionalmente se vuelve desagradable, mientras que el 38% está convencido que es completamente desagradable el clima laboral de la empresa. Lo que evidencia que actualmente el clima laboral es inestable.

### Pregunta 3

¿Su jefe inmediato le mantiene informado sobre las políticas, planes y desarrollo de la empresa?

PREGUNTA NÚMERO 3			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	2	8%
B	CASI SIEMPRE	1	4%
C	A VECES	3	12%
D	NUNCA	20	77%
TOTAL		26	100%

Tabla #7 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

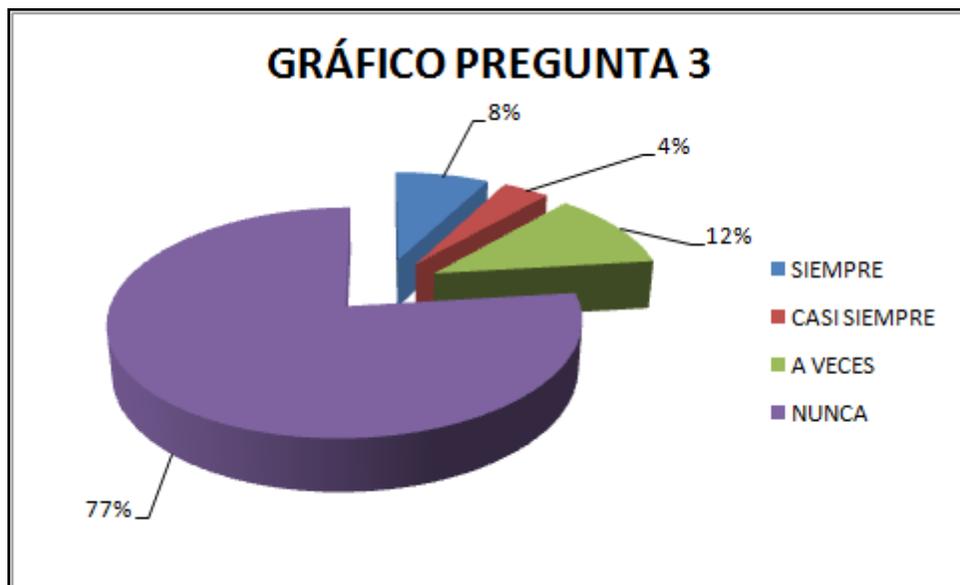


Gráfico #5 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El nivel de comunicación a nivel empresarial es muy bajo según los resultados que arrojó esta pregunta, ya que un 77% respondió que nunca recibe información de su jefe inmediato, un 12% manifiesta que recibe información a veces, un 4% expresa que casi siempre y un 8% piensa que siempre. Por lo tanto se puede evidenciar que en su mayoría, los colaboradores desconocen las políticas, planes y desarrollo de la empresa.

#### Pregunta 4

¿Está de acuerdo usted que el espacio físico en el que se desarrollan las actividades de la empresa es el más adecuado?

PREGUNTA NÚMERO 4			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	TOTALMENTE DE ACUERDO	1	4%
B	DE ACUERDO	2	8%
C	EN DESACUERDO	7	27%
D	TOTALMENTE EN DESACUERDO	16	62%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #8 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

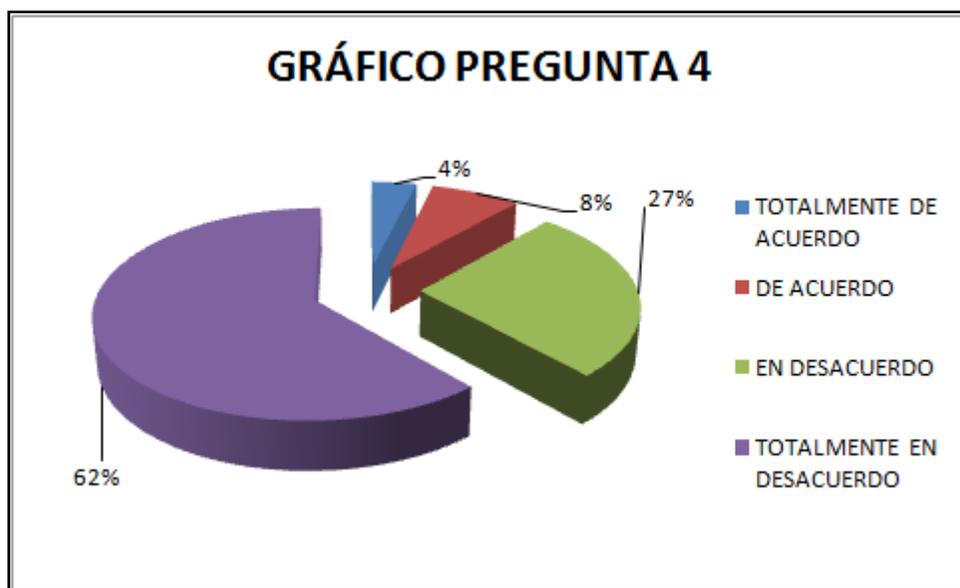


Gráfico #6 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** La mayoría de los empleados representados en un 62% piensa que el espacio físico no es el adecuado para desempeñar sus funciones, el 27% está en desacuerdo, un 8% de los trabajadores están de acuerdo con el espacio físico, y tan sólo un 4% está totalmente de acuerdo en el tema. Es decir que el espacio físico en el que se desarrollan las actividades de la empresa, no es funcional para las labores diarias de los trabajadores.

### Pregunta 5

¿Cree usted que los canales de comunicación entre los superiores y empleados son los más óptimos?

PREGUNTA NÚMERO 5			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	TOTALMENTE DE ACUERDO	2	8%
B	DE ACUERDO	1	4%
C	EN DESACUERDO	5	19%
D	TOTALMENTE EN DESACUERDO	18	69%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #9 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

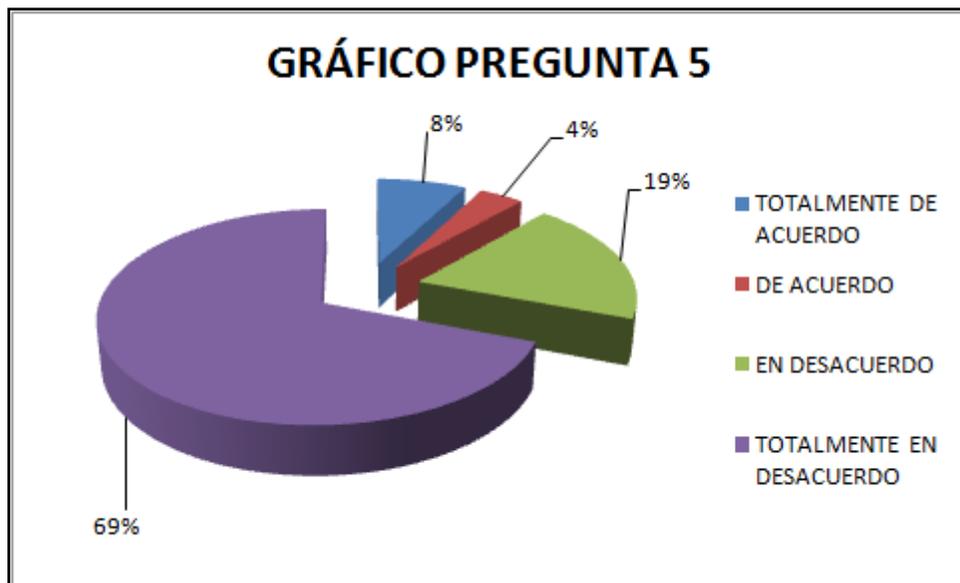


Gráfico #7 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 69% de la población está totalmente en desacuerdo con la pregunta, denotando una insatisfacción hacia los medios en los que se desarrolla la comunicación entre sus superiores, el 19% está en desacuerdo con los canales de comunicación, el 4% está de acuerdo, y un 8% se encuentra totalmente de acuerdo con la forma en que se desarrolla la comunicación entre superiores y empleados. Es decir que no disponen de canales de comunicación efectiva.

## Pregunta 6

¿Existen incentivos y motivaciones en su área de trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 6			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	1	4%
B	CASI SIEMPRE	1	4%
C	A VECES	3	12%
D	NUNCA	21	81%
TOTAL		26	100%

Tabla #10 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

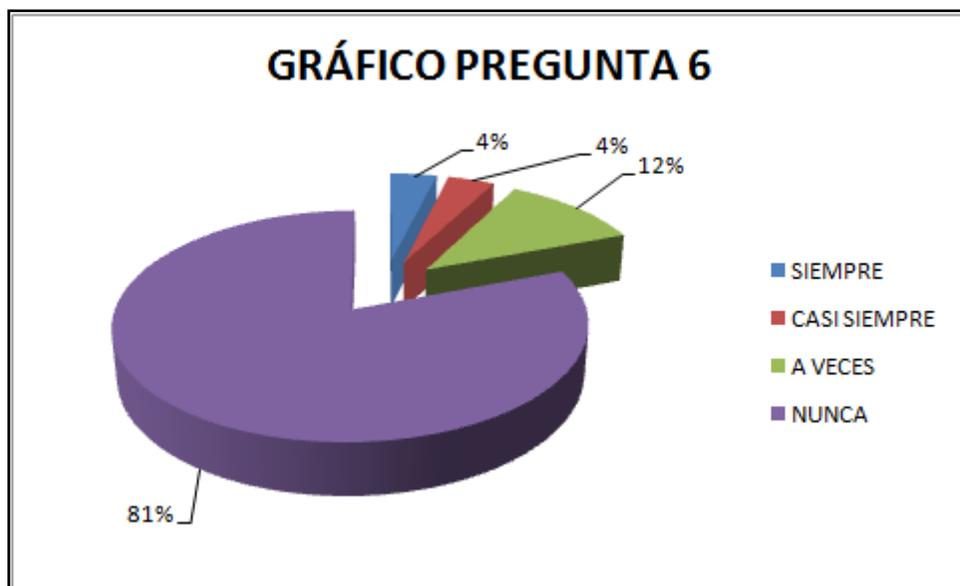


Gráfico #8 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 81% de los encuestados que representan la mayoría de la población estudiada, expresan que no existen incentivos de ningún tipo en su área de trabajo, esto genera descontento en los empleados, el 12% contestó que a veces existen incentivos, y un 4% considera que siempre o casi siempre. Lo que refleja que el personal en su mayoría está desmotivado.

### Pregunta 7

¿Recibe usted capacitación adecuada para adquirir mayores conocimientos y realizar mejor su trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 7			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	0	0%
C	A VECES	4	15%
D	NUNCA	22	85%
TOTAL		26	100%

Tabla #11 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

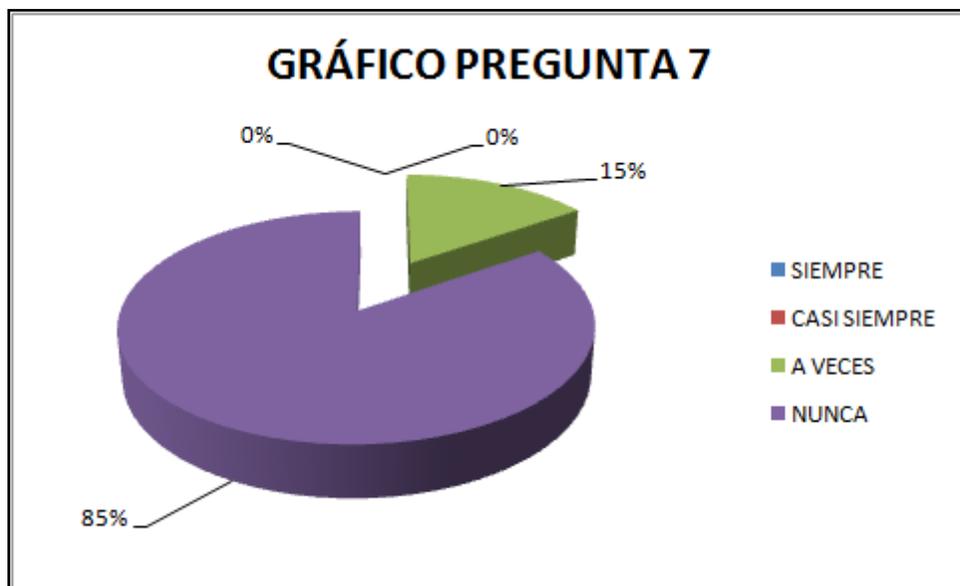


Gráfico #9 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** A nivel de capacitación hay mucha disconformidad en los empleados, se observa en esta pregunta que un mayoritario 85% expresa que no existe capacitación adecuada, 15% responde que a veces recibe capacitación, las opciones A y B no fueron escogidas por los encuestados. Por lo que se concluye que los empleados no reciben de capacitaciones adecuadas que permitan un mejor desarrollo de sus actividades.

