



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE EN TAXIS “FRANCISCO PIZARRO”
DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: EDDIE ROBERT RODRÍGUEZ ALEJANDRO

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE EN TAXIS “FRANCISCO PIZARRO”
DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: EDDIE ROBERT RODRÍGUEZ ALEJANDRO

TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE.

**LA LIBERTAD – ECUADOR
2013**

La Libertad, Junio del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS FRANCISCO PIZARRO DEL CANTON SANTA ELENA”, elaborado por el Sr. Eddie Robert Rodríguez Alejandro, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....

LCDO. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

TUTOR

DEDICATORIA

Primero a DIOS Todopoderoso, a mis Padres, a mi novia y a los seres maravillosos que conforman mi familia que siempre estuvieron presente para apoyarme en todas las metas propuestas e inculcarme que todo lo que se comienza se debe terminar, convirtiéndose todos en un pilar fundamental en mi vida y a todos aquellos que fueron partícipes en la formación de mi profesión.

EDDIE

AGRADECIMIENTO

Gracias a DIOS principalmente por darme su bendición, por darme su protección y amor infinito cada día.

Quiero agradecer enormemente al tutor Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez MGE y a la Econ. Hermelinda Cochea Tomalá docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes han sido unos guías llenos de experiencia y profesionalismo para ayudar a culminar el presente trabajo con mucho esfuerzo y éxito, también un agradecimiento especial para los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del Cantón Santa Elena, por haberme dado las facilidades necesarias para poder desarrollar el presente trabajo.

EDDIE

TRIBUNAL DE GRADO

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS**

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

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.
PROFESOR - TUTOR

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá
PROFESOR DEL ÁREA

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE EN TAXIS “FRANCISCO PIZARRO”
DEL CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA
DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE

RESUMEN EJECUTIVO

El trabajo de investigación desarrollado es sobre el Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, para mejorar las gestiones administrativas e implementar mecanismo de coordinación que facilite la organización del trabajo y construir una estructura y puesto de trabajo flexible, una nueva cultura organizacional para mejorar la relación entre los socios, un direccionamiento estratégico para mejorar el compromiso y tomar decisiones efectivas y oportunas, con el fin de lograr productividad y competitividad.. Previo a ello, se realizó un análisis de lo que provoca que la cooperativa no logre un desempeño adecuado en sus labores, para ello se planteó objetivos, de esta manera facilitar una solución a este problema. Se planteó también estrategias que permiten el cumplimiento de las actividades para la cooperativa, aplicando un plan de acción que facilite el cumplimiento de las acciones, también tomando decisiones oportunas mediante trabajos efectivos, a través de un clima organizacional donde se pueda trabajar con responsabilidad y compromiso hacia la cooperativa y con una comunicación recíproca. Para llevar a cabo cada actividad a realizarse se consultó bibliografía referente al problema de investigación la cual permitió tener un conocimiento amplio y poder llevar a cabo cada una de las actividades que se realizó y lograr un trabajo eficiente. Se ejecutó también diferentes tipos de estudios como la encuesta y la entrevista para obtener información básica, las mismas que nos permiten tener datos confiables y seguros de cómo realizar las actividades y elaborar acciones para poder cumplir con él. En base a esta información se efectuó la propuesta poniendo énfasis en cada uno de los puntos a plantearse y que sean de beneficio para el desarrollo de la organización.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO	IV
RESUMEN EJECUTIVO	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADRO	XIII
ÍNDICE DE TABLA.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1. Antecedente del tema	3
1.2. Diseño organizacional	7
1.2.1. Concepto de organización.....	7
1.2.2. Tipos de organizaciones.....	8
1.2.3. Definición de diseño organizacional.....	9
1.2.4. Modelos de diseño organizacional.....	10
1.2.5. Elementos del diseño organizacional para la cooperativa	12
1) Análisis situacional de la organización	12
1.1) Análisis interno	13
1.1.1) Fortalezas	13
1.1.2) Debilidades.....	13
1.1.3) Recursos	14

1.1.4) Servicios.....	15
1.2) Análisis externo.....	16
1.2.1) Oportunidades	16
1.2.2) Amenazas	16
1.2.3) Clientes.....	17
1.2.4) Proveedores	18
2) Dirección estratégica.....	19
2.1) Misión	19
2.2) Visión	19
2.3) Objetivos	20
2.4) Estrategias	20
3) Diseño organizacional.....	21
3.1) Estructura organizacional.....	21
3.2) Orgánico funcional.....	21
3.3) Sistemas de información y control.....	23
3.4) Políticas del personal y recompensas.....	23
3.5) Cultura organizacional	24
3.5.1) Valores	24
3.5.2) Principios	24
3.6) Vínculos interorganizacionales	25
4) Dimensiones estructurales.....	26
4.1) Formalización:.....	26
4.2) Profesionalismo:.....	26
4.3) Especialización.....	27
4.4) La Jerarquía de autoridad	27
5) Dimensiones contextuales.....	28
5.1) El Tamaño	28
5.2) El Entorno	28
5.3) Las Metas	29
5.4) Clima organizacional	29
6) Resultados de efectividad.....	30

6.1)	Eficiencia.....	30
6.2)	Eficacia.....	31
6.3)	Logros de metas	31
6.4)	Evaluación de desempeño.....	31
1.3.	Gestión administrativa de la cooperativa	32
1.3.1.	Constitución.....	32
1.3.2.	Recursos.....	33
1.3.3.	Servicios.....	34
1.3.4.	Ambiente.....	35
1.4.	Marco legal.....	37
	Constitución de la República del Ecuador.....	37
	Plan Nacional para El Buen Vivir.....	38
	Ley de Cooperativas	39
	Estatutos y Reglamentos Internos.....	40
CAPÍTULO II		41
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.		41
2.1	Diseño de la investigación.....	41
2.2	Modalidad de la investigación.....	42
2.3	Tipos de investigación.....	43
2.3.1	Por el Propósito.....	43
2.3.2	Por el Nivel	43
2.3.3	Por el Lugar	44
2.3.4	Por la Dimensión	44
2.4	Métodos de la investigación	45
2.4.1	Método Analítico	45
2.4.2	Método Inductivo.....	45
2.5	Técnicas de investigación.....	46
2.5.1	La Entrevista.....	46
2.5.2	La Encuesta.....	46

2.6	Instrumentos de la investigación	46
2.6.1	Guion de entrevista	47
2.6.2	Cuestionario	47
2.7	Población y muestra	48
2.7.1	Población	48
2.7.2	Muestra	48
2.8	Procedimientos y procesamiento de los datos	49
2.8.1	Procedimientos.....	49
2.8.2	Procesamiento.....	50
CAPÍTULO III.....		51
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....		51
3.1	Análisis de los resultados de la entrevista	52
3.2	Análisis de resultados de la encuesta.....	58
3.3	Conclusiones	75
3.4	Recomendaciones	76
CAPÍTULO IV		77
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE		
TRANSPORTE EN TAXIS “FRANCISCO PIZARRO”, DEL CANTÓN		
SANTA ELENA		77
4.1	Presentación.....	77
4.2	Datos de identificación	78
4.3	Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”	79
4.4	Dimensiones del diseño organizacional	80
1)	Análisis situacional	80
1.1)	Análisis externo:.....	80
1.1.1)	Oportunidades	80

1.1.2) Amenazas	81
1.1.3) Clientes.....	81
1.1.4) Proveedores	82
1.2) Análisis interno	82
1.2.1) Fortalezas	82
1.2.2) Debilidades.....	83
1.2.3) Servicios.....	83
1.2.4) Recursos	84
2) Dirección estratégica.....	86
2.1) Misión	86
2.2) Visión	86
2.3) Objetivos	86
2.3.1) Objetivo corporativos:.....	86
2.3.2) Objetivo general	87
2.3.3) Objetivos específicos	87
2.4) Estrategias	87
2.5) Plan de acción	88
3) Diseño organizacional.....	92
3.1) Estructura organizacional:.....	92
3.2) Orgánico funcional:.....	93
3.3) Manual de funciones.	102
3.4) Sistemas de información y control.....	113
3.5) Política de recursos humanos	115
3.6) Cultura organizacional	116
3.7) Vínculos interorganizacionales	119
4) Dimensiones estructurales.....	124
4.1) Formalización:.....	124
4.2) Profesionalismo:.....	124
4.3) Especialización:.....	125
4.4) Jerarquía de autoridad:	125
5) Dimensiones contextuales.....	126

5.1) Entorno:.....	126
5.2) Tamaño:.....	127
5.3) Metas:.....	128
5.4) Clima organizacional:	129
6) Resultados de efectividad.....	131
6.1) Eficacia.....	131
6.2) Eficiencia.....	132
6.2.1) Eficiencia del talento humano.....	132
6.2.2) Eficiencia de los recursos tangibles	134
6.2.3) Eficiencia de los recursos intangibles	135
6.3) Logros de metas	136
6.4) Evaluación de desempeño	138
CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.	142
BIBLIOGRAFÍA:	143
ANEXOS	147
ABREVIATURAS.....	170
GLOSARIO	171

ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO N° 3 Población	48
CUADRO N° 4 Muestra	48