### Pregunta 8

¿Se siente a gusto cumpliendo sus funciones en la empresa?

PREGUNTA NÚMERO 8			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	0	0%
C	A VECES	5	19%
D	NUNCA	21	81%
TOTAL		26	100%

Tabla #12 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

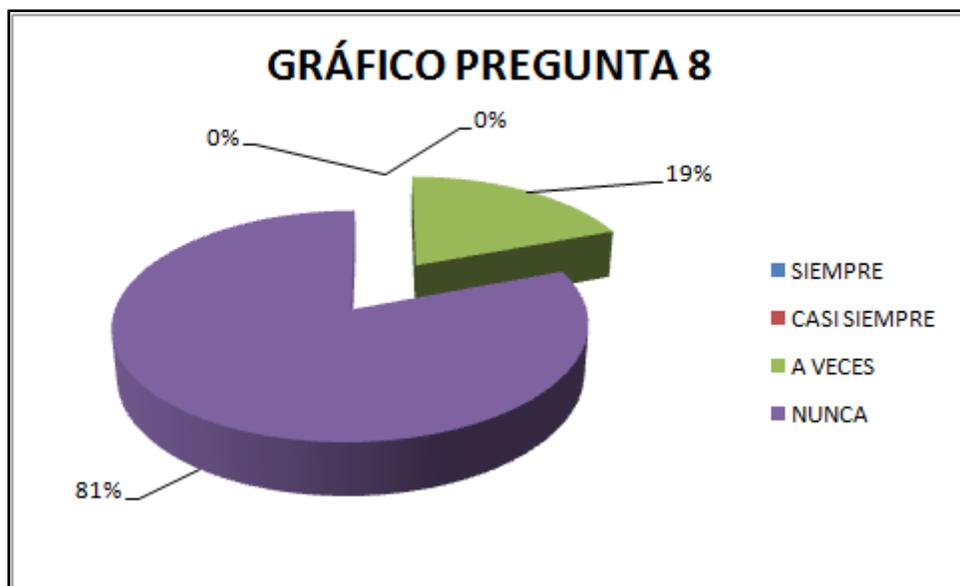


Gráfico #10 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** Es notable el disgusto de los empleados cumpliendo sus funciones en la empresa, el 81% expresa que nunca se siente a gusto en su jornada laboral, un 19% manifestó que a veces se siente bien, nadie escogió las opciones A y B. Entonces podemos afirmar que el personal labora sin sentir gusto por lo que hace.

### Pregunta 9

¿Considera usted que sus ideas, opiniones y/o sugerencias son tomadas en cuenta por la empresa?

PREGUNTA NÚMERO 9			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	0	0%
C	A VECES	2	8%
D	NUNCA	24	92%
TOTAL		26	100%

Tabla #13 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

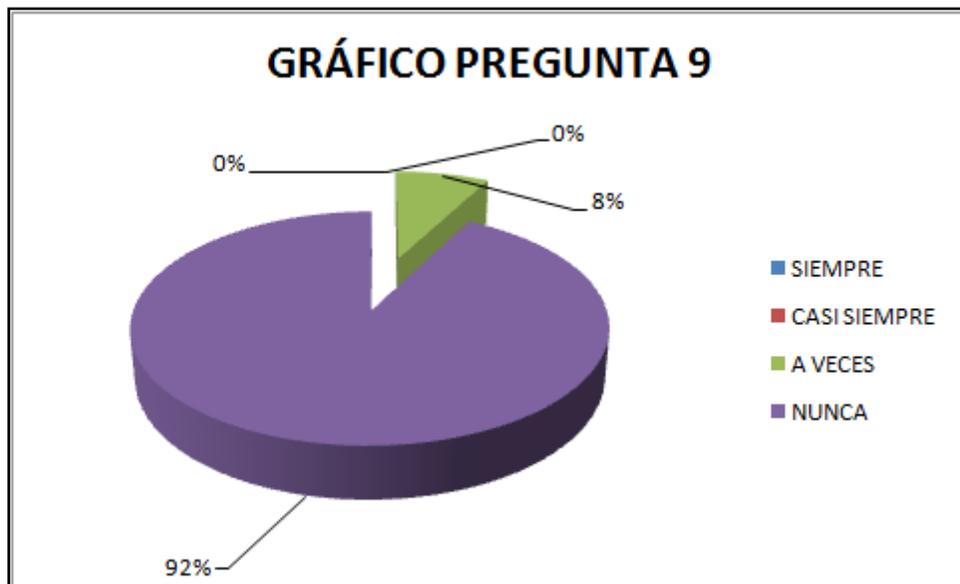


Gráfico #11 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 92% de los encuestados piensa que sus opiniones jamás son tomadas en cuenta, un 8% cree que a veces son escuchadas sus sugerencias, en esta pregunta otra vez se puede observar que nadie contestó las opciones A y B. Podemos concluir que los empleados consideran que sus opiniones son ignoradas.

### Pregunta 10

¿Cree ud que tiene la suficiente capacidad de iniciativa en su trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 10			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	2	8%
B	CASI SIEMPRE	1	4%
C	A VECES	0	0%
D	NUNCA	23	88%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #14 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

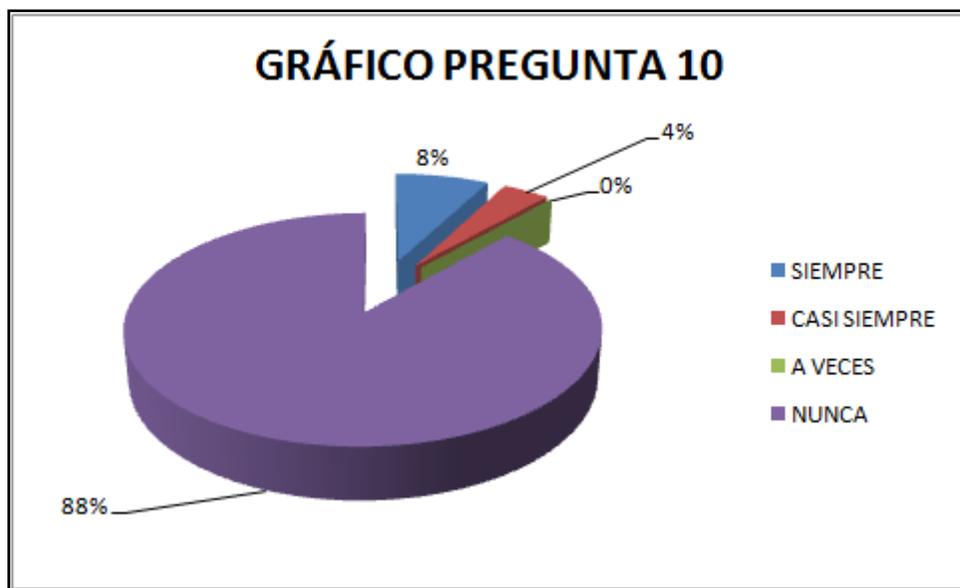


Gráfico #12 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El personal de la empresa en su mayoría no siente que tenga la suficiente iniciativa en su trabajo, el 88% representa esta negativa, un 4% dijo que casi siempre y un 8% manifestó que siempre tiene iniciativa en sus actividades. Por lo que podemos concluir que los empleados no tienen suficiente iniciativa en su área laboral.

### Pregunta 11

¿Cree usted que existe una buena relación laboral entre compañeros de trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 11			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	0	0%
C	A VECES	1	4%
D	NUNCA	25	96%
TOTAL		26	100%

Tabla #15 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

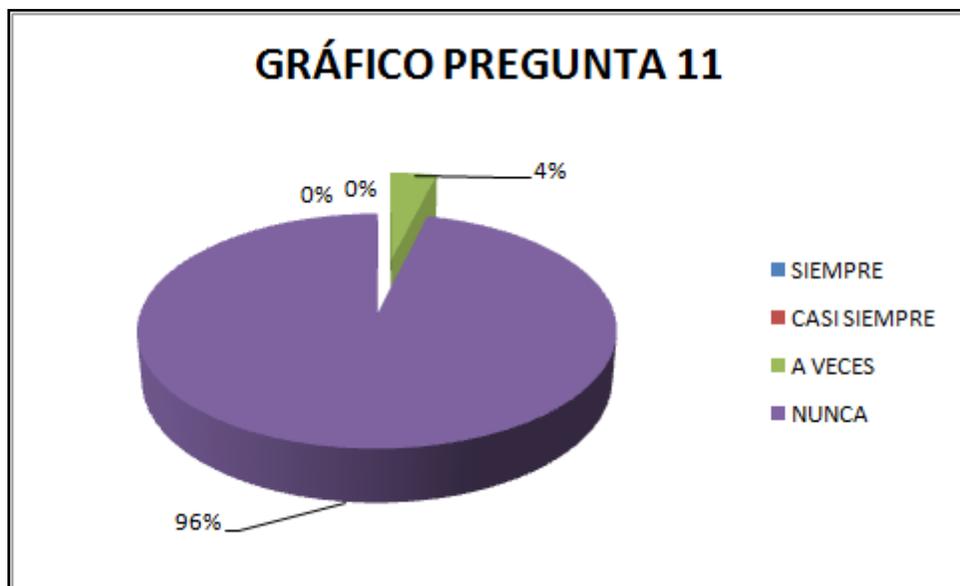


Gráfico #13 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El personal en su mayoría representado por el 96% considera que no existe una buena relación laboral, el 4% expresa que a veces la relación es llevadera, ninguno de los encuestados respondió las opciones A y B. Por lo que se puede concluir que relación entre compañeros de trabajo no es buena.

### Pregunta 12

¿Cree usted que su jefe propicia las buenas relaciones laborales entre compañeros de trabajo?

PREGUNTA NÚMERO 12			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	2	8%
C	A VECES	2	8%
D	NUNCA	22	85%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>

Tabla #16 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

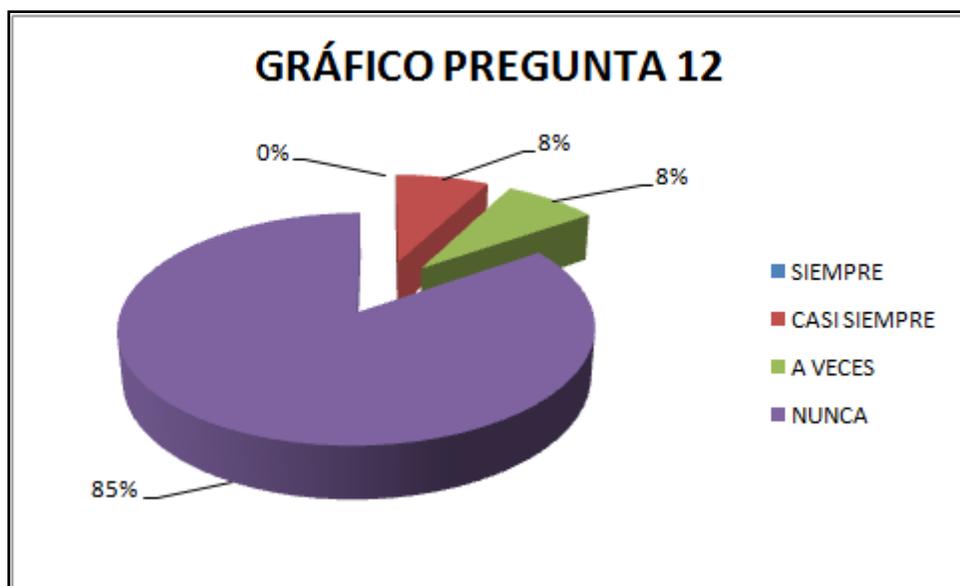


Gráfico #14 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 85% de los encuestados piensa que jefe inmediato no promueve las buenas relaciones laborales entre los empleados, un 8% piensa que a veces o casi siempre el gerente propicia las relaciones laborales entre trabajadores, nadie escogió la opción A. Es decir que el personal considera que el jefe inmediato, no propicia las buenas relaciones laborales.

### Pregunta 13

¿Siente usted que forma parte de un equipo que trabaja por una meta en común?

PREGUNTA NÚMERO 13			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	0	0%
B	CASI SIEMPRE	0	0%
C	A VECES	2	8%
D	NUNCA	24	92%
TOTAL		26	100%

Tabla #17 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

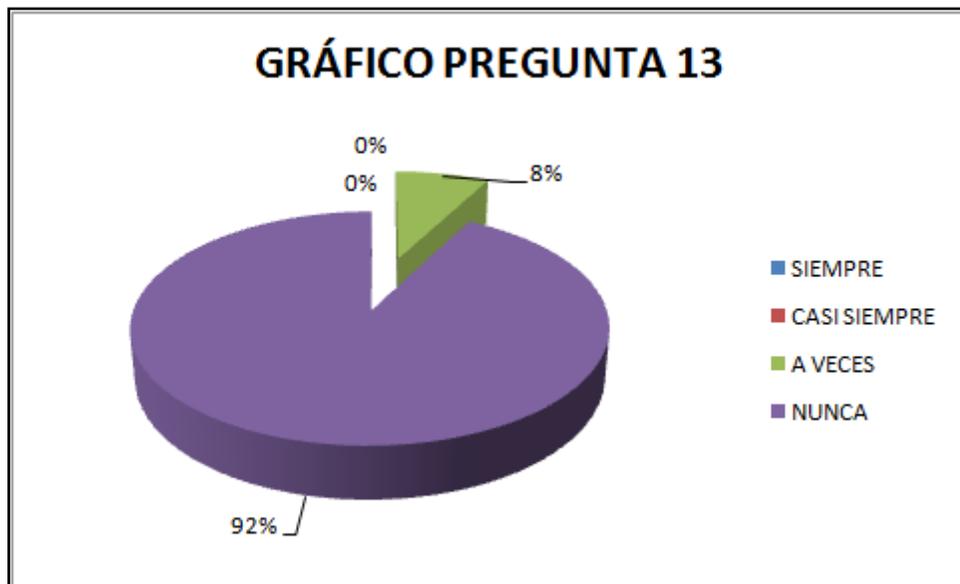


Gráfico #15 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 92% de la población encuestada, considera que nunca forma parte del equipo de trabajo, el 8% piensa que a veces forma parte del equipo. Por lo que podemos concluir que ninguno de los encuestados piensa de manera positiva ante esta pregunta y que existe poco trabajo en equipo.

### Pregunta 14

¿Considera usted que el cliente externo recibe el servicio que demanda de la empresa?

PREGUNTA NÚMERO 14			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	SIEMPRE	5	19%
B	CASI SIEMPRE	14	54%
C	A VECES	4	15%
D	NUNCA	3	12%
TOTAL		26	100%

Tabla #18 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

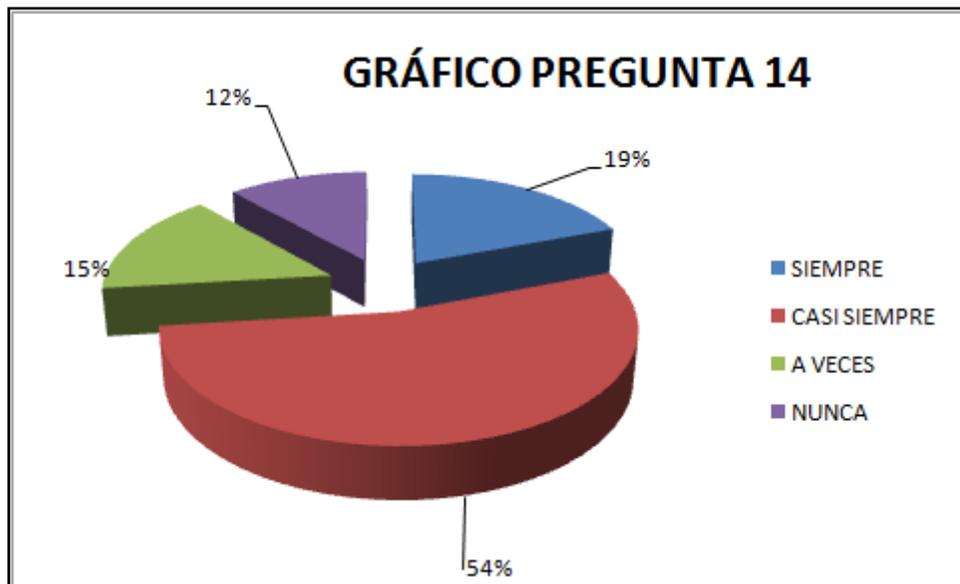


Gráfico #16 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 54% de la población encuestada expresa que casi siempre el cliente recibe el servicio que demanda de la empresa, tan sólo el 12% considera que esto nunca sucede. Por lo que se puede concluir que a pesar de las diferencias que se evidencian de acuerdo a los datos, la mayoría de los empleados coinciden en que los clientes casi siempre reciben el servicio que esperan de la empresa.

### Pregunta 15

¿Considera usted que las buenas relaciones laborales influyen de manera positiva en el servicio al cliente externo?

PREGUNTA NÚMERO 15			
ITEM	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
A	TOTALMENTE DE ACUERDO	22	85%
B	DE ACUERDO	4	15%
C	EN DESACUERDO	0	0%
D	TOTALMENTE EN DESACUERDO	0	0%
TOTAL		26	100%

Tabla #19 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

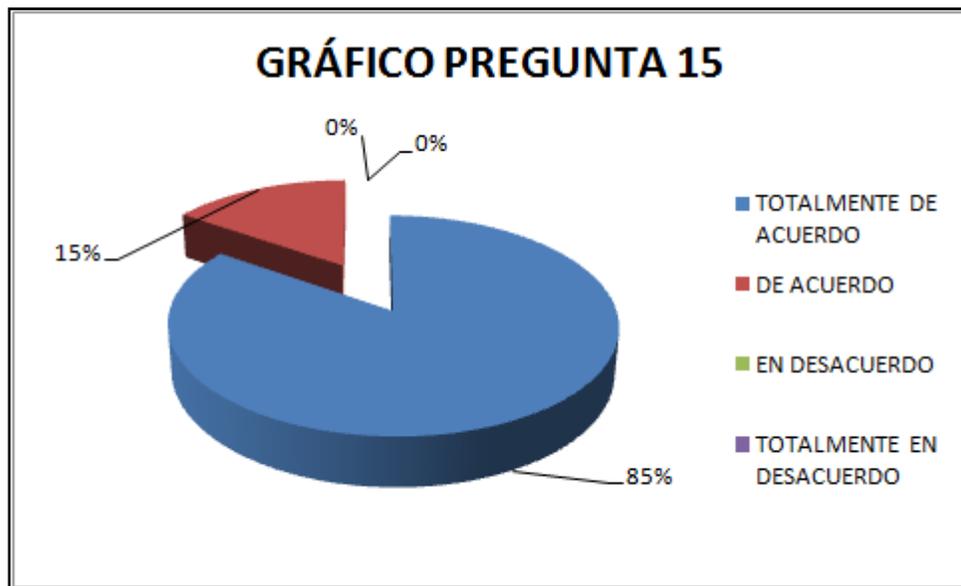


Gráfico #17 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

**Análisis:** El 100% de la población de estudio piensa que es necesario tener una buena relación laboral para brindar un servicio excelente a los clientes directos, el 85% está totalmente de acuerdo y el 15% de acuerdo, ningún trabajador escogió las opciones C y D. Es decir que los empleados están de acuerdo en que para mantener la fidelidad de los clientes y poder dar un buen servicio, debe existir una buena relación laboral.

Entrevista realizada al Gerente de la empresa de transporte escolar y personal “UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A.” (U.G.S.A.) de la ciudad de Guayaquil.

### **Pregunta 1**

**¿Qué diferencia a la empresa UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. (U.G.S.A.) de otras empresas de transporte?**

Nuestra empresa, tiene como principal fortaleza frente a otras compañías la puntualidad, nuestras unidades se encuentran 20 minutos antes de la hora prevista en el lugar en que comienzan los recorridos, además de brindarle a los clientes la posibilidad de realizar expresos de puerta a puerta a cualquier sector de la ciudad con unidades modernas que cumplen todos los requisitos para brindar comodidad y calidad a los usuarios.

### **Pregunta 2**

**¿Qué beneficios reciben los clientes externos de la empresa U.G.S.A.?**

Como lo dije anteriormente, el principal beneficio es la puntualidad en nuestro trabajo, el trato amable, el confort, la comodidad y nuestras unidades en perfecto estado.

### **Pregunta 3**

**¿Cómo se organizan las rutas que deben realizar los choferes para cumplir con los contratos de la empresa?**

Las rutas se organizan de acuerdo al lugar en donde laboran los choferes, por ejemplo los empleados que tienen recorridos o que viven en el sur se les asigna recorridos de ese sector, así se establecen las rutas de todas las unidades de acuerdo a zonas de la ciudad donde tenga trabajo o vivan los choferes.

#### **Pregunta 4**

##### **¿Qué estrategias tiene U.G.S.A. para enfrentar a la competencia?**

Nuestra estrategia principal consiste en mantener los precios bajos con respecto a los de las otras empresas, sin sacrificar la calidad de los servicios de expresos que ofrecemos.

#### **Pregunta 5**

##### **¿Con cuánto personal cuenta para suplir con las necesidades de la empresa?**

En la empresa contamos con 25 choferes y una secretaria, aún nos encontramos en la búsqueda de personal de limpieza y otras áreas importantes

#### **Pregunta 6**

##### **¿Qué importancia tiene para usted la comunicación en el cumplimiento de metas de la empresa?**

La comunicación en la empresa U.G.S.A. es vital, sobre todo para poder transmitir a los empleados las necesidades de nuestros clientes, siempre estamos coordinando con los choferes en temas de logística, recorridos, etc. con el fin de brindar un servicio de primer nivel.

#### **Pregunta 7**

##### **¿Cómo se incentiva al personal de la empresa U.G.S.A. para ofrecer y mejorar un buen servicio al cliente?**

Cuando el personal se reúne, conversamos con los choferes y tratamos de resaltar los puntos a mejorar y lo que podemos hacer para brindar mejor servicio. A través de la comunicación se motiva al personal a realizar mucho mejor su trabajo.