ÍNDICE DE TABLA

TABLA N° 1 Edad de los encuestados	59
TABLA N° 2 Tiempo de socio	60
TABLA N° 3 La administración	61
TABLA N° 4 La comunicación	62
TABLA N° 5 El trabajo en equipo.....	63
TABLA N° 6 Importancia de misión, visión y objetivo	64
TABLA N° 7 Funciones y responsabilidades	65
TABLA N° 8 Valores y Principios	66
TABLA N° 9 Reglas y Políticas	67
TABLA N° 10 Evolución de la cooperativa	68
TABLA N° 11 Manejos de recursos y servicios.....	69
TABLA N° 12 Implementan estrategias.....	70
TABLA N° 13 Implementación de diseño organizacional	71
TABLA N° 14 Beneficios del diseño organizacional	72
TABLA N° 15 Brindara toda información	73
TABLA N° 16 Trabaja en coordinación	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Edad de los encuestados.....	59
GRÁFICO N° 2 Tiempo de socio	60
GRÁFICO N° 3 La administración.....	61
GRÁFICO N° 4 La comunicación	62
GRÁFICO N° 5 El trabajo en equipo	63
GRÁFICO N° 6 Importancia de misión, visión y objetivos	64
GRÁFICO N° 7 Funciones y responsabilidades	65
GRÁFICO N° 8 Valores y principios	66
GRÁFICO N° 9 Reglas y políticas	67
GRÁFICO N° 10 Evolución de la cooperativa.....	68
GRÁFICO N° 11 Manejos de recursos y servicios.....	69
GRÁFICO N° 12 Implementan Estrategias	70
GRÁFICO N° 13 Implementación de diseño organizacional	71
GRÁFICO N° 14 Beneficios del diseño organizacional.....	72
GRÁFICO N° 15 Brindara toda información	73
GRÁFICO N° 16 Trabaja en coordinación.....	74

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1 Modelo de la encuesta.	147
ANEXO N° 2 Modelo de la entrevista.....	151
ANEXO N° 3 Mapa de ubicación de la cooperativa.....	153
ANEXO N° 4 Régimen oficial.....	154
ANEXO N° 5 Acuerdo Ministerial de la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro"	155
ANEXO N° 6 Acta de Fundación de la Primera Cooperativa de la Península de Santa Elena "Choferes Profesionales".	158
ANEXO N° 7 Fotos de la cooperativa.	160
ANEXO N° 8 Presupuesto.	165
ANEXO N° 9 División de departamentos.	167
ANEXO N° 10 Cronograma de capacitación.	168
ANEXO N° 11 Firmas de respaldo de los socios directivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro".	169

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, todo tipo de organización requiere implementar un diseño organizacional, que le permita desarrollar sus funciones de manera eficiente, ya que ninguna empresa es idéntica a otra. El objeto del trabajo de investigación, es el de brindar a la cooperativa un diseño organizacional, para que la empresa sea organizada, funcione en forma eficiente, y produzca mejores resultados. El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.

Este proyecto tiene como objetivo analizar y proponer un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”, con el fin de mejorar la gestión administrativa e implementar una cultura organizacional con valores y principios primordiales y esto representa el camino hacia el éxito.

La investigación se basa en la detección de la necesidad de un modelo actualizado para la actividad diaria de la Cooperativa de Transporte en Taxis, debido a los síntomas que se observan, destacando problemas administrativos y la escasez de estructura organizacional. Los inconvenientes que se presentan en la institución por la falta de coordinación y cooperación en las actividades, comunicación entre directivo – socio y solidaridad entre ellos hace que se tomen malas decisiones por lo que perjudica a la cooperativa en sus gestiones administrativas y a esto se le agrega la falta de una cultura organizacional excelente y una dirección estratégica bien estructurada para comprometer a todos los socios que conforman la organización y además la falta de sistemas computarizados y nuevos servicios.

Como consecuencia de lo antes expuesto, el problema administrativo y operativo de esta investigación es que las cooperativas de transporte en taxis en el canto Santa Elena no aplican actualmente un diseño organizacional eficaz, que les permita consolidar sus esfuerzos de manera racional y armónica.

La elaboración del presente trabajo de tesis está organizada en cuatro capítulos, que se presentan en el siguiente orden:

En el Capítulo I se da a conocer el marco teórico, el cual da los fundamentos teóricos que nos servirán para la elaboración de un diseño organizacional y también conocer el funcionamiento de la Cooperativa “Francisco Pizarro”, además se presentan.

En el Capítulo II conoceremos la metodología que se aplica en la investigación, el diseño metodológico y sus correspondientes técnicas y métodos a utilizar, ayudadas con sus instrumentos de investigación, así como la población y la muestra que se utiliza para realizar las respectivas encuestas, entrevistas, la tabulación de las mismas y realizar el análisis respectivos de cada una de las preguntas realizadas.

En el Capítulo III se da a conocer los resultados de las entrevistas y encuestas que se le realizó a cada uno de los socios, de esta forma se plantean los ítems para realizar la propuesta. Las conclusiones presentadas nos permiten conocer los intereses de los socios para mejorar sus funciones y en las recomendaciones se plantean las decisiones por lograr una adecuada gestión administrativa y el establecimiento de una cultura organizacional para el logro de los objetivos planteados por la institución.

En el Capítulo IV planteamos la propuesta de una solución al problema detectado; Esta propuesta se la realiza en base a los resultados de la investigación desarrollada, y en base a la experiencia del investigador.

Además incluye, la bibliografía donde se da a conocer los libros relacionados con la metodología, el diseño organizacional y diferentes tipos de estudios; los anexos donde presentamos mapas, documentos y fotos, glosario y abreviaturas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedente del tema

El Transporte en el Ecuador data del siglo XVIII, y existen diferentes definiciones y autores al mismo tiempo respecto al tema sin embargo así lo describe el autor, Lambert L. (2009), que manifiesta:

Con los chaquiñanes y los caminos reales, de herradura, de piedra, tierra y fuego, dejados como herencia del incario y la época de la colonia, entramos a la era republicana no contemporánea, y encontramos que en 1861 la Asamblea Constituyente abrió la licitación para la contratación con empresas nacionales o extranjeras para que se construya el ferrocarril ecuatoriano, como un transporte alternativo de pasajeros y de carga, más rápido y seguro que las bestias. Pág. 10.

La breve historia del taxi de Lambert L. (2009) afirma que algunos expertos afirman que los primeros taxis fueron de Franz Von Taxis quien, en 1504 y siguiendo el ejemplo de los correos mongoles (que ofrecían servicio postal y transportes) creó la primera línea regular de coches de posta entre Holanda y Francia. No obstante hubo que esperar hasta 1904 para que Louis Renault inventase el taxímetro con el que se calculaba el precio de los viajes según los kilómetros recorridos y el tiempo empleado en ellos. Pág. 12.

El Taxímetro es un aparato electrónico o mecánico que calcula la tarifa a un pasajero con base en la combinación de distancia recorrida y tiempo a bordo, otra versión indica que el taxímetro fue inventado por el alemán Wilhelm Bruhn en 1891, mientras que el primer taxi como tal (el Daimler Victoria) fue construido en 1897 por el alemán Gottlieb Daimler. Estos automóviles fueron los primeros en consumir gasolina y emplear el llamado taxímetro.

En relación con la historia del taxismo en el Ecuador, Lambert L. (2009) nos afirma que:

En los centros urbanos de nuestras ciudades se fue desarrollando un modo de transporte personalizado, a través de carretas y carruajes ya sean halados por bueyes, caballos, asnos, mulas o por personas, que trasladaban a los usuarios desde sus domicilios al parque central y viceversa. Se dice que la Plaza del Teatro de Quito lucía pintoresca a finales del siglo XIX cuando carretas fabricadas de fina madera, tiradas por fuertes caballos ofrecían al ciudadano su servicio de transporte. Después los carros a vapor, traídos desde Francia en el año 1906, se estacionaron en este lugar para formar el primer control de taxis, juntos a ellos nacerían los precursores del taxismo profesional. ”
Pág. 12.

Según documentos de archivo generacionales, el taxismo en la península de Santa Elena, provincia de Santa Elena, se dieron los primeros pasos con la primera cooperativa fundada, en ese entonces de la provincia del Guayas que fue la Cooperativa “Peninsular de Taxistas Profesionales”, a continuación se narran un resumen del acta de fundación de dicha cooperativa:

En la parroquia La Libertad, cantón Salinas, provincia del Guayas, siendo las 9:20 de la noche del 12 de Noviembre de 1979, en la casa del señor Don Antonio Ortiz Mazón. Se reunieron invitados por los señores Wilfrido Ortiz Freire. Jacinto Ortega y David Castro, con el objetivo de considerar la iniciativa de los señores que convocaron a esta reunión para constituir una Pre-Cooperativa de Transporte en Taxis de “Choferes Profesionales”, encuadrada en sus estatutos, organización y funcionamiento dentro de la ley de cooperativas y su reglamentos general del decreto supremo N° 1031.

El Sr. Wilfrido Ortiz Freire, abre el acto para explicar el motivo de ésta reunión, habiendo los presentes designados por unanimidad al Sr. Don Bolívar Ricaurte como director encargado de la sesión y como Secretario Ad-Hoc al Sr. Don Wilfrido Ortiz Freire.

A continuación el señor director Don Bolívar Ricaurte agradece su nombramiento a la vez que facilita a todos los señores presentes por la iniciativa al concurrir a ésta sesión para formar la Pre-Cooperativa, manifestando que es necesario que se nombre una directiva provincial para que continúe la formación de la organización que nos hemos impuesto.

Acto seguido se nombra la directiva provincial, el señor presidente agradece emocionado el nombramiento del cual ha sido objeto y cede la palabra al señor Don Jorge Luis Touríz Lezcano, invitado especialmente como difusor de cooperativismo, para que explique la doctrina y las ventajas que reportaría económica y socialmente a sus asociados.

Acto seguido el señor Víctor Rodríguez Pareja. Toma la palabra y dice que todos los Asociados a ésta Cooperativa nos comprometimos acatar como verdaderos hombres de buena voluntad. Por no haber de que más tratar, el sr. Presidente declara terminada la Sesión a las doce de la noche. De esta forma se crea la primera cooperativa de taxis, en ese entonces en la Península de Santa Elena, y se dio origen la primera generación del taxismo.

El cooperativismo en sus inicios tuvo un desenvolvimiento muy notable en los siguientes países como son Inglaterra, Suecia, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Australia, Canadá, etc. que fueron los más destacados entre todos, pero últimamente parece que este desarrollo se ha estancado por la entrada de la globalización que existe en el mundo.