### **Pregunta 8**

**¿Cuenta usted con la colaboración de los demás socios de la empresa?**

Lamentablemente por diferencias y la poca organización, esta labor la he tenido que afrontar sólo, por lo que debo decir que los demás socios se han descuidado de la empresa en muchos aspectos.

### **Pregunta 9**

**¿Piensa que la cantidad actual de unidades son suficientes para suplir las necesidades de la empresa?**

Creo que por ahora la cantidad de unidades que tenemos nos ayudan a suplir las necesidades y a cumplir los contratos que firmamos, pero a futuro se plantea aumentar la cantidad de unidades para expandirnos mucho más.

### **Pregunta 10**

**¿Cuenta la empresa con un programa de capacitación de los empleados?**

No contamos con dicho programa, pero no se descarta implementar uno.

### **Pregunta 11**

**¿Cómo definiría a su equipo de trabajo y el rol que desempeña cada uno?**

Un equipo de trabajo muy capaz, pero que le falta consolidarse en algunos aspectos, cada empleado es importante, gracias a los choferes generamos los recursos que sustentan la empresa.

### **Pregunta 12**

**¿Con qué frecuencia se realizan mantenimientos o remodelaciones en las instalaciones y unidades de la empresa?**

No se han realizado aún mantenimientos ni remodelaciones en la infraestructura de la empresa.

### **Pregunta 13**

#### **¿Cuál es la misión y visión de su empresa?**

Nuestra misión es ofrecer un servicio de primer nivel, procurando que nuestros usuarios y clientes lleguen siempre bien a sus destinos.

Nuestra visión es llegar a ser la empresa de transporte número 1 de la ciudad.

### **Pregunta 14**

#### **¿Existen alianzas estratégicas con otras empresas?**

No existen alianzas estratégicas con otras empresas, pero tenemos buenas relaciones con la mayoría de las compañías de transporte y siempre estamos en constante comunicación.

### **Pregunta 15**

#### **¿Cuáles son los planes a futuro que tiene la empresa U.G.S.A.?**

Nuestros planes a futuro es llegar a expandir nuestra empresa a todo el Ecuador, ser los número uno en el servicio de transportes y expresos, además de brindar otro tipo de servicios como expresos interprovinciales y demás.

### **Pregunta 16**

#### **¿En cinco años como ve a su empresa?**

Veo a mi empresa como la principal y más grande empresa de transporte del Ecuador.

### **3.6.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Para obtener los resultados hemos utilizado tablas estadísticas de Excel, las cuales nos facilitaron el cálculo y los gráficos.

Una vez recopilados y tabulados todos los datos obtenidos directamente de los involucrados principales de la empresa, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Deben ser tratados y resueltos los aspectos de comunicación, planificación, organización, motivación, y evaluación.
- Los propósitos de la Gerencia de la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) pese a que son muy buenos, no se ven cumplidos en la realidad, por falta de estrategias y planes adecuados para un servicio de transporte eficiente y permanente.
- Al ser una empresa de servicios, es necesario que la reestructuración se la realice con voluntad empresarial y técnicas de aplicación.

# **CAPÍTULO IV**

## **CAPÍTULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **4.1.- TÍTULO DE LA PROPUESTA**

Plan estratégico para mejorar el clima laboral de la empresa de transporte Unidades Guayaquileñas S.A. de la ciudad de Guayaquil año 2015-2016.

#### **4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

Actualmente la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (UG.S.A) brinda el servicio de expreso escolar y personal dentro del perímetro urbano de la ciudad de Guayaquil, con una gran participación dentro del mercado de estalocalidad, motivo por el cual se ve la necesidad de crear un proceso administrativo que permita, resolver los problemas que presenta la compañía y así lograr la mejora en el clima laboral.

La propuesta que se plantea es de diseñar un Plan Estratégico para la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (UG.S.A), la cual tiene 12 años de existencia institucional, sus oficinas administrativas se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil. El plan estratégico, permitirá orientar a los socios y empleados que conforman la empresa, para que realicen sus actividades de la manera más eficiente en beneficio de la entidad y de los usuarios.

Consideramos que al proponer una misión, visión y objetivos la empresa estará en la capacidad de mirar hacia un futuro posible y efectivo.

Además tanto los socios como los colaboradores podrán trabajar en equipo y fortalecer sus conocimientos, capacidades y así aportarán con ideas innovadoras, con la ayuda del plan estratégico el cual será una herramienta de mucho valor, que permitirá lograr la meta propuesta.

#### **4.3.- OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Elaborar estrategias que permitirán la interacción de los integrantes de la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (UG.S.A) para sembrar bases sólidas en beneficio de la gestión empresarial.

#### **4.4.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

1. Desarrollar actividades con la finalidad de lograr un mejor clima laboral en la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (UG.S.A).
2. Proponer actividades que permitirán mantener la fidelidad de los clientes que la empresa ya posee, y así poder captar nuevos clientes.
3. Planificar tareas y actividades cuyo desarrollo logre una administración de la compañía más eficaz, mejorando la calidad de servicios brindados y motivando a los socios y empleados de la misma

#### 4.5.- LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

<b>PROPUESTA</b>		
<b>CONTENIDO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>TIEMPO DE EJECUCIÓN</b>
<b>Estructura Organizacional</b>	Conocer como está organizada administrativamente la empresa	A LARGO PLAZO
<b>Filosofía de la compañía</b>	Dar las pautas que rigen el comportamiento de los miembros de la empresa	A LARGO PLAZO
<b>Misión y Visión de la compañía</b>	La misión define el proposito de la empresa y la visión las metas que tiene la empresa	A LARGO PLAZO
<b>Principios</b>	Establecer convicciones en la empresa para realizar eficientemente sus actividades	A LARGO PLAZO
<b>Valores</b>	Proporcionar los principios éticos que conforman las bases de la empresa	A LARGO PLAZO
<b>Análisis situacional de la compañía</b>	Conocer el panorama de la empresa a través de la matriz FODA	A CORTO PLAZO
<b>Estrategias</b>	Mejorar las debilidades de la empresa y fortalecer su imagen	A MEDIANO PLAZO
<b>Cursos de acción</b>	Mejorar el manejo y desarrollo de las actividades de la empresa	A MEDIANO PLAZO
<b>Políticas</b>	Normar el comportamiento de los empleados y de la empresa con sus clientes	A LARGO PLAZO
<b>Programas</b>	Ayudar a la consecución de objetivos de la empresa	A MEDIANO PLAZO
<b>Proyectos</b>	Plantear planes a futuro para el mejoramiento de la empresa y sus miembros	A MEDIANO PLAZO
<b>Procedimientos</b>	Establecer los pasos a seguir para completar proyectos y planes de la empresa	A CORTO PLAZO

Tabla #20 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### 4.6.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La propuesta del presente plan estratégico para mejorar el clima laboral de la empresa U.G.S.A. que se dedica al transporte escolar e institucional, tiene como objetivo principal solucionar los problemas identificados en esta investigación, a continuación se muestra en detalle los parámetros en que se basa la propuesta.

##### 4.6.1.- Estructura organizacional

Este esquema permite conocer objetivamente como debe estar integrada la empresa y cómo se organizan sus unidades administrativas.

En el siguiente gráfico observamos el organigrama propuesto para la empresa U.G.S.A.

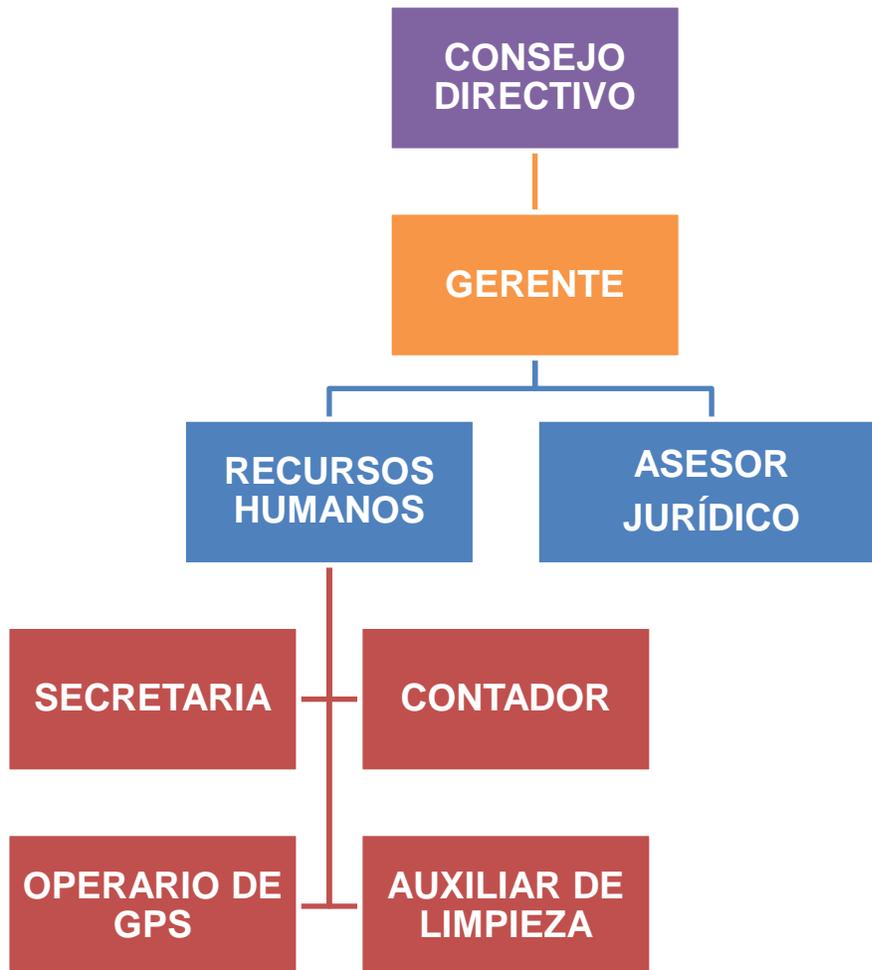


Gráfico #18 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### **4.6.2.- Filosofía de la empresa**

La calidad del servicio brindado a los usuarios a través del desarrollo efectivo de los procesos de la empresa, y la colaboración de los equipos de trabajo, procurando estar siempre atentos y dispuestos a ofrecer el máximo de sus capacidades al servicio de los clientes que utilizan las unidades operativas en sus recorridos dentro de la ciudad de Guayaquil, priorizando la excelencia en sus funciones.

#### **4.6.3.- Misión de la empresa**

Ofrecer un servicio de calidad, oportuno con una excelente vocación de servicio, a precios accesibles, para satisfacer las expectativas de los clientes y usuarios.

#### **4.6.4.- Visión de la compañía**

Ser la empresa líder en Guayaquil en la prestación de servicios de transporte escolar e institucional, en un entorno de crecimiento rentable y sostenido, proyectando confianza y satisfacción en los clientes.

#### **4.6.5.- Principios**

- a) Mantener la unidad de todos los miembros de la compañía, para la materialización de metas y objetivos, procurando el entendimiento y la comunicación directa entre los socios, gerente y empleados.
- b) Fomentar el compromiso de los socios y miembros de la empresa, procurando que las actividades de la misma se desarrollen de manera correcta y para beneficio de los clientes y usuarios.
- c) Laborar con responsabilidad en la búsqueda de la excelencia y calidad de los servicios brindados.
- d) Velar por el desempeño cooperativo y de trabajo en equipo, manteniendo los principios de lealtad a la empresa.
- e) Vigilar que se cumpla cabalmente con las necesidades y requerimientos de los clientes.