La historia del cooperativismo según Rosero J. (2009) describe que:

En el mes de octubre se conmemora el día mundial del cooperativismo, por lo que me permito nuevamente hablar sobre un tema muy importante porque el cooperativismo es sinónimo de desarrollo, justicia e igualdad. Pág. 3.

Sin embargo, el cooperativismo se ha desarrollado pero falta todavía mucho por recorrer, pues faltan líderes que impulsen nuevas ideas y proyectos que beneficien al sistema cooperativo, así como una buena educación, planificación y el respaldo de organismos públicos y privados que rompan los esquemas globalizadores y creen una economía solidaria para el beneficio común.

En el Ecuador la cooperación ha existido desde el tiempo ancestral, así tenemos la minga, que era una forma de cooperación voluntaria de la colectividad para hacer una obra en beneficio común. A pesar de estos antecedentes el cooperativismo hizo su aparición recién en el año 1919, cuando en la ciudad de Guayaquil se creó la Cooperativa de Bienestar Social Protectora del Obrero (CBSPO).

Las cooperativas que se crearon posteriormente no fueron el resultado de una concepción doctrinaria, sino más bien por el progreso alcanzado por el cooperativismo a nivel mundial. Dentro de los principios cooperativos tenemos los siguientes: adhesión voluntaria y abierta, gestión democrática por parte de los asociados, participación económica de los asociados, autonomía e independencia, educación, capacitación e información y compromiso con la comunidad.

Estos principios por lo tanto tienen que ver con la igualdad de derechos de todos los socios, libre acceso y retiro voluntario, derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido, interés limitado sobre sus certificados de aportación, distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones o al trabajo realizado por cada socio, identidad política, religiosa y racial, variabilidad del capital social.

Como se puede ver, el cooperativismo debe ser considerado prioridad nacional porque constituye un elemento fundamental para el desarrollo de los pueblos. Es importante indicar que al hablar de cooperativismo nos estamos refiriendo a todas las cooperativas, como son las de producción, de consumo, de ahorro y crédito, de servicios, de transporte, entre muchas otras.

1.2. Diseño organizacional

1.2.1. Concepto de Organización

En relación al concepto de organización. Gil M., (2007) afirma que:

La organización tiene como rasgo fundamental constituir una entidad social, que se estudia a diferentes niveles, según la escala de sistemas humanos que se considere. Así, puede partirse de una perspectiva de micro nivel, donde la organización está formada por un colectivo de individuos o grupos y de macro nivel integrada por conjuntos de grupos de organizaciones. Pág. 52.

Existen diferentes definiciones y autores sin embargo de manera general se puede manifestar que la organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos Porret M., (2010) considera que:

Toda agrupación o asociación de personas, para conseguir unos fines comunes siente la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Esa coordinación no se conseguirá solo con el simple deseo de que eso sea así; será necesario vencer factores que influyen notoriamente en el desarrollo del comportamiento de las personas y que, consecuentemente, tiene repercusión en el grupo al pertenecen. Un primer paso será el establecimiento de unos objetivos y aplicar un sistema de coordinación que hará que cada persona, desde la posición que ocupa, colabore para la obtención de ese fin pretendido y no actúe en interés propio, sino en busca de fines que persigue la comunidad. Pág. 21.

En otras palabras, una organización es un grupo social formado por personas, tareas y administración o de igual forma se puede definir como el proceso administrativo, que nos permite estructural el cómo y el porqué del funcionamiento de la empresa, estableciendo funciones, responsabilidades, líneas de autoridad, así mismo nos permite mostrar cómo se aplicaran y se distribuirán los recursos para el logro de los objetivos de la empresa, empleando para ello lo que se conoce como diseño organizacional.

1.2.2. Tipos de Organizaciones

Las organizaciones pueden ser de muchas maneras o tipos según su estructuración, pero además por la forma en que se relacionan sus miembros o componentes pueden clasificarse en dos tipos:

Porret M., (2010) afirma:

Formales: aquellas que se distinguen por tener una estructura bien definida, con ciertas tendencias a la rigidez, la línea de autoridad clara, se rigen por normas preestablecidas y delimitadas, tienen vocación de perduración en el tiempo y sus miembros son plenamente conscientes de estar insertos en ellas. Generalmente se hallan identificadas por organigramas, manuales de funciones, representaciones gráficas, marcas, logotipos, siglas, etc., y son las que llamamos de trabajo en su sentido más amplio o, dicho de otra manera, como acostumbramos a ver una empresa.” Pág. 26.

Porret M., (2010) afirma:

Porret M., (2010) “Informales: aquellas que están escasamente organizadas, poco delimitadas, nacen generalmente de forma espontánea y en buena partes de las ocasiones, no acostumbran a tener definido el tiempo previsto de duración, sus miembros, con cierta frecuencia, ni saben si pertenecen a ellas, la comunicación es muy fluida y son muy flexibles. Son las que llamamos de amistad, de relaciones o familiares, etc.” Pág. 27.

A las organizaciones se las puede determinar de muchas maneras para clasificarlas, pero las más destacadas son las formales e informales. La primera está determinada por la dirección de la organización y se diferencia por su buena estructura que manejan, por lo que es rígida, definida y durable en todos los procesos que tienen y por último se puede destacar las normas formales. La segunda trata de las organizaciones informales que no son determinadas por la organización formal y podemos destacar que son débiles y muy flexibles, que da como resultado poca definición, se hacen espontáneas y sus normas tácitas.

1.2.3. Definición de Diseño Organizacional

El diseño de la estructura organizacional o simplemente el diseño organizacional, consiste en determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la implementación de la estrategia y los objetivos, la administración del personal, la tecnología y las tareas de la organización.

Guerra G., (2003) nos afirma que:

La estructura organizacional en un diseño organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la empresa, en cuanto a las relaciones entre los gerentes, entre los gerentes y los empleados y entre estos últimos entre sí. El diseño organizacional es más bien amplio y va desde una estructura “ideal” y rígida a una totalmente flexible y adaptable a las circunstancias de la empresa. Pág. 316.

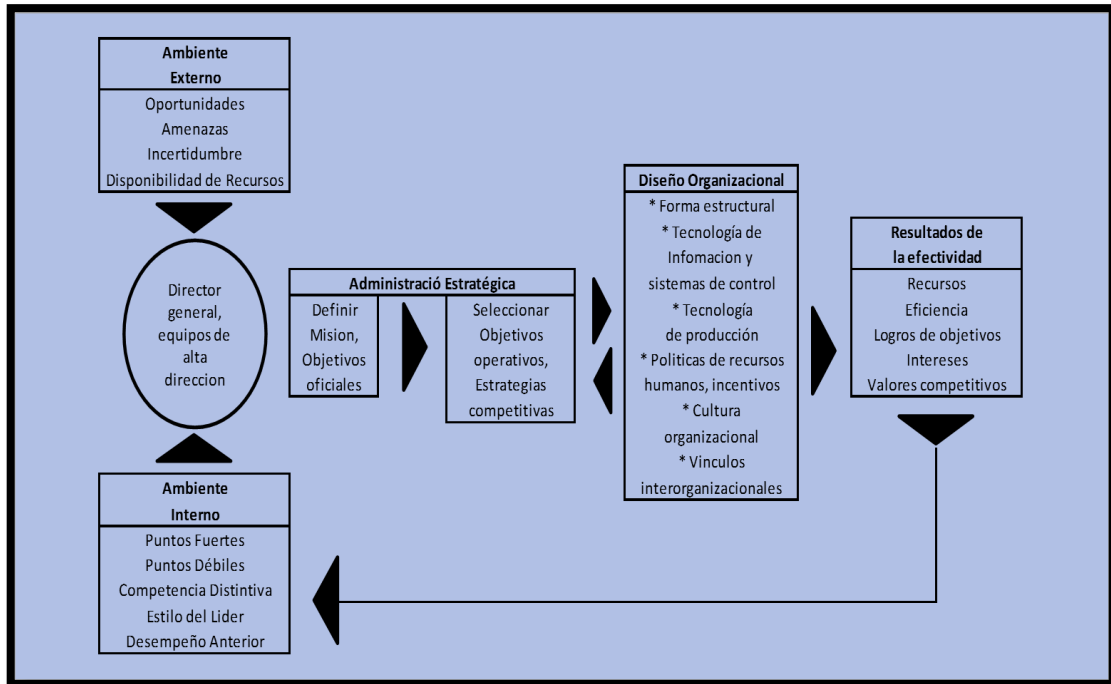
Arata A. y Furlanetto L., (2005):

Es útil el concepto de diseño organizacional, el que mayoritariamente se refiere a la estructura formal de una empresa, incluyendo su planificación, sus sistemas de control y administración de recursos humanos y, muchas veces, también a la cultura organizacional. Esta estructura formal frecuentemente es la estructura intencional de funciones. Por contraposición, la estructura informal está compuesta por una red de relaciones personales y sociales surgida espontáneamente y sin la autorización de la dirección. Toda estructura organizacional tiene tramos de administración referidos al número de personas factibles de ser supervisados efectivamente.” Pág. 74.

Diseño organizacional determina la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización. Los gerentes deben tomar en cuenta dos tipos de factores cuando organizan. En primer término, deben definir las metas de la organización y sus planes estratégicos. En segundo término la capacidad de sus organizaciones para poner en práctica dichos planes estratégicos.

1.2.4. Modelos de Diseño Organizacional

1. -MODELO DE RICHARD DAFT



Fuente: Administración Teoría del Diseño Organizacional, 2007, 9ª Edición.

Autor: DAFT Richard L.

Sobre el modelo del diseño organizacional Daft R. (2007) expresa lo siguiente:

Daft R. (2007) “Las organizaciones se crean y diseñan para lograr un fin, establecido por el principal funcionario ejecutivo o el equipo de alta dirección. La estructura y diseño de la organización es producto de este propósito. La responsabilidad primaria de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de una estructura de organización, con lo que la organización se adapta a un ambiente cambiante. En muchos sentidos, los mandos medios hacen lo mismo respecto de los departamentos principales, de acuerdo con las directrices proporcionadas por la alta dirección. Las relaciones mediante las cuales la alta dirección señala la dirección y luego el diseño.” Pág. 46.