#### 4.6.6.- Valores

- a) **INTEGRIDAD:** Esta será siempre la carta de presentación principal hacia los clientes, demostrando la honradez y rectitud que caracteriza a la empresa.
- b) **CALIDAD:** Los servicios brindados siempre deben mantener la excelencia ante todo.
- c) **CONFIANZA:** La confianza en las capacidades como equipo de trabajo y empresa, debe ser transmitidas a los clientes y colegas.
- d) **COMUNICACIÓN:** Esta debe ser fluida y sincera, tanto entre miembros de la compañía como con el cliente, a través del entendimiento diáfano y claro procurando la unión como organización y conocer más a los beneficiarios.
- e) **VOCACIÓN:** Apego al trabajo realizado y predisposición para resolver de manera oportuna las necesidades de los clientes.
- f) **RESPECTO:** Valorar y respetar a todo el contingente humano y colaboradores primando el trato justo.
- g) **CORTESÍA:** Para con los clientes y colaboradores de la empresa en el desarrollo diario de las actividades.
- h) **SOLIDARIDAD:** Cada integrante de la compañía es el eslabón de una cadena, por lo que debe primar la cooperación entre compañeros, socios y trabajadores esto garantizará un mejoramiento de los y elevará el nivel de confianza.
- i) **PUNTUALIDAD:** En el trabajo que se realiza en las oficinas y principalmente en el que realizan día a día las unidades de transporte, llegar a tiempo a los destinos demuestra el compromiso con el cliente.
- j) **SEGURIDAD:** Para los colaboradores y empleados, así como para los clientes, la profesionalidad y experiencia de los choferes garantiza recorridos seguros.

#### 4.6.7.- Análisis situacional de la empresa

Para conocer más a profundidad la situación en la que se encuentra actualmente la empresa de transporte escolar y personal U.G.S.A. se procedió a realizar una matriz F.O.D.A., conociendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se pueden potencializar los puntos altos (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES) y contrarrestar o mejorar los puntos bajos (DEBILIDADES, AMENAZAS).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. EXPERIENCIA Y PROFESIONALISMO DE LOS CHOFERES	1. ADQUISICIÓN DE NUEVAS UNIDADES
2. FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	2. EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS
3. AMPLIA COBERTURA DE RUTAS EN LA CIUDAD	3. IMAGEN QUE PROYECTA LA COMPAÑÍA
4. PUNTUALIDAD EN LOS RECORRIDOS	4. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GPS EN LAS UNIDADES
5. UNIDADES EN BUEN ESTADO	5. CONVENIOS CON AGENCIAS DE VIAJES U OTRAS INSTITUCIONES
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. INEXISTENCIA DE BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES	1. ACCIDENTES DE TRÁNSITO
2. LA EMPRESA NO POSEE SITIO WEB	2. NUEVAS COMPAÑÍAS DE TRANSPORTE
3. FALTA DE SEGURIDAD EN LAS UNIDADES	3. DEPRECIACIÓN DE LAS UNIDADES DE TRANSPORTE
4. FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO (LIMPIEZA, CONTROLADOR DE GPS)	4. MULTAS ELEVADAS EN INFRACCIONES DE TRÁNSITO
5. FALTA DE CAPACITACIÓN A LOS SOCIOS Y EMPLEADOS	5. AUMENTO DE PRECIO EN REPUESTOS E INSUMOS PARA LAS UNIDADES

Tabla #21 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### 4.6.8.- Estrategias

A través de las siguientes estrategias se preservará el cumplimiento de las metas propuestas, estas deben ser asumidas y promovidas por los miembros de la empresa.

<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>1. IMPLEMENTAR UNA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA</b>
<b>2. GESTIONAR CONVENIOS CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES AFINES A LA ACTIVIDAD DE TRANSPORTE</b>
<b>3. MANTENER UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA</b>
<b>4. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA INTEGRADO GPS PARA MAYOR SEGURIDAD DE LAS UNIDADES</b>
<b>5. CONTRATACIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO</b>
<b>6. IMPLEMENTACIÓN DE PAGINA WEB DE LA EMPRESA</b>

Tabla #22 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### 4.6.9.- Cursos de acción

La empresa U.G.S.A. deberá implementar estos cursos de acción para mejorar el manejo y la organización de las actividades que se desarrollan en la misma, a continuación se detallan los planes propuestos:

## CURSO DE ACCIÓN PARA LA EMPRESA DE TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL UNIDADES GUAYAQUILEÑAS S.A. U.G.S.A.

ESTRATEGIAS	1. IMPLEMENTAR UNA BASE DE DATOS DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA	2. GESTIONAR CONVENIOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS CON OTRAS EMPRESAS O INSTITUCIONES AFINES A LA ACTIVIDAD DE TRANSPORTE	3. MANTENER UN PLAN DE CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD Y ATENCIÓN AL CLIENTE PARA TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMPAÑÍA	4. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA INTEGRADO GPS PARA MAYOR SEGURIDAD DE LAS UNIDADES	5. CONTRATACIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO	1. IMPLEMENTACIÓN DE PAGINA WEB DE LA EMPRESA
<b>CURSOS DE ACCIÓN</b>	1. Recopilar información sobre los clientes de la empresa	1. Realizar convenios con instituciones de capacitación para impartir seminarios a los socios	1. Realizar Seminarios de seguridad vial y actualización con el personal de la C.T.E. y la A.T.M.	1. Contratar empresas que provean servicios de GPS	1. Asignación de recursos para contratación de personal de limpieza	1. Asignación de recursos para el desarrollo e implementación de una página web
	2. Asignación de recursos para el desarrollo e implementación de una base de datos	2. Trabajar en conjunto con la Comisión de Tránsito del Ecuador (C.T.E.) y la Agencia de Tránsito unicipal (A.T.M.) en proyectos para mejoramiento de la compañía	2. Realizar seminarios y cursos sobre seguridad industrial	2. Gestionar la capacitación para el uso correcto de esta tecnología en las unidades	2. Asignación de recursos para contratación de operador de GPS	2. Implementar un sistema de contacto en línea para captación de nuevos clientes
	3. Aplicación de una base de datos informática de los clientes para el seguimiento de los mismos	3. Gestionar un financiamiento con la Corporación Financiera Nacional (C.F.N.) para la ejecución de proyectos y seminarios.	3. Contratar a un experto en atención al cliente y relaciones laborales para impartir seminarios	3. Contratar o delegar a una persona encargada del monitoreo de las unidades		
	4. Gestionar capacitación para manejo y gestión de la base de datos	4. Gestionar negocios con otras empresas o instituciones.	4. Realizar cursos con la Policía Nacional sobre seguridad personal			
	5. Actualización constante de la base de datos.					
ATM= AGENCIA DE TRÁNSITO MUNICIPAL, CTE= COMISIÓN DE TRÁNSITO DEL ECUADOR, CFN= CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL						

Tabla #23 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### **4.6.10.- Políticas**

La compañía U.G.S.A. deberá establecer e implementarlas siguientes políticas:

- a) Lograr satisfacción en los clientes a través del servicio de transporte que brindan las unidades operativas.
- b) Brindar un trato amable y cordial a todos los clientes.
- c) Es responsabilidad de los todos los miembros de la empresa U.G.S.A. la atención eficaz a los clientes.
- d) Todos los empleados deberán desempeñar sus funciones en base a la normativa de la compañía.
- e) Los miembros de la empresa deberán mostrar un comportamiento intachable y ético.
- f) Establecer la colaboración estratégica entre todos los miembros de la empresa.
- g) Preservar los niveles óptimos de calidad, seguridad, puntualidad, comodidad, responsabilidad y cumplimiento.
- h) Mantener a los empleados comunicados de todos los procedimientos y programas que lleva a cabo la empresa a fin de que sean aplicados correctamente.
- i) Todos los miembros deberán participar en las capacitaciones y seminarios que programe la empresa.
- j) Demostrar siempre la vocación y el compromiso para cumplir con las metas y proyectos.
- k) Controlar todas las estrategias y planes de acción para lograr una mejora continua.
- l) Siempre debe perseverar la comunicación y el trabajo en equipo.

#### 4.6.11.- Programas

Se sugieren los siguientes programas que deberán ser implementados por los socios y miembros de la compañía, estos programas permitirán mejorar las debilidades y fortalecer la imagen de la empresa, optimizando su productividad y ayudando a la captación de un mayor número de clientes.

	PROGRAMAS
SOCIOS Y EMPLEADOS	1. Mejorar la relación de los usuarios con la empresa a través de actividades que desarrollen la buena atención al cliente
	2. Renovar unidades que hayan cumplido su tiempo de vida útil a fin de brindar un mejor servicio a los beneficiarios de la empresa
	3. Capacitar al personal en el manejo de base de datos de los clientes e implementación de pagina web
	4. Capacitación a empleados y choferes sobre el sistema de seguridad GPS
	5. Capacitación a empleados en temas de seguridad, e informales sobre las actividades que realiza la empresa

Tabla #24 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora

#### 4.6.12.- Proyectos

### PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A. EN SERVICIO AL CLIENTE

PROYECTO	OBJETIVOS	ACTIVIDAD	VALOR DEL SEMINARIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A. SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE</b>	MEJORAR EL TRATO QUE BRINDAN LOS EMPLEADOS, Y SOCIOS DE LA COMPAÑÍA A SUS CLIENTES PARA ELEVAR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS MISMOS	TALLER, SEMINARIO Y CONFERENCIA DE RELACIONES HUMANAS, TRATO AL CLIENTE, RELACIONES INTERPERSONALES Y PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR.	\$ 3,230,00	CRECER CONSULTORES	MEJORAMIENTO EN LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES A TRAVÉS DE DESTREZAS Y HABILIDADES PARA LA COMUNICACIÓN Y LAS RELACIONES HUMANAS	GERENCIA DE U.G.S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* FORTALECER LA IMAGEN DE LA EMPRESA</li> <li>* MAYOR NIVEL DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES</li> <li>* MAYORES OPORTUNIDADES PARA CAPTAR NUEVOS USUARIOS</li> </ul>

Tabla #25 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa CRECER CONSULTORES

**PROYECTO DE CAPACITACIÓN PARA LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A.  
EN SEGURIDAD INDUSTRIAL**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SEMINARIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A. SOBRE SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>	MEJORAR LA CAPACIDAD DE LOS MIEMBROS PARA ENFRENTAR SITUACIONES DE RIESGO EN EL TRABAJO O ACCIDENTES	TALLER, SEMINARIO Y CONFERENCIA EN SEGURIDAD INDUSTRIAL	\$ 2,125,00	CRECER CONSULTORES	* CAPACIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES ANTE ACCIDENTES LABORALES	GERENCIA DE U.G.S.A.	* DESARROLLO DE UN MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO  * MAYOR SEGURIDAD Y CONFIANZA POR PARTE DEL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA ENFRENTAR SITUACIONES DE RIESGO

Tabla #26 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa CRECER CONSULTORES

**PROYECTO DE CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A.  
EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SEMINARIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>CAPACITACIÓN A LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA U.G.S.A. SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	MEJORAR LA FORMA EN QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA PARA OPTIMIZAR EL SERVICIO BRINDADO Y EL CLIMA LABORAL	TALLER, SEMINARIO Y CONFERENCIA DE ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL, TALENTO HUMANO, PLANES DE MARKETING, GERENCIA ADMINISTRATIVA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	\$ 4,150,00	CRECER CONSULTORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>* EXCELENTE DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES INTERNAS DE LA COMPAÑÍA</li> <li>* ADQUISICIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS PARA LOS SOCIOS EN MANEJO EMPRESARIAL Y TRATO AL PERSONAL</li> <li>* APRENDIZAJE DE ESTRATEGIAS DE MARKETING</li> </ul>	GERENCIA DE U.G.S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* OPTIMIZACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA</li> <li>* REFORZAMIENTO DEL TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>* MEJOR ADMINISTRACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES POR PARTE DE SOCIOS</li> </ul>