El proceso de establecimiento de la dirección suele comenzar con una evaluación del ambiente interno y externo de la organización, para después definir la administración estratégica, consecutivamente se define el diseño organizacional y por último los resultados de efectividad que se han obtenido.

2. -MODELO DE ESTRELLA



Fuente: The OD Consulting Group – Change Management Experts, www.theodcg.com.
Autor: Dr. JAY Galbraith.

The OD Consulting Group trabaja con base en el modelo de estrella diseñado por el DR. JAY Galbraith. Este modelo probado se enfoca en facilitar e integrar toda su estrategia, logrando el éxito de su empresa, al mismo tiempo que se obtiene un impacto positivo en la gente, los procesos y los sistemas.

Nuestro servicio de consultoría, basado en el modelo de Estrella, asegura la integración de su estrategia con sus objetivos, tecnologías y procesos de gestión del talento. Con base en el modelo, hacemos posible que se cumplan las expectativas de desempeño de la empresa, al mismo tiempo que llevamos su cultura organizacional al siguiente nivel competitivo.

El diseño organizacional es un proceso formal y guiado para integrar a la gente, la información y la tecnología en su organización. Se usa para hacer establecer una correspondencia tan cercanamente como sea posible, entre la estructura de su organización con los propósitos que la misma busca alcanzar.

1.2.5. Elementos del Diseño Organizacional para la Cooperativa

Partiendo de la base de la participación como elemento integrador, la organización como cooperativa, tanto de hecho (asignación de tareas, actividades y roles) como de derecho (constitución legal de la misma bajo la figura ajustada a sus objetivos), es fundamental para el logro de las metas propuestas por parte de la organización, en este caso de la cooperativa “Francisco Pizarro” de Santa Elena.

El siguiente paso para entender las organizaciones es observar las dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas describen a las organizaciones en gran parte en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente, de los cuales las dimensiones organizacionales corresponden en dos tipos que son las estructurales y conceptuales, en la práctica deberá tomar en cuenta algunas y estas son:

1) Análisis situacional de la organización

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los que no es expresa ONUAA (2007) que:

El análisis Foda es un instrumento de planificación estratégica que puede utilizarse para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas. Es una técnica sencilla, que puede emplearse como instrumento del libre intercambio de ideas para ayudar a presentar un panorama de la situación actual. El proceso de realización de un análisis Foda consigue una comprensión común de la “realidad” entre un grupo de personas de una determinada organización. Pág. 139.

Es una herramienta sencilla que le permite analizar la situación actual de su negocio y obtener conclusiones que le ayuden a ser mejor en el futuro. Implica que reconozca los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas en su empresa.

1.1) Análisis Interno

El análisis interno de la cooperativa consiste en valorar todos los aspectos de funcionamiento interno de la empresa que puedan ayudar a determinar los objetivos del diagnóstico, por lo tanto se analizará la situación actual de la cooperativa como son las fortalezas que tienen la cooperativa y las debilidades a superar. Boland L. (2007) considera que:

Análisis del ambiente interno: El análisis FODA también permite estudiar la organización puertas a dentro y distinguir las fortalezas y debilidades que presenta en relación con la competencia. Las fortalezas y debilidades son las características de la organización en su ambiente interno. Pág. 57.

1.1.1) Fortalezas

Grundmann y Gesa, (2003). “Son los aspectos que han salido bien, los logros, las cosas que uno se enorgullece de contar a los demás. Son los mejores aspectos de una situación.” Pág. 214.

Todo activo interno (por ejemplo, conocimientos técnicos, motivación, tecnología, finanzas, coordinación) que permite a la organización desempeñar con eficacia su mandato, aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas.

1.1.2) Debilidades

Grundmann y Gesa, (2003). “Son aquellos aspectos que no han salido bien, dificultades u obstáculos que se han presentado en el camino.” Pág. 214.

Deficiencias internas (por ejemplo, falta de personal especializado, equipo insuficiente procedimientos desfasado) que impiden a la organización desempeñar con eficacia su mandato y atender las demandas de los clientes.

1.1.3) Recursos

Hill M., (2003): En un sentido amplio, los recursos cubren todo un espectro de fenómenos de los individuos, las sociedades y las organizaciones. Normalmente, los recursos en sí no producen una ventaja competitiva. Los recursos de algunas empresas son tangibles y los de otras son intangibles. Pág. 82 y 83.

RECURSOS TANGIBLES:

Recursos Financieros: Situación crediticia de la empresa. Capacidad de la empresa para generar fondos internamente.

Recursos de la Organización: Organigrama formal de la empresa y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.

Recursos Materiales: Ubicación y grado de complejidad de la planta y el equipo de la empresa. Acceso a materias primas.

Recursos Tecnológicos: Elementos disponibles de la tecnología, por ejemplo patentes, marcas registradas, derechos registrados y secretos comerciales.

RECURSOS INTANGIBLES:

Recursos Humanos: Conocimientos. Confianza. Capacidad de los administradores. Rutinas de la organización.

Recursos para Innovar: Ideas. Capacidad científica. Capacidad innovadora.

Recursos de la Reputación: Prestigio entre los clientes y proveedores. Marca.



Fuente: <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa>

Autor: Rodríguez Alejandro Eddie

1.1.4) Servicios

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

Vértice S.L., (2008) nos expresa que:

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

En relación del concepto de servicio Cendrero B., (2008) considera que:

Los servicios de transporte se dividen en públicos o privados. Los servicios públicos sirven a las necesidades generales de la colectividad y están sujetos a una obligación tarifaria, es decir, por el uso de un servicio público es necesario el pago de una tarifa previamente establecida. Los servicios privados sirven a las necesidades particulares del propietario, ya sea éste un particular o una empresa y su titularidad, como su nombre indica, es del particular propietario del sistema de transporte de que se trate. Pág. 4.

Monclús J., (2010). “La [Institución/Entidad] intentará determinar qué compañía (o compañías) de taxi ofrecen el servicio más seguro y, siempre que sea posible, le dará a dicha compañía preferencia a la hora de contratar sus servicios.” Pág. 264.

1.2) Análisis Externo

Tiene tres objetivos principales que son el establecimiento de un marco económico en el cual puedan entenderse las actuaciones de la cooperativa objeto de análisis, el contraste de algunas informaciones de ámbito interno de la cooperativa y el análisis de la competitividad de la compañía. Boland L. (2007):

“Análisis del ambiente externo: El contexto de una empresa debe ser analizado continuamente para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el futuro. Es recomendable que sean identificadas a tiempo, para poder responder en forma eficiente ante las mismas.” Pág. 57.

1.2.1) Oportunidades

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las posibilidades futuras de cambio positivo, los potenciales que surgen del análisis de las fortalezas y debilidades: ¿Cómo podemos reforzar las fortalezas y reducir las debilidades?” Pág. 214.

Toda circunstancia externa (por ejemplo, adhesión a agrupaciones comerciales de alcance regional, atención de los consumidores hacia el servicio) que podría repercutir positivamente en la función y operaciones de la organización.

1.2.2) Amenazas

Grundmann y Gesa, (2003). “Son las cosas que nos impiden lograr las oportunidades. Son limitaciones insuperables, aspectos que ponen en peligro nuestro trabajo” Pág. 214.

Toda circunstancia o tendencia externa (por ejemplo, crisis económicas o políticas, fenómenos naturales, etc.) que pudieran repercutir negativamente en la función y operaciones de la organización.

1.2.3) Clientes

El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. El cliente es definido como la razón de existir de nuestro negocio o es la persona quien paga por recibir a cambio un producto o un servicio.

De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya: compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

Los clientes fidelizados constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No solo recurren a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

Los *clientes externos* son aquellas personas que adquieren los servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Los clientes de una empresa son un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Los *clientes internos* son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que, cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.

1.2.4) Proveedores

Proveedor es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros.

Base para desarrollo de proveedores: los proveedores que posea una empresa determinarán en gran medida el éxito de ésta. El contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos de calidad y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad, sino también la posibilidad de tener bajos costos, o la seguridad de contar siempre con los mismos productos cada vez que se requieran.

Precio: siempre debemos procurar proveedores con precios razonables, que sean acordes a la calidad del servicio que ofrecen, y a los precios promedio del mercado. Al evaluar el precio debemos tener en cuenta también los gastos que podrían adicionarse a éste, tales como los gastos de transporte y seguros.

Calidad: la calidad es otro de los principales criterios a tomar en cuenta al momento de evaluar un proveedor. Debemos procurar proveedores que ofrezcan insumos, servicios de muy buena calidad o, en todo caso, que la calidad de éstos sea acorde con los precios que tienen. Al evaluar la calidad del producto, debemos tomar en cuenta los materiales, sus características, sus atributos, su durabilidad.

Pago: en el criterio del pago evaluamos las formas de pago que ofrece el proveedor, por ejemplo, si ofrece la posibilidad de hacer pagos vía transferencia bancaria. Y también evaluamos el plazo del pago, por ejemplo, si nos piden pagar al contado, o nos dan la posibilidad de pagar a 30 días, pagar un 50% a 60 días, etc. Siempre debemos buscar las mejores condiciones de pago.

2) Dirección estratégica

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa.

2.1) Misión

Matilla K., (2009). “La misión explicaría a la propia organización y a su entorno para que se ha creado la organización y para que trabajan los que colaboran con y en ella.” Pág. 98.

La misión es la que define la razón de ser de la empresa, que condicionará sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

2.2) Visión

Matilla K., (2009). “La visión es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea o llegue a ser y que pretende explicar lo que una organización desea llegar a ser en el futuro previsible y alcanzable” Pág. 75 y 77.

La visión de la empresa es el resultado de un proceso de búsqueda, un impulso intuitivo que resulta de la experiencia y la acumulación de la información. La visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. Describe la situación futura que desea tener.

2.3) Objetivos

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos, Soriano C., (2004) nos expresa que:

Los objetivos, estos deben ser establecidos pensando en la posibilidad de desarrollar una serie de acciones que permitan su logro. Los objetivos deben cumplir con determinados requisitos, y son que deberán ser realistas, capaces de ser logrados dadas las realidades del mercado y acordes con los recursos disponibles para apoyar el desarrollo de cada servicio y también deben ser consistentes con las prioridades y objetivos corporativos. Pág. 5

Objetivos Generales: Estos objetivos definen el futuro del negocio y representan la trayectoria de las acciones a seguir para los cuales fue creada la empresa. Son a largo plazo. Objetivos Específicos: Son objetivos concretos y realizables a corto plazo que contribuyen al logro de los objetivos generales.

Los objetivos de una empresa definen el que y el cuándo, es decir, el que va hacer la empresa y cuando lo va a realizar. Además los objetivos prevean la posibilidad de un logro por debajo o por encima de los resultados previstos y de esta manera tomar decisiones para el mejoramiento de la empresa o seguir en alza positiva.

2.4) Estrategias

Soriano C., (2004). “Las estrategias es el logro de determinados objetivos. La estrategia se la puede definir como un conjunto de acciones que a través de las cuales se espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos disponibles.” Pág. 5.

Las estrategias identifican el cómo, es decir, mientras que con los objetivos se define que se va hacer y cuando, las estrategias nos ayudarán como lo vamos a hacer para que se cumplan nuestros objetivos o también podemos decir que las estrategias son un derivado de los objetivos.

3) Diseño organizacional

3.1) Estructura Organizacional

Garzón M., (2005) afirma:

Estas estructuras se formaron con el objetivo de lograr ver un problema de forma imparcial y encontrar alternativas de solución, a problemas diferentes, a las que la organización está acostumbrada a utilizar. La idea es “sacar” el problema de la organización para visualizarlo imparcialmente. La tarea más importante de este tipo de estructura es lograr formar dentro de una organización una cultura diferente a la que tiene. Suele ser una herramienta útil para cambiar estructuras muy burocráticas. Pág. 46.

El Aprendizaje estructural es por tanto una actividad productiva, constructiva. Además toda actividad tiene su estructura. Hay que ligar observaciones con observaciones, observaciones con actividades y actividades entre sí. Ahora queda claro que se llama aprendizaje estructural. Aprender significa aquí construir una estructura o, respectivamente, reconstruir el proceso u objeto a representar. Ambos son procesos constructivos. Su núcleo es la conexión de elementos de acción u observación en un todo complejo, precisamente en una estructura.

3.2) Orgánico Funcional

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

Elementos claves para el diseño de una estructura organizacional:

- ❖ Especialización del Trabajo.
- ❖ Departamentalización.
- ❖ Cadena de mando.
- ❖ Extensión del Tramo de Control.

Especialización del Trabajo: O división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

Departamentalización: Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La Departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.

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

Tramo de Control: Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización, es decir, que es la cantidad de supervisados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

3.3) Sistemas de Información y Control

En relación sobre el sistema de información y control Parra E. (2003) considera que:

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

Este sistema ayudará a la Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro” en la comunicación entre los directivos y los socios y tener una mayor fluidez en la información o datos y también en el control de todas sus actividades para de esta manera tener una buena gestión administrativa.

3.4) Políticas del Personal y Recompensas

Fonseca O., (2011) “La política de recursos humanos regula diversos aspectos de la vida institucional, entre ellos: reclutamiento, contratación, recompensas, promociones, ascensos, régimen disciplinario, y son elementos consustanciales dentro de un ambiente de control fuerte. Cuando las políticas de recursos humanos están escritas y son conocidas por toda la organización, se envía un mensaje claro a los empleados acerca del comportamiento que se espera de ellos. Toda entidad debería disponer de un programa de evaluación de rendimiento de los empleados, a fin de que las promociones y ascensos no estén condicionados a la discrecionalidad o favoritismo impuestos por la gerencia.” Pág. 70

Las políticas de personal definen el trato, los derechos, las obligaciones y las relaciones de las personas, en este caso de todos los socios pertenecientes a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”. Y las políticas de recompensa para los socios, depende de la evaluación de desempeño de cada uno.

3.5) Cultura Organizacional

Sobre la cultura organizacional Parra E. (2003) considera que:

Gan y Berbal (2007). “Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver problemas de adaptación externa y de integración interna, y que funcionaron suficientemente bien hasta el punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.” Pág. 51

Es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente o cualquier organización y debe tenerse en consideración. Además es uno de los pilares fundamentales para apoyar a las organizaciones que quieren hacerse competitivas.

3.5.1) Valores

Los valores se refieren a necesidades humanas y representan ideales, sueños y aspiraciones, con una importancia independiente de las circunstancias. Los valores son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud.

3.5.2) Principios

Son directrices para la conducta humana que han demostrado tener un valor duradero y permanente y son evidentes por sí mismos. Por ejemplo la rectitud, la integridad, la honestidad, la dignidad humana o la excelencia. Los principios del negocio son los pilares que lo sostienen y que conducen a quienes están comprometidos con él en una misma dirección.

3.6) Vínculos Interorganizacionales

Como respuesta a la necesidad de recursos, las organizaciones intentan mantener un balance entre los vínculos con otras organizaciones y su propia independencia. Las organizaciones mantienen este equilibrio a través de intentos por modificar, manipular o controlar otras organizaciones. Para sobrevivir, la organización focal se intenta relacionar y cambiar o controlar los elementos en el entorno.

Se pueden adoptar estrategias para administrar recursos en el entorno como los vínculos inter-organizacionales:

Establecimiento de vínculos inter-organizacionales:

Blog Víctor (2009) nos expresa que “las compañías utilizan la propiedad para establecer vínculos cuando compran una parte o el control de un interés en otra compañía. Esto le da a la compañía acceso a la tecnología, productos, o a recursos que no posee en ese momento.” Pág. 2.

Otro de las estrategias es también la propiedad que es la relación entre el propietario del inmueble y la compañía gestora que administra el edificio en nombre del propietario para poder utilizar los recursos de otras empresas como dueño para su beneficio.

Blog Víctor (2009) también nos dice que por medio de las alianzas estratégicas formales y cuando existe un alto nivel de complementariedad entre las líneas de negocios o las habilidades de dos compañías, muchas veces las empresas siguen la ruta de una alianza estratégica en lugar de la propiedad a través de una fusión o adquisición. Los contratos y las empresas conjuntas reducen la incertidumbre a través de relaciones legales y contractuales con otra empresa. Pág. 3.

En su término más sencillo se refieren a la asociación de dos o más personas físicas o jurídicas con el objeto de generar beneficios para cada uno de los asociados y reduciendo la incertidumbre a través de relaciones legales.

4) Dimensiones estructurales

4.1) Formalización:

Daft R. (2007). “Se refiere a la actualidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye los manuales de procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos describen el comportamiento y las actividades.” Pág. 15.

La formalización representa el uso de normas en una organización. La formalización aparece naturalmente cuando las organizaciones crecen, sea por el estilo de gestión y condiciones de su entorno. También la formalización es una técnica organizacional de prescribir como, cuando y quien debe realizar las tareas.

4.2) Profesionalismo:

Daft R. (2007). Considera que:

El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como los años promedio de educación del personal, que podría ser tan alto como veinte en la práctica médica y menos de diez en una compañía constructora. Pág. 19.

El profesionalismo implica la observación de normas técnicas, éticas de la profesión. Para ello se requiere una buena capacitación, un suficiente desarrollo madurativo que permita desempeñar el cometido profesional con autonomía y libertad; una vocación de servicio hacia la comunidad, y un fuerte compromiso consigo mismo y con los demás. También es la conducta, objetivos o cualidades que caracterizan una persona profesional. Esas cualidades son las bases que nuestra sociedad utiliza para estimar si una persona está actuando en el lugar de trabajo, según las convenciones occidentales, de forma adecuada o no.

4.3) Especialización

Daft R. (2007) considera que:

Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados. Si la especialización es extensa, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas. Si la especialización es baja realizan una amplia variedad de tareas en sus puestos. La especialización algunas veces se conoce como división del trabajo. Pág. 16.

Es la forma de organización de las actividades dentro de la institución, de modo que cada factor del programa de trabajo se dedica íntegramente a desarrollar una parte determinada del proceso establecido para evitar la aglomeración de las actividades. Todos los tipos de especialización constituyen el funcionamiento de la ventaja comparativa y el grado de especialización depende de la extensión de la Cooperativa.

4.4) La Jerarquía de Autoridad

En relación a la jerarquía de autoridad, Daft R. (2007) considera que:

Daft R. (2007). “Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente. La jerarquía se ilustra con las líneas verticales en una carta de organización. Se relaciona con el tramo de control (número de empleados que reportan a un supervisor). Cuando los tramos de control son limitados, la jerarquía tiende a ser alta; cuando son amplios, la jerarquía de la autoridad será más corta” Pág. 16.

Todas y cada una de las actividades establecidas deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la cooperativa de que se trate. La Jerarquía en un organismo, hace indispensable determinar la autoridad y la responsabilidad de cada nivel de la cooperativa, así a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo, si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5) Dimensiones contextuales

5.1) El Tamaño

Sobre el tamaño Daft R. (2007) indica que:

Es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas sociales, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados. Pág. 20.

El tamaño es precisamente el número de empleados de una organización. Para poder reconocer los diferentes tamaños de empresas existen varias características como la capacidad física de la organización, el personal que tiene a su disposición, los insumos y productos de la organización, que resultan útiles para comparar organizaciones que desarrollan la misma actividad y por último tenemos el patrimonio o activos de que disponen la organización.

5.2) El Entorno

Daft R. (2007) expresa que:

Nos expresa que: “Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.” Pág. 20.