Tabla #27 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa CRECER CONSULTORES

**PROYECTO DE CAPACITACIÓN A LOS CHOFERES DE LA EMPRESA U.G.S.A.  
EN EDUCACIÓN VIAL**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SEMINARIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>CAPACITACIÓN A LOS CHOFERES SOBRE NORMAS VIALES Y ACTUALIZACIONES DE LA LEY DE TRÁNSITO</b>	REFORZAR CONOCIMIENTOS DE LOS PROFESIONALES DEL VOLANTE, PARA MEJORAR EL SERVICIO QUE BRINDAN A LOS USUARIOS	GESTIÓN CON LA A.T.M. Y C.T.E. PARA RECIBIR CAPACITACIÓN	NO TIENE COSTO	AGENTES DE TRÁNSITO	MAYOR CONFIANZA POR PARTE DE LOS CHOFERES	GERENCIA DE U.G.S.A.	* CHOFERES ACTUALIZADOS EN SUS CONOCIMIENTOS PROFESIONALES  * CLIENTES SATISFECHOS CON EL SERVICIO RECIBIDO

Tabla #28 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Agencia de Tránsito Municipal - Comisión de Tránsito del Ecuador

**PROYECTO DE SOLICITUD DE CRÉDITO A LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL  
(C.F.N.)**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL PRESTAMO	EMPRESA QUE OTORGA EL SERVICIO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
SOLICITUD DE CRÉDITO A LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL (CFN) PARA FINANCIAMIENTO DE PROGRAMAS	FACILITAR LA IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS A TRAVÉS DE UN CRÉDITO PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	GESTIÓN CON LA CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL, A FIN DE QUE SE GESTIONE UN CRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS	\$ 35.000	CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	A TRAVÉS DEL CRÉDITO SE PUEDEN DESARROLLAR LOS PLANES, PROGRAMAS Y METAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA	GERENCIA DE U.G.S.A.	IMPLEMENTACIÓN DE TODOS LOS PLANES DE ACCIÓN Y PROYECTOS DE LA COMPAÑÍA AUMENTANDO SU PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Tabla #29 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa Corporación Financiera Ecuatoriana

## PROYECTO PARA RENOVACIÓN DE UNIDADES DEPRECIADAS

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DE LA UNIDAD	EMPRESA QUE PROVEE LAS UNIDADES	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>RENOVACIÓN DE UNIDADES DEPRECIADAS</b>	MODERNIZAR LAS UNIDADES ACTUALES PARA CONTAR CON VEHICULOS DE ULTIMA GENERACIÓN	GESTIONAR CONVENIO CON LA CONCESIONARIA DE AUTOS KIA	ENTRADA: \$ 3.000  PAGOS MENSUALES: \$ 591,66  VALOR TOTAL: \$ 35.500,00	KIA ECUADOR	PARQUE AUTOMOTRIZ MODERNIZADO Y EN PERFECTO ESTADO	SOCIOS Y LA GERENCIA DE U.G.S.A.	* OPTIMIZACIÓN DEL SERVICIO QUE BRINDA LA EMPRESA  * FORTALECER LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Tabla #30 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Concesionaria KIA ECUADOR

**PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE BASE DE DATOS ELECTRÓNICA  
DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA U.G.S.A.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SERVICIO DE BASE DE DATOS Y CAPACITACIÓN PARA EL MANEJO DE LA MISMA	EMPRESA QUE PROPORCIONA EL SERVICIO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>IMPLEMENTACIÓN DE UNA BASE DE DATOS ELECTRÓNICA DE LOS CLIENTES DE LA EMPRESA U.G.S.A.</b>	MANTENER UNA LISTA AUTOMATIZADA DE CLIENTES PARA SU MONITOREO Y SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES	RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE LOS CLIENTES QUE YA TIENE LA COMPAÑÍA Y POSIBLES NUEVOS CLIENTES	BASE DE DATOS: \$ 2.000  CAPACITACIÓN: \$ 1.000  TOTAL: \$ 3.000	ECUASISTEMAS S.A.	TENER INFORMACIÓN ACTUALIZADA DE TODOS LOS CLIENTES	GERENCIA DE U.G.S.A.	* OBTENER INFORMACIÓN DEL MERCADO  * MONITOREAR LOS CONTRATOS CON CLIENTES  * GESTIONAR CONTACTOS DE POSIBLES CLIENTES

Tabla #31 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa ECUASISTEMAS S.A.

## PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE PAGINA WEB

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SERVICIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO DE CAPACITACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>IMPLEMENTACIÓN DE PÁGINA WEB DE LA EMPRESA U.G.S.A.</b>	OFRECER A TRAVÉS DE LA TECNOLOGÍA LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA PARA FACILITAR INFORMACIÓN A LOS USUARIOS	CONTRATACIÓN DE DISEÑADOR PARA CREACIÓN DE PAGINA Y DOMINIO WEB	DISEÑO DE PÁGINA: \$150 DOMINIO WEB: \$100 TOTAL: \$ 250	DISEÑADOR: ING. RONALD LIMONES GARCÍA	* CLIENTES OBTIENEN MÁS INFORMACIÓN DE LA EMPRESA  * POSIBLES CLIENTES TIENEN UNA NUEVA VÍA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	GERENCIA DE U.G.S.A.	* IMAGEN MODERNA DE LA EMPRESA  * CLIENTES OBTIENEN INFORMACIÓN A TRAVÉS DE LA RED  * LA WEB SE SINCRONIZA CON LA BASE DE DATOS DE CLIENTES

Tabla #32 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Ing. Ronald Limones García

## PROYECTO PARA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA GPS

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDAD	VALOR DEL SERVICIO	EMPRESA QUE PRESTA EL SERVICIO	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO
<b>IMPLEMENTACIÓN SISTEMA DE MONITOREO Y SEGURIDAD GPS PARA LAS UNIDADES OPERATIVAS DE U.G.S.A.</b>	CONTROLAR LOS RECORRIDOS DE LAS UNIDADES PARA BRINDAR MAYOR SEGURIDAD A LOS USUARIOS	ADQUISICIÓN DE EQUIPOS DE SISTEMA GPS Y CAPACITACIÓN PARA SU RESPECTIVO USO	SOFTWARE Y SISTEMA DE MONITOREO: \$1.000  CABLEADO DEL SISTEMA EN LAS UNIDADES: \$50  IMPLEMENTOS DE RED: \$80  CAPACITACIÓN: \$100  COMPUTADOR PARA MONITOREO: \$350	ECUADOR G.P.S.	UNIDADES OPERATIVAS CON MAYOR SEGURIDAD	GERENCIA DE U.G.S.A.	* CLIENTES MÁS SEGUROS  * AUMENTA EL NIVEL DE CONFIANZA Y SATISFACCIÓN  * UNIDADES Y CHOFERES CON RUTAS CONTROLADAS

Tabla #33 elaborado por Vilma Proaño y Gloria Mora; Fuente: Empresa Ecuador G.P.S.

#### **4.7.- IMPACTO, PRODUCTO, BENEFICIO OBTENIDO**

La presente planificación estratégica, servirá para que la empresa de transporte escolar y personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) tenga facilidades para cumplir con sus objetivos. Le permitirá poder sembrar bases sólidas, tomar buenas decisiones y saber que pasos debe seguir para alcanzar el éxito. Esta planificación ha sido diseñada para que se cumpla a corto y mediano plazo.

Siendo la planificación estratégica, un proceso continuo debe estar siempre apoyado por acciones que permitan el buen desempeño de los mismos.

La asignación de la misión, visión, objetivos, estrategias y procedimientos ayudarán a corregir los problemas que aquejan la situación interna de la empresa, el desarrollo de programas permitirán el fortalecimiento institucional de la empresa U.G.S.A. mejorando su imagen y aportando en la consecución de objetivos.

La creación de una base de datos y página web proporcionará a los usuarios mayores vías de información, además de realzar la imagen de la empresa y reforzar la confianza de los clientes.

Esta planificación desarrollada en forma sistemática, permitirá ser un modelo para otras empresas afines a la actividad de transporte.

La implementación de la planificación estratégica propuesta permitirá orientar a los miembros de la empresa U.G.S.A. en la mejora de los procesos para su beneficio y logrando un cambio en el desarrollo de sus actividades.

#### **4.8.- VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

La planificación estratégica propuesta para la Empresa de Transporte Escolar y Personal Unidades Guayaquileñas S.A. (U.G.S.A.) es viable por cuanto la empresa está interesada en realizar mejoras continuas en los procesos y actividades que realiza.

Esta propuesta fue validada por los siguientes expertos:

Ing. Xiomara Verónica León Yugcha

Ing. Sara Margarita Orrala Villavicencio

Econ. Dahiana Rosario Lombeida Olaya

## **CONCLUSIONES**

1. La empresa U.G.S.A. no cuenta con planes, proyectos y programas que permitan que sus miembros sepan con asertividad desempeñar sus actividades.
2. En la empresa U.G.S.A. se observa un nivel de direccionamiento administrativo deficiente, porque no existe una planificación, organización y evaluación en las actividades que realizan los directivos, socios y empleados, lo que efectivamente ocasiona un mal manejo técnico para solucionar los problemas.
3. Se constata la falta de cooperación y trabajo en equipo de los miembros de la empresa U.G.S.A. lo que ha provocado que el clima laboral sea inestable.
4. La poca coordinación y la falta de comunicación provoca un mal manejo de los recursos materiales y un clima desfavorable para el talento humano.
5. La falta de comunicación entre directivos y subalternos provoca que los empleados de la empresa U.G.S.A. no se sientan identificados con los objetivos y metas propuestos por la organización.

## RECOMENDACIONES

1. Involucrar a todos los que conforman la empresa U.G.S.A. en el cumplimiento de planes, proyectos y programas tendientes a la mejora continua de la organización.
2. Se debe crear El Consejo Directivo, como cabeza principal de la organización para la aplicación continua de la planificación estratégica.
3. Los directivos deben realizar reuniones constantes con la finalidad de mantener a todo el equipo informado de los programas, planes y proyectos que lleva a cabo la empresa.
4. Los Directivos deben establecer de manera coordinada la implementación de proyectos de mejora continua para el talento humano y planes de mantenimiento y reposición de recursos materiales.
5. Que los directivos y socios de la empresa gestionen los proyectos, programas y planes destinados a mejorar la visión que tienen los empleados acerca de los objetivos de la empresa U.G.S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

**Amador, Fátima. (2010).** *Estrategia y Dirección Estratégica*. México. Dimas.

**Baguer, Ángel. (2009).** *Las diez erres en la dirección de personas*. Madrid. ESIC.

**Baguer, Ángel. (2011).** *Dirección de Personas, Un Timón en la tormenta*. Madrid. Díaz de Santos S.A.

**Bernal, Cesar. (2010).***Metodología de la Investigación*. México. Pearson.

**Blanco, Antonio. (2008).***Aprender a motivar*. Barcelona. Paidós Ibérica S.A.

**Blas, Pedro. (2013).***Diccionario de Administración y Finanzas*. E.E.U.U. Authorhouse.

**Chiang, Margarita; Martín, Ma. José; Núñez, Antonio. (2010).***Relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid. Universidad Pontificia Comillas.