El entorno es lo que rodea a una persona, formando parte de él. Una persona se moverá en diferentes entornos a lo largo de su vida. Los más importantes son la parte laboral, familiar y lo educativo. El entorno además son los factores externos de una entidad. Como conclusión entorno es lo que nos deja interactuar con el medio. Esto es sinónimo de ambiente. Otra definición más fácil es lo que te rodea, siendo sinónimo de espacio vital.

5.3) Las Metas

Daft R. (2007) indica que:

Las metas y estrategias de la organización definen el propósito y técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones. Es frecuente que las metas se escriban como una declaración perdurable de los propósitos de la compañía. Una estrategia es el plan de acción que describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y las relaciones con empleados, clientes y competidores. Pág. 20.

Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo. Todo objetivo está compuesto por una serie de metas, que unidas y alcanzadas conforman el objetivo. Podemos concluir que el objetivo es la sumatoria de todas las metas. Es el resultado final de una serie de metas y procesos. El objetivo es la cristalización de un plan de acción o de trabajo el cual está conformado por metas.

5.4) Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos clima organizacional.

6) Resultados de efectividad

Sobre el resultado de Efectividad Lusthaus C. (2003) indica que:

El punto de partida para evaluar el desempeño de una organización es su efectividad y la eficiencia. Cada organización tiene un cierto nivel de recursos para suministrar bienes y servicios y debe funcionar dentro de esas limitaciones de recursos.” Pág. 123.

Cuando los resultados de una organización se miden en relación con sus recursos, la unidad de medida es la eficiencia. Más específicamente, definimos la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas.

Hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

6.1) Eficiencia

Álvarez M. (2005) “La eficiencia se relaciona con el hecho de hacer las cosas necesarias para alcanzar los objetivos, es decir, hacer las cosas que hay que hacer. La eficiencia es primero, hay que seleccionar las actividades que interesan y después poner cuidado en hacerlas bien” Pág. 171.

La eficiencia se la puede definir como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto o en una empresa en este caso en la cooperativa de taxis y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

6.2) Eficacia

En relación sobre la eficacia Álvarez M. (2005) considera que:

La eficacia se refiere a hacer bien las cosas que se hacen. Sin embargo, hay que tener mucho cuidado porque no hay nada peor que los gerentes que dedican tiempo y esfuerzo a hacer correctamente cosas intrascendentes que no interesa hacer en absoluto. La eficacia es la contribución personal a la productividad, mientras que el esfuerzo incluye trabajo intenso del gerente pero no garantiza resultados. Pág. 171.

La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

6.3) Logros de Metas

Los logros de metas sirve para que cualquier persona la utilice en orden a denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, por ejemplo, un estudiante de leyes, tendrá como meta la de recibirse de abogado, o en el caso de las empresas, organismos públicos y gobiernos, las metas son los logros involucrados con una temática en particular que se van proponiendo como parte integrante de su trabajo y responsabilidad en el día a día.

6.4) Evaluación de Desempeño

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

1.3. Gestión administrativa de la cooperativa

1.3.1. Constitución

Según documentos de archivo generacionales, la Cooperativa de Transporte en Taxis Francisco Pizarro del Cantón Santa Elena fue constituida legalmente según este Acuerdo Ministerial N° 03609, en el Ministerio de Bienestar Social, considerando textualmente:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente a la Cooperativa de Pasajeros en Taxis “Francisco Pizarro”, domiciliada en el cantón Santa Elena, provincia del Guayas, para que se apruebe su estatuto.

Que la señora secretaria general de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante certificaciones de 24 de Octubre de 1990, que se anexa, expresa que las personas que constan en la nómina de socios fundadores de la Cooperativa de Transporte en Taxis, luego de la verificación que se ha hecho a la documentación señalada en la certificación, no pertenecen a otra persona cooperativa de la misma clase o línea, dándose cumplimiento a lo estipulado en el Art. 12 de la ley de cooperativas.

Que el Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 1572-DDC de 2 de Octubre de 1990, informa favorablemente sobre su aprobación.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL.- Dirección Nacional de Cooperativas.- Quito, a 26 de Noviembre de 1990.- Inscrita Legalmente en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 4987 de 26 Noviembre de 1990.- Lo Certifico.- Lcda. Ligia Arellano Ramírez, Secretaria General de la Dirección Nacional de Cooperativas.

1.3.2. Recursos

RECURSOS TANGIBLES

Recursos Financieros: Situación crediticia de la empresa y capacidad de la empresa para generar fondos internamente.

Recursos de la Organización: Organigrama formal para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” y sus sistemas formales para planear, controlar y coordinar.

Recursos Materiales: Ubicación y grado de complejidad de la cooperativa y el equipamiento para la institución: Estructura física (Sede de la Cooperativa), sillas, mesas, escritorios, vitrinas, ventiladores, carpetas, papelería, computadora, teléfono y vehículos.

Recursos Tecnológicos: Elementos disponibles de la tecnología como las patentes, marcas registradas y derechos registrados.

RECURSOS INTANGIBLES

Recursos Humanos: Rutinas de la organización: conocimientos, confianza y capacidad de los socios directivos y de los demás socios en general, empleados contratados y choferes profesionales que trabajan en los diferentes taxis.

Recursos para Innovar: Ideas, creatividad, motivar a emprender y capacidad innovadora por parte de los socios.

Recursos de la Reputación: Prestigio entre los socios o choferes de las unidades y clientes o pasajeros que utilizan el servicio. Marca de la cooperativa.

1.3.3. Servicios

El Servicio de transporte de pasajeros en taxi, es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxis, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación.

Lambert L. (2009) “Art. 7.- **Ámbito de operación.**- El servicio de transporte de pasajeros en taxi se prestará exclusivamente en las áreas urbanas del territorio ecuatoriano establecido en el permiso de operación respectivo.” Pág. 213 y 214.

Art. 8.- **Clases de servicio.**- El servicio de transporte de pasajeros en taxi se prestará como: a) Servicio convencional; y b) Servicio ejecutivo.

Art. 9.- **Taxi de servicio convencional.**- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro dentro del área urbana autorizada para su operación, en vehículos automotores de color amarillo, equipados para el transporte de personas, con capacidad de hasta 5 pasajeros incluido el conductor, bajo normas técnicas y niveles de servicio determinados por la CNTTTSV, los vehículos que presten este servicio podrán operar como ambulantes, a pedido expreso de los pasajeros.

Art. 10.- **Taxi con servicio ejecutivo.**- Es el servicio de transporte comercial que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, que consiste en el traslado exclusivo de personas en forma segura dentro de su ámbito de operación, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo, y que se lo contratará única y exclusivamente a través de los medios de telecomunicación establecidos y autorizados por cada uno de ellos.

1.3.4. Ambiente

COORDINACIÓN

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización. Existen dos maneras básicas de coordinar:

Por organización, es decir, por la inter-relación de las distintas divisiones de trabajo dentro de una estructura, basada en la autoridad, de manera que el trabajo pueda ser coordinado por medio de órdenes e instrucciones que los superiores dan a sus subordinados y que extienden la coordinación desde el vértice hasta las bases generales de la estructura.

Por medio el dominio de una idea, es decir mediante la aparición y desarrollo de una unificación de propósitos, en las mentes de quienes emprenden algo asociadamente, de manera que cada trabajador adoptará sus tareas a las de otros, con la habilidad y el entusiasmo necesarios.

El problema de la coordinación requiere un eficiente sistema de comunicación y control. Para armonizar las actividades hay cuatro etapas:

Primera Etapa: Definir la tarea que se va a ejecutar.

Segunda Etapa: Nombrar un director a quien se encargue de poner el proyecto en ejecución.

Tercera Etapa: Determinar la naturaleza y el número de tareas (unidades de trabajo) en que es preciso dividir el proyecto que se va a ejecutar.

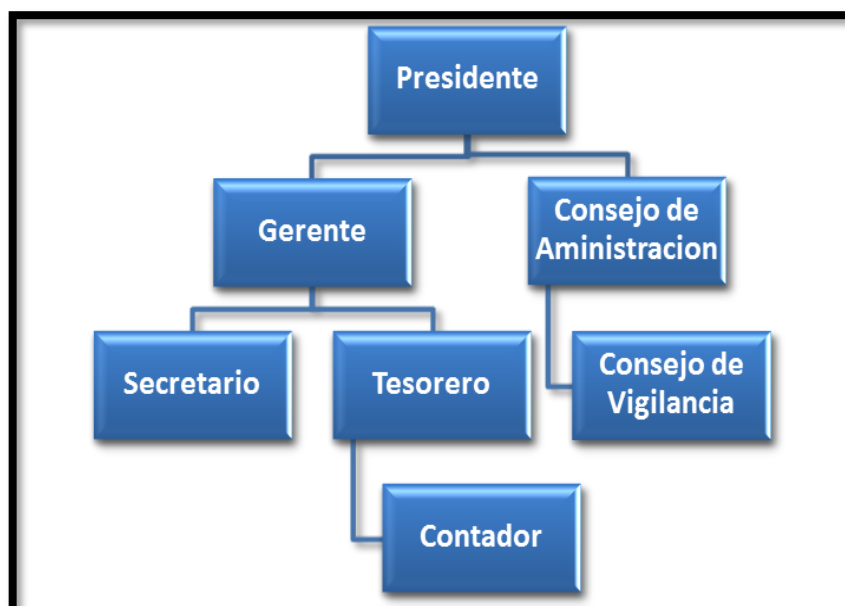
Esta división dependerá del tamaño y naturaleza de la obra y del estado del progreso técnico y social en un momento dado.

Cuarta Etapa: establecer y perfeccionar un sistema de dirección y control (estructura de autoridad) entre el director y las unidades encargadas de las distintas fases del trabajo (las unidades que corresponden a la división de trabajo adoptada).

La coordinación tiene mayores probabilidades de lograrse cuando grupos funcionales interesados participan directamente en la orientación de las nuevas políticas y en la toma de decisiones.

TRABAJO EN EQUIPO

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final.



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”

Autor: Socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”

1.4. Marco legal

Constitución de la República del Ecuador

Capítulo cuarto

Régimen de competencias

“**Art. 264.**-Los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley:

6. Planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.”

La Constitución nos indica que la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” y el resto de cooperativas, deben de cumplir disposiciones y una de ellas es que los gobiernos municipales están a cargo de ellos como nos dice el Art. 264 literal 6 indica y destaca lo más importante de controlar el transporte público.

Sección Duodécima

Transporte

“**Art. 394.**-El Estado garantizará la libertad de transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias. El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.”

En la sección duodécima de la constitución en la parte de transporte nos indica la libertad que garantiza el estado en este tipo de servicio sin privilegios de ninguna naturaleza, es decir que, pueden ejercer estos tipos de servicio pero nadie de ellos tendrá exenciones en las normas estipulas en la constitución y que deberán de respetar. Además imponen el desarrollo del transporte público, la aceptación de política de tarifas y el estado regulará el transporte en general.

Plan Nacional para El Buen Vivir

Objetivo 2:

“Mejorar las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”

“Trabajamos por el desarrollo de los y las ciudadanas, fortaleciendo sus capacidades y potencialidades a través del incentivo a sus sentimientos, imaginación, pensamientos, emociones y conocimientos”

El proyecto a realizarse que es de implementar un diseño organizacional a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”, lo podemos conectar con un objetivo del Plan Nacional para el Buen Vivir que es el segundo que nos dice Mejorar las capacidades y potenciales de la ciudadanía en la que aportara a todos los socios de la cooperativa más capacidad y potencia en sus conocimientos para realizar un buen servicio de transporte y que esto parte principalmente de una buena gestión administrativa dentro de la cooperativa y de una excelente cultura organizacional.

Objetivo 6:

“Garantizar el trabajo estable, justo y digno, en su diversidad de formas”

“Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.”

Se pretende abarcar un segundo objetivo que nos dice que debemos de garantizar un trabajo estable, justo y digno, por lo que con el diseño se tratara de mejorar la gestión administrativa de la cooperativa brindándole una estructura estable, una dirección estratégica justa y la cultura organizacional digna que además se recalca en el anterior objetivo que nos dice, mejorar el potencial de las personas pero a esto le completamos el cómo conseguir esto y es con el sexto objetivo.

Ley de Cooperativas

Reglamento General de la Ley de Cooperativas

Decreto N° 6.842

(del 7 de setiembre de 1966)

TITULO XI

Disposiciones especiales

“Artículo 184. Se puede constituir cooperativas de transporte, ya sea a base de un capital común aportado por los socios, con el cual se adquirirá la unidad o unidades, que serán de propiedad de la cooperativa, ya sea a base de la aportación de una unidad por cada socio.”

El reglamento general de la ley de cooperativas nos indica que en el artículo 184, se puede constituir una cooperativa de transporte siempre y cuando los socios que formen parte de ella deberán de aportar con capital común, para que de esta manera tenga beneficios por parte de la cooperativa, además que la base de aportación para ingresar debe ser una unidad, es decir, un auto por cada socio de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.

“Artículo 186. En todas las Cooperativas de transporte terrestre automotriz en que los socios conservan en propiedad su vehículo, dichos socios serán siempre choferes profesionales y manejarán sus propias unidades.”

Así mismo en este reglamento nos dice en el artículo 186 que todas las cooperativas de transporte terrestre automotriz, deben exigir que todos los socios deberán ser profesionales en el volante para poder pertenecer a una cooperativa de transporte y manejar un vehículo (taxi), y además que ellos deberán de manejar sus propios vehículos como beneficio de los socios y porque ellos deben trabajar en sus vehículos porque es su deber como taxista y socio de una Cooperativa de Transporte en Taxis, en este caso “Francisco Pizarro”.

Estatutos y Reglamentos Internos

Reglamento de Transporte Comercial de Pasajeros en Taxi con Servicio Convencional y Servicio Ejecutivo

TÍTULO I

DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO I

DE LA NATURALEZA Y OBJETO

“**Art. 2.-** Definición del servicio de transporte comercial de pasajeros en taxi. Es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial o los demás organismos competentes para otorgar dichos permisos de operación.”

“**Art. 5.-**Las cooperativas y compañías de transporte de pasajeros de taxi, deberán mantener procesos de selección, contratación, evaluación, control y capacitación de sus conductores; programas de mantenimiento de su flota vehicular, programación operacional mensual, de acuerdo a metodologías y formatos definidos por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; procesos que estarán a disposición de la CNTTTSV para su revisión.”

En los reglamentos que tienen el transporte terrestre y específicamente las cooperativas de transporte en taxis destacan el concepto de su servicio que es de prestar a terceras personas a cambio de una contraprestación económica y que además en el art. 5 nos expresa que se debe capacitar y actualizarse no solo la cooperativa en su gestión y si no también sus choferes para tener una mejor eficiencia en sus actividades y con el proyecto a desarrollar se pretende colaborar con estos artículos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1 Diseño de la investigación

En este diseño se empleó dos tipos de investigación, tanto la cuantitativa, como la cualitativa, ya que la primera se utilizó para la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación con la utilización de las encuestas y cuestionarios para la respectiva recaudación de información con los socios de la Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro” se limita responder, y el segundo tipo de investigación que se empleó, fue la cualitativa para descubrir y refinar preguntas de investigación con la técnicas como la entrevista y participación de todos los socios para interpretar la información recogida por la investigación cuantitativa para descubrir y analizar los datos obtenidos comprobar o ratificar la información recogida.

El diseño de investigación constituye el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes o comprobar la hipótesis de investigación. El diseño de investigación desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. Los diseños son estrategias con las que intentamos obtener respuestas a preguntas como: contar, medir y describir toda la información a recolectar y analizar para las respectivas soluciones.

El diseño aplicado en este trabajo es cualitativo porque, es más flexible y permite e incluso estimula la realización de ajustes, a fin de sacar provecho a la información reunida en las fases tempranas de su realización. Además que es una modalidad de investigación por medio de la cual podemos obtener unos resultados bien completos ya que esta es una técnica que se preocupa por identificar las causas de los acontecimientos para posteriormente proponer posibles soluciones en este caso la propuesta que se está elaborando.

2.2 Modalidad de la investigación.

La modalidad que se aplicó en este trabajo de investigación fue de Proyecto Factible o de Intervención, ya que se refiere a la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de modelo operativo viable a una solución posible de un problema, requerimiento o necesidad de tipo práctico para satisfacer necesidades de una institución, empresa o grupo social, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, y debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

De tal manera que, los proyectos factibles permiten dar solución a problemas encontrados en una organización, a través de diferentes acciones, según la situación que se presente; sin embargo, algunos trabajos de investigación enfocados bajo la modalidad de proyecto factible, no ejecutan la propuesta, solo se diseña, quedando plasmadas en un plan de acción, siendo esta la finalidad de la modalidad.

De lo antes planteado, para llevar a cabo el proyecto factible, lo primero que debe realizarse es un diagnóstico de la situación; en segundo lugar, es plantear y fundamentar con basamentos teóricos la propuesta a elaborar y establecer, tanto los procedimientos metodológicos así como las actividades y los recursos necesarios, para llevar adelante la ejecución. Unificado a esto, se realizará el estudio de factibilidad del proyecto y, por último, se presentara la propuesta a la institución involucrada en la investigación.

Entre algunos ejemplos de la modalidad del proyecto factible destacan: programas de actualización, capacitación, planes, manuales de organización, perfiles profesionales, curso de gerencias, creación de instituciones y carreras, modelos innovadores de estrategias instrucciones de evaluación y administración curricular de un plan de estudio.

2.3 Tipos de investigación

2.3.1 Por el Propósito

Investigación Aplicada

Este tipo de investigación también recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren. El investigador busca resolver un problema conocido y encontrar respuestas a preguntas específicas. En otras palabras, el énfasis de la investigación aplicada es la resolución práctica de problema.

La investigación aplicada es una actividad que tiene por finalidad la búsqueda y consolidación del saber, y la aplicación de los conocimientos para el enriquecimiento del acervo cultural y científico, así como la producción de tecnología al servicio del desarrollo integral del país.

2.3.2 Por el Nivel

Investigación Descriptiva

Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Según se mencionó, la investigación descriptiva, trabaja sobre realidades de hecho o fenómenos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y bien estructurada. En conclusión se puede decir que describen los hechos como son observados.

2.3.3 Por el Lugar

Investigación Bibliográfica

Es una indagación documental que permite apoyar la investigación que se desea realizar, evitar emprender investigaciones ya realizadas, tomar conocimiento, buscar información sugerente, seleccionar un marco teórico, etc.

Esta investigación es aquella que se realiza a través de la consulta de documentos ya sean estos libros, revistas, periódicos, memorias, registros, constituciones, etc.

Investigación de Campo

La investigación de campo se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o porque causas se produce una situación particular.

La de campo o investigación directa es la que se efectúa en el lugar y tiempo en que ocurren los fenómenos objeto de estudio, permitiéndole al investigador cerciorarse de las condiciones reales en que se han conseguido los datos.

2.3.4 Por la Dimensión

Investigación Transversal

El diseño apropiado es transversal, cuando la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de una o diversas variables en un momento dado o bien cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto del tiempo.

Esta investigación es un estudio transversal, es decir, que la investigación está basada en la observación y de carácter descriptivo propio de las ciencias sociales.

2.4 Métodos de la investigación

2.4.1 Método Analítico

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes. El análisis va de lo concreto a lo abstracto ya que mantiene el recurso de la abstracción puede separarse las partes (aislarse) del todo así como sus relaciones básicas que interesan para su estudio intensivo (una hipótesis expresa relaciones entre fenómenos materiales; por lo tanto, es un concreto de pensamiento).