**Chiavenato, Idalberto. (2010).***Gestión del Talento Humano*. México. McGraw Hill.

**Castillo, Conrado. (2009).***Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid.

**D'Alessio, Fernando. (2008).***El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. Perú.

**Fernández, Andrés. (2004).***Dirección y Planificación Estratégicas en la empresa y organizaciones*. Madrid. Díaz de Santos S.A.

**Fernández, Francisco. (2008).***¿Por qué trabajamos? El trabajo entre el estrés y la felicidad*. Madrid. Díaz de Santos S.A.

**Gamarra, Pedro. (2012).***Organización y administración de empresas.* Santa Fe. Universidad de Santa Fe- Colombia.

**Gan, Federico; Triginé, Jaume. (2012).***Clima Laboral.* Madrid. Díaz de Santos S.A.

**González J.; Álvarez J.; Domínguez A.; Serrano J.; (2014).***Introducción a la gerencia.* trabajo de la Universidad Alonso de Ojeda. Venezuela.

**González, Luisana. (2012).***Análisis de Organizaciones.* Barquisimeto. Trabajo de la Universidad Fermín Toro.

**Hernández, Roberto. (2010).***Metodología de la Investigación.* México. Ultra S.A.

**Jiménez, Daniel. (2007).***Manual de Recursos Humanos.* Madrid. ESIC.

**Lavanda, Diana. (2010).***Conceptos y clasificación de la estrategia.* Lima. Trabajo de la Universidad Mayor de San Marcos.

**Mantilla, Kathy. (2008).***Los modelos de la planificación estratégica en la teoría de la Relaciones Públicas.* Barcelona. UOC.

**Martínez, D.;Mila, A.(2012).***La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* Madrid. Díaz de Santos S.A.

**Moyano, J.; Bruque, S.; Maqueira, J.; Fidalgo, F.; Martínez, P.(2011).***Administración de empresas un enfoque técnico-práctico.* México. Pearson.

**Navarro, Pablo. (2010).***Trabajo Práctico Referido al Análisis Estructural y Organizacional de una empresa ASSAF S.A.C.*San Miguel de Tucumán- Argentina.

**Paris, Fernando. (2009).***La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas.* Badalona. Paidotribo.

**Puchol, Luis. (2007).***Dirección y Gestión de Recursos Humanos.* Madrid. Díaz de Santos S.A..

**Ramón E.; Azócar A. (2009).***Trabajo de Maestría de Gerencia y Planificación Institucional.* UNELEZ. Venezuela.

**Retamal, Gonzalo; Pérez, Liliana. (2010).***Desarrollo de Estrategias,* Santiago. Club de Leones - Los Guindos.

**Sainz De Vicuña, José. (2010).***El Plan Estratégico en la práctica.* Madrid.

**Vargas, Luis. (2010).***Principios de Administración.* Guayaquil. Universidad de Guayaquil.

**Velasteguí, Wilson. (2010).** *Descripción de las compañías o sociedades del Ecuador.* Chimborazo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Velasteguí, Wilson. (2011).***Gestión del Talento Humano.* Chimborazo. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

## **LINKOGRAFÍA**

<http://www.emprendepyme.net/>

**Material educativo sobre pequeñas y medianas empresas**

<http://www.relacioneslaborales.gob.ec/>

**Web del Ministerio de Relaciones Laborales**

<http://www.supercias.gob.ec/>

**Web de la superintendencia de compañías**

<http://www.cfn.fin.ec/>

**Web de la Corporación Financiera Nacional**

<http://www.guayaquil.gob.ec/>

**Web del Municipio de Guayaquil y la Agencia Municipal de Tránsito**

<http://www.sgsrevisionestecnicas.ec/>

**Web de las revisiones vehiculares de la Agencia Municipal de Tránsito**

<http://www.comisiontransito.gob.ec/>

**Web de la comisión de tránsito**

<http://crecer-consultores.com/>

**Web de empresa proveedora de servicios educativos, cursos y seminarios**

<http://www.ecuadorgps.com/>

**Web de empresa proveedora de servicios GPS**

<http://www.ulvr.edu.ec/>

**Web de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil**

**ANEXOS**

ANEXO 1

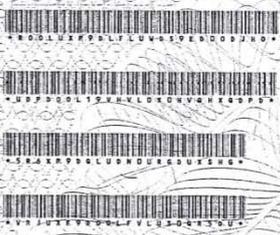
**Registro Mercantil de Guayaquil**  
NUMERO DE REPERTORIO: 68.735  
FECHA DE REPERTORIO: 28/dic/2012  
HORA DE REPERTORIO: 12:31

---

En cumplimiento con lo dispuesto en la ley, el Registrador Mercantil del Cantón Guayaquil (E) ha inscrito lo siguiente:

1.- Con fecha veintiocho de Diciembre del dos mil doce queda inscrito el presente Nombramiento de **Gerente General**, de la Compañía **UGSA S.A.**, a favor de **LUIS MARIANO LIMONES MATUTE**, de fojas **153.458 a 153.459**, Registro Mercantil número **23.867**.- 2.- Se tomo nota de este Nombramiento, al margen de la inscripción respectiva.

ORDEN: 68735



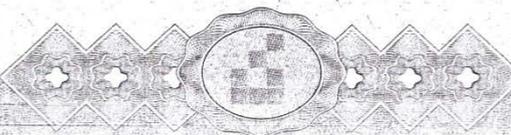
  
AB. GUSTAVO AMADOR DELGADO  
REGISTRADOR MERCANTIL  
DEL CANTON GUAYAQUIL (E)

Guayaquil, 03 de Enero de 2013

REVISADO POR: 

DOY FE: QUE EL PRESENTE DOCUMENTO ES IGUAL AL DOCUMENTO ORIGINAL QUE ME FUE EXHIBIDO Y DEVUELTO AL INTERESADO.  
Santiago de Guayaquil, Republica del Ecuador a los **13 FEB. 2013**

  
DR. N. JAVIER TORRES CARRILLO  
NOTARIO TRIGESIMO SEGUNDO DEL CANTON GUAYAQUIL  
REPUBLICA DEL ECUADOR

 No 432148

Registro Mercantil del Nombramiento del Gerente de la Empresa U.G.S.A.

ANEXO 2

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

**SRI**  
...le hace bien al país!

**NUMERO RUC:** 0992278781001  
**RAZON SOCIAL:** UGSA S.A.  
**NOMBRE COMERCIAL:** UGSA S.A.  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** MARQUEZ SELLAN MARIANO DE JESUS  
**CONTADOR:** CASTILLO VILLAMAR RICARDO EDUARDO

---

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 30/01/2002      **FEC. CONSTITUCION:** 30/01/2002  
**FEC. INSCRIPCION:** 13/01/2003      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 14/12/2011

---

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
SERVICIOS DE TRANSPORTE URBANO, SUBURBANO E INTERURBANO DE PASAJEROS EN

---

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: ROCAFUERTE Calle: LUQUE Número: 646 Intersección: BOYACA  
Manzana: 305 Edificio: DUNN Piso: 7 Oficina: 704 Referencia ubicación: DEBAJO DE LAS OFICINAS CENTRO DE SALUD  
Telefono Trabajo: 042513890 Celular: 093062901 Email: magia\_111@hotmail.com  
**DOMICILIO ESPECIAL:**

---

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO DE COMPRAS Y RETENCIONES EN LA FUENTE POR OTROS CONCEPTOS
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

---

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS      **CERRADOS:** 0

---

*Fabrizio M. Núñez Sandoval*  
DELEGADO DEL R.U.C.  
Servicio de Rentas Internas  
Litoral Sur



*Mariano de Jesús*  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE      SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

---

Usuario: FMNS160608      Lugar de emisión: GUAYAQUIL 10 DE AGOSTO      Fecha y hora: 14/12/2011 13:19:09

Página 1 de 2

Registro Único de Contribuyentes de la Empresa U.G.S.A.

ANEXO 3



**UGSA S.A.**  
**TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL**

Guayaquil, 28 de diciembre del 2012

Señor:  
LUIS MARIANO LIMONES MATUTE  
Ciudad.

De mis consideraciones:

Cúmpleme informarle a Usted, que la Junta General Universal de Accionista de la Compañía UGSA S.A., en sesión celebrada el día de hoy, por unanimidad de los asistentes, resolvió designarlo GERENTE GENERAL de la sociedad por un lapso de CINCO AÑOS, o hasta ser legalmente reemplazado, Usted reemplaza al AB. MARIANO DE JESUS MARQUEZ SELLAN, cuyo nombramiento se inscribió el 22 de diciembre del 2010.

Consecuentemente, le corresponderán las atribuciones y facultades constante en el Artículo Décimo Octavo de los Estatutos Sociales, por lo que, de manera individual ejercerá la representación Legal, Judicial y Extrajudicial de la sociedad.

UGSA S.A., se constituyó mediante escritura pública extendida por el Sr. Notario Trigésimo Noveno de Guayaquil, Abogado Eugenio S. Ramírez Bohórquez el 01 de Octubre del 2001, debidamente inscrita en el Registro mercantil, el 30 de enero del 2002.

En señal de aceptación de la presente designación, sírvase Usted suscribir la razón pertinente proceder a la inscripción de este nombramiento, para los fines consiguientes de Ley.

Atentamente,

AB. CLEMENTE MARQUEZ SELLAN  
Secretario Ad- Hoc Junta Gral. Accionistas.  
C.C. # 090386775-2

RAZON: dejo constancia que en esta fecha, ACEPTO el nombramiento de GERENTE GENERAL de la Compañía UGSA S.A.

Guayaquil, Diciembre 28 del 2012

LUIS MARIANO LIMONES MATUTE  
C.C # 0902544188

LUQUE 645 Y GARCIA AVILES PISO 7 OFICINA 704 \* Telef. 2-513990  
Guayaquil - Ecuador

Designación del Gerente General de la Empresa U.G.S.A.

## ANEXO 4



# UGSA S.A.

TRANSPORTE ESCOLAR Y PERSONAL

Guayaquil, Lunes 01 de Abril del 2013

## CERTIFICADO

### A QUIEN INTERESE

Por medio de la presente certifico que el **Sra. Ligena Milin Auz Vaca** con cédula de ciudadanía **0902363746** y con licencia profesional tipo **E** es socia activa de la compañía **U.G.S.A. S.A.** y quien es propietario de una furgoneta de las siguientes características.

MARCA:	KIA
CLASE:	CAMIONETA
TIPO:	FURGONETA
MODELO:	PREGIO
SERIE:	KNHTS732247134474
MOTOR:	JT508298
COLOR:	AMARILLO
AÑO:	2004

La señora **LIGENA MILIN AUZ VACA**, puede hacer uso de este documento como bien convenga sus intereses.

Atentamente.

\_\_\_\_\_  
Luis Mariano Limones Matute

Gerente General

LUQUE 645 y GARCIA AVILES PISO 7 OFICINA 704 TELEF: 042-513990  
GUAYAQUIL - ECUADOR.