2.4.2 Método Inductivo

Es un modo de razonar que nos lleva de lo particular a lo general y de una parte a un todo. Inducir es ir más allá de lo evidente. La generalización de los eventos es un proceso que sirve de estructura a todas las ciencias experimentales, se basan (en principio) en la observación de un fenómeno (un caso particular) y posteriormente se realizan investigaciones y experimentos que conducen a los científicos a la generalización.

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Método inductivo apuesta por el establecimiento de una serie de leyes a partir de lo que se observa, el método inductivo lo que hace es inferir algo en base a una ley general.

2.5 Técnicas de investigación

2.5.1 La Entrevista

Las entrevistas realizadas a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”, fueron ejecutadas selectivamente a personas que están estrechamente relacionadas con la situación actual de la cooperativas, es decir a los socios directivos como el presidente de la cooperativa, gerente, presidente del consejo de vigilancia y los dos secretarios de cada consejo con un total de 5 entrevistas, con el fin de obtener información precisa, por lo general con personas entendida en la materia de la investigación.

2.5.2 La Encuesta

En la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” se realizaron las encuestas, por medio de un cuestionario aplicado a 45 socios y 2 trabajadores contratados para saber su opinión de la propuesta que se está presentando, apoyada de cuestionario conformado por 15 ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente cuyas opiniones impersonales interesan al proyecto además de obtuvo datos de interés sociológico interrogando a los miembros de la cooperativa.

2.6 Instrumentos de la investigación

El instrumento es el mecanismo que se utilizó en la investigación para recolectar y registrar la información obtenida. Al hablar de métodos e instrumentos de recolección de datos también se menciona el uso de fuentes primarias y secundarias que se utilizaron; las primarias son las que obtienen información a través del contacto directo con los socios de la cooperativa y la secundaria son las que a través de archivos o documentos se obtiene información importante.

Los Instrumentos a utilizarse son:

2.6.1 Guion de entrevista

Para realizar las respectivas entrevistas se utilizó un abanico que cubre o que va desde preguntas cerradas o estructuradas (por ejemplo, cuestionarios verbales), a preguntas semi-estructuradas (en las que hay espacio para alejarse de las preguntas preestablecidas) de las cuales utilizaron una mezcla de los tipos de preguntas y también las de final abierto (que parecen más bien conversaciones dirigidas con preguntas no preestablecidas) se utilizó en ocasiones para tener un poco más claro las respuestas si había una duda.

2.6.2 Cuestionario

Se utilizó preguntas sobre los hechos que interesan a la investigación y son contestados por los socios. Se trata de un instrumento fundamental para la obtención de datos. Los cuestionarios se utilizaron como técnica de evaluación, guía de investigación y también para efectuar encuestas, donde se interroga puntos sobre el conocimiento de diseño organizacional que se quiere averiguar.

Escala de Likert

La escala de Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

Instrumentos de Apoyo:

- Computadora portátil con sus respectivos medios de almacenaje.
- Dispositivos como cámara fotográfica y pen drive.

2.7 Población y muestra

2.7.1 Población

La población corresponde a todos los individuos que formen parte o tengan relación directa o indirectamente con la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”. La población definida para la investigación correspondiente fueron El Presidente, gerente, personal administrativo, los socios en general y además dos personas contratadas por la cooperativa, en un total de 47 personas.

CUADRO N° 1 Población

Población	N°
Presidente	1
Gerente	1
Personal Administrativo	5
Socios	38
Personal Contratado	2
Total	47

Fuente: Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro”.

Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

2.7.2 Muestra

Para el cálculo de la muestra se estableció pertinente el muestreo por criterio, por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, considerando el 100% de la población detectada, por lo que la población es muy reducida y por lo tanto se deberá escoger a todos los socios para tener un poco más de criterio, respuestas y más información.

CUADRO N° 2 Muestra

Población	N°
Presidente	1
Gerente	1
Personal Administrativo	5
Socios	38
Personal Contratado	2
Total	47

Fuente: Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro”.

Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Nota: Se tomó el total de la población por lo que es muy limitado y pequeño.

2.8 Procedimientos y procesamiento de los datos

2.8.1 Procedimientos

Los procedimientos son el conjunto de descripciones necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso y que cambia de acuerdo a los requisitos y tipo de resultado esperado. Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. Se define como el conjunto de actos efectuados de manera interrumpida por autoridad en ejercicio de sus funciones y de quienes intervienen, dan forma y constituyen el procedimiento jurídico que indica el modo de obrar, la fórmula para proceder y el método a seguir.

Procedimiento es una serie de pasos que rigen la ejecución de una instrucción, un proceso es un conjunto de operaciones o instrucciones que llevan a un fin que se está repitiendo. Por lo regular los procedimientos se llevan a cabo para concretar los procesos.

- Búsqueda de la información.
- Elaboración del problema.
- Formulación del problema.
- Planteamiento de la justificación
- Elaboración del marco teórico.
- Formulación de la metodología.
- Elaboración de instrumentos de investigación.
- Gestión y apoyo institucional.
- Aplicación de instrumentos.
- Recolección de datos.

2.8.2 Procesamiento

Resulta conveniente hacer ahora, al acercarnos a su final, una recapitulación del proceso de investigación en este caso el diseño organizacional, tal como lo hemos expuesto hasta aquí en los capítulos precedentes. Iniciado con el planteamiento de un problema de investigación que implica responder a interrogantes situados en la frontera de los conocimientos existentes, se habrá de recorrer luego un largo camino donde será preciso atender, simultáneamente, a dos niveles diferentes: el teórico y el empírico.

Para el primero de ellos nuestro trabajo se resumirá en la construcción del llamado marco teórico que, convenientemente llevado a la práctica u operacionalizado, nos indicará en definitiva qué datos es preciso obtener para satisfacer las interrogantes iniciales. En cuanto al nivel empírico nuestra aproximación a la realidad quedará concretada en un cierto tipo de diseño, implementado a través de las técnicas de recolección que nos permitirán obtener los datos requeridos.

El proceso se define como el conjunto de actividades, debidamente reglamentadas y en virtud de las cuales los órganos jurisdiccionales, previamente excitados para su actuación, resuelven sobre una relación jurídica que se les plantea:

- Ordenamiento de los datos.
- Organización y tabulación de datos.
- Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de datos.
- Establecimiento de las conclusiones.
- Establecimiento de las recomendaciones.
- Construcción de la propuesta.
- Revisión de la propuesta.
- Entrega del informe final.
- Sustentación final del proyecto.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, el cual comprende el análisis e interpretación de resultados y las conclusiones y recomendaciones que se plantean en base a los datos recolectados. Revisando los instrumentos de apoyo, se procedió al proceso de recopilación de datos. Para ello se necesitó de realizar las entrevistas al presidente de la cooperativa, gerente, presidente del consejo de vigilancia y los secretarios de los consejos que laboran en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del Cantón Santa Elena.

Aunque no existieron inconvenientes por las preguntas de la entrevistas, si existieron contratiempos por la dificultad de poder localizarlos y ser atendidos en el momento oportuno, ante esta situación, existió la necesidad de establecer citas en sus hogares o ciertos casos de esperarlos en la sede de cooperativa y recolectar la información, para las encuestas no existió ningún problema ya que los socios nos colaboraron para contestar las respectivas preguntas.

Terminada esta etapa, se efectuó la tabulación de la información en función de cada uno de los ítems, se elaboró tablas de distribución de frecuencia de cada uno de los ítems, con los datos de las tablas estadísticas se procedió a realizar los respectivos gráficos, para luego proceder a realizar el análisis e interpretación de resultados. Mediante el análisis se determina cual es el inconveniente que presenta la cooperativa y las complicaciones que tienen los directivos y los socios.

La conclusión es un juicio razonado, basado en la síntesis de los resultados, sustentando por el análisis de los datos. Las recomendaciones pertinentes para crear las estrategias de seguridad para disminuir la vulnerabilidad de la Cooperativa y de esta manera estructurar la propuesta y elaborar de forma correcta el diseño organizacional con las opiniones correspondientes de cada socio.

3.1 Análisis de los resultados de la entrevista

En esta sección se presentan los resultados a las entrevistas realizadas en la visita a la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”. Dichas entrevistas fueron realizadas selectivamente a personas que están estrechamente relacionadas con la situación actual de cooperativas, es decir a los socios directivos como el presidente de la cooperativa, gerente, presidente del consejo de vigilancia y los dos secretarios de cada consejo con un total de 5 entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas con base en un guión previamente desarrollado, involucrando temas claves para fines prácticos de esta tesis como son los beneficios del diseño organizacional y sus elementos más importantes. Cabe mencionar que no son preguntas concretas y se fueron adaptando a la situación actual de la cooperativa.

La entrevista constaba de 10 preguntas, para realizar dicha entrevista se citó al gerente como principal ayudante de la Cooperativa “Francisco Pizarro”, el cual no nos pudo atender a la hora pactada, por esta experiencia se decidió trabajar después de las tres de la tarde de lunes a viernes, ya que ellos tenían mucho trabajo por la mañana y ellos decidieron colaborarnos en las tardes. Una vez determinados los horarios en los que se podía realizar el trabajo de investigación, se procedió a realizar la entrevista con la finalidad de conocer la situación problemática enfocada en la implementación del diseño organizacional. En la entrevista los socios directivos expresaron sus opiniones y conocimientos de las operaciones o manejo administrativos de la institución.

A continuación se presenta los resultados, y la información correspondiente que se obtuvo mediante las entrevistas realizadas a los socios directivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del Cantón Santa Elena de las cuales se realizaron los respectivos análisis de las 10 preguntas establecidas en las entrevistas:

1.- ¿Cómo cree usted, que ha evolucionado la Cooperativa “Francisco Pizarro” en estos dos últimos años?

Se pudo determinar que el 45% de los socios directivos de la cooperativa, expresan que existe una evolución muy buena en todo aspecto como una mejor infraestructura de la sede, incremento de socios y con la directiva de ahora ha mejorado un poco la parte administrativa y el 30% consideran que además de tener una buena evolución existen algunos socios