## ANEXO 5 5

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA U.G.S.A.	
La presente encuesta está dirigida a los empleados de la empresa de transporte escolar y personal <i>Unidades Guayaquileñas S.A. U.G.S.A.</i> por favor, dedique unos minutos para responder las preguntas. Sus respuestas serán tratadas de forma <b>CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA</b>	
PREGUNTA 1	
¿CUÁNTA COLABORACIÓN CONSIDERA USTED QUE EXISTE EN SU AMBIENTE DE TRABAJO?	
A. MUCHA	<input type="checkbox"/>
B. POCA	<input type="checkbox"/>
C. MUY POCA	<input type="checkbox"/>
D. NINGUNA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 2	
¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE ES EL CLIMA LABORAL QUE ACTUALMENTE EXISTE EN LA EMPRESA?	
A. AGRADABLE	<input type="checkbox"/>
B. POCO AGRADABLE	<input type="checkbox"/>
C. OCASIONALMENTE DESAGRADABLE	<input type="checkbox"/>
D. DESAGRADABLE	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 3	
¿SU JEFE INMEDIATO LE MANTIENE INFORMADO SOBRE LAS POLÍTICAS, PLANES Y DESARROLLO DE LA EMPRESA?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 4	
¿ESTÁ DE ACUERDO USTED QUE EL ESPACIO FÍSICO EN EL QUE SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA ES EL MÁS ADECUADO?	
A. TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
B. DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
C. EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
D. TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 5	
¿CREE USTED QUE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN ENTRE LOS SUPERIORES Y EMPLEADOS SON LOS MÁS ÓPTIMOS?	
A. TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
B. DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
C. EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
D. TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 6	
¿EXISTEN INCENTIVOS Y MOTIVACIONES EN SU ÁREA DE TRABAJO?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 7	
¿RECIBE USTED CAPACITACIÓN ADECUADA PARA ADQUIRIR MAYORES CONOCIMIENTOS Y REALIZAR MEJOR SU TRABAJO?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 8	
¿SE SIENTE A GUSTO CUMPLIENDO SUS FUNCIONES EN LA EMPRESA?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>

PREGUNTA 9	
¿CONSIDERA USTED QUE SUS IDEAS, OPINIONES Y/O SUGERENCIAS SON TOMADAS EN CUENTA POR LA EMPRESA?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 10	
¿CREE UD QUE TIENE LA SUFICIENTE CAPACIDAD DE INICIATIVA EN SU TRABAJO?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 11	
¿CREE UD QUE EXISTE UNA BUENA RELACIÓN LABORAL ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 12	
¿CREE UD QUE SU JEFE PROPICIA LAS BUENAS RELACIONES LABORALES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 13	
¿SIENTE USTED QUE FORMA PARTE DE UN EQUIPO QUE TRABAJA POR UNA META EN COMÚN?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 14	
¿CONSIDERA USTED QUE EL CLIENTE EXTERNO RECIBE EL SERVICIO QUE DEMANDA DE LA EMPRESA?	
A. SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
B. CASI SIEMPRE	<input type="checkbox"/>
C. A VECES	<input type="checkbox"/>
D. NUNCA	<input type="checkbox"/>
PREGUNTA 15	
¿CONSIDERA USTED QUE LAS BUENAS RELACIONES LABORALES INFLUYEN DE MANERA POSITIVA EN EL SERVICIO AL CLIENTE EXTERNO?	
A. TOTALMENTE DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
B. DE ACUERDO	<input type="checkbox"/>
C. EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>
D. TOTALMENTE EN DESACUERDO	<input type="checkbox"/>

Formato de encuesta dirigida al personal de la Empresa U.G.S.A.

## ANEXO 6

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA U.G.S.A.
La presente entrevista está dirigida al Gerente de la empresa de transporte escolar y personal <i>Unidades Guayaquileñas S.A. U.G.S.A.</i> Sus respuestas serán tratadas de forma <b>CONFIDENCIAL</b>
<b>PREGUNTA 1</b>
<b>¿QUÉ DIFERENCIA A LA EMPRESA U.G.S.A. DE OTRAS EMPRESAS DE TRANSPORTE?</b>
<b>PREGUNTA 2</b>
<b>¿QUÉ BENEFICIOS RECIBEN LOS CLIENTES EXTERNOS DE LA EMPRESA U.G.S.A.?</b>
<b>PREGUNTA 3</b>
<b>¿CÓMO SE ORGANIZAN LAS RUTAS QUE DEBEN REALIZAR LOS CHOFERES PARA CUMPLIR CON LOS CONTRATOS DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 4</b>
<b>¿QUÉ ESTRATEGIAS TIENE U.G.S.A. PARA ENFRENTAR A LA COMPETENCIA?</b>
<b>PREGUNTA 5</b>
<b>¿CON CUÁNTO PERSONAL CUENTA PARA SUPLIR CON LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 6</b>
<b>¿QUÉ IMPORTANCIA TIENE PARA USTED LA COMUNICACIÓN EN EL CUMPLIMIENTO DE METAS DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 7</b>
<b>¿CÓMO SE INCENTIVA AL PERSONAL DE LA EMPRESA U.G.S.A. PARA OFRECER Y MEJORAR UN BUEN SERVICIO AL CLIENTE?</b>
<b>PREGUNTA 8</b>
<b>¿CUENTA USTED CON LA COLABORACIÓN DE LOS DEMÁS SOCIOS DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 9</b>
<b>¿PIENSA QUE LA CANTIDAD ACTUAL DE UNIDADES SON SUFICIENTES PARA SUPLIR LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 10</b>
<b>¿CUENTA LA EMPRESA CON UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS?</b>
<b>PREGUNTA 11</b>
<b>¿CÓMO DEFINIRÍA A SU EQUIPO DE TRABAJO Y EL ROL QUE DESEMPEÑA CADA UNO?</b>
<b>PREGUNTA 12</b>
<b>¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REALIZAN MANTENIMIENTOS O REMODELACIONES EN LAS INSTALACIONES Y UNIDADES DE LA EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 13</b>
<b>¿CUÁL ES LA MISIÓN Y VISIÓN DE SU EMPRESA?</b>
<b>PREGUNTA 14</b>
<b>¿EXISTEN ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS EMPRESAS?</b>
<b>PREGUNTA 15</b>
<b>¿CUÁLES SON LOS PLANES A FUTURO QUE TIENE LA EMPRESA U.G.S.A.?</b>
<b>PREGUNTA 16</b>
<b>¿EN CINCO AÑOS COMO VE A SU EMPRESA?</b>

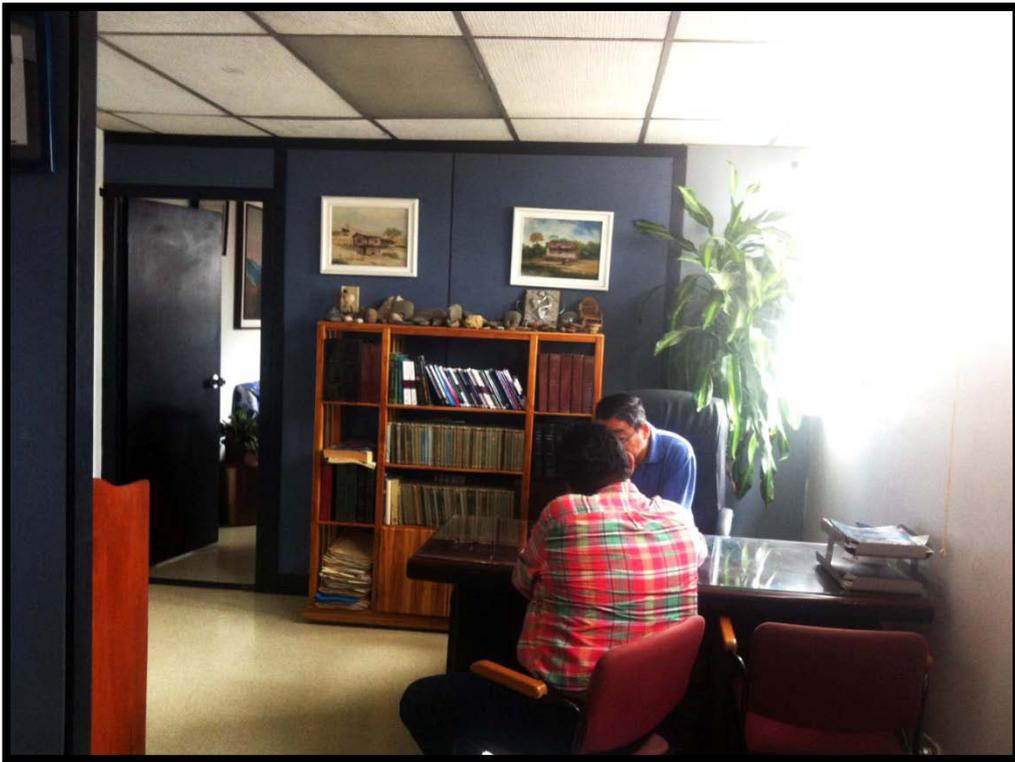
Formato de entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A.

## ANEXO 7



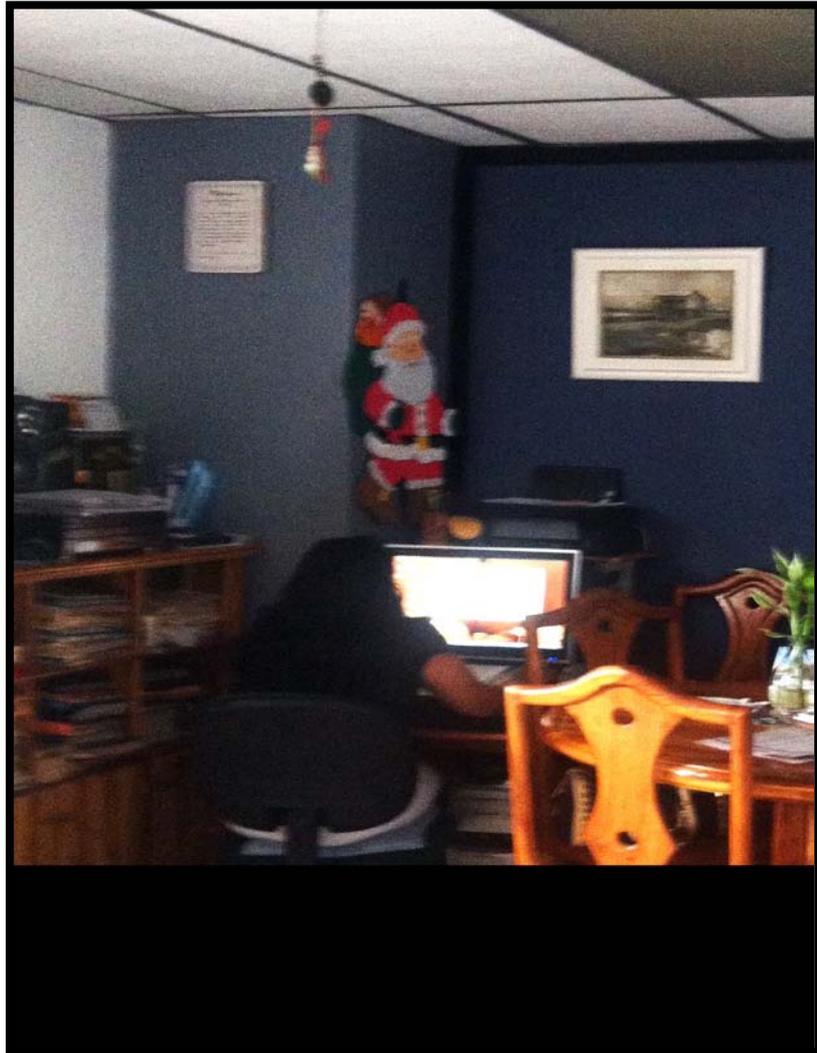
Fachada principal del Edificio donde funcionan las oficinas de la Empresa U.G.S.A.

## ANEXO 8



**Sala de recepción de las oficinas de la Empresa U.G.S.A.**

**ANEXO 9**



**Lugar de trabajo de la Secretaria de la Empresa U.G.S.A.**

## ANEXO 10



**Personal de Empresa U.G.S.A. en un curso impartido por la C.T.E.**

## ANEXO 11



Unidades de Transporte de la Empresa U.G.S.A.

**ANEXO 12**



**Entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A.**

**ANEXO 13**



**Entrevista realizada al Gerente de la Empresa U.G.S.A.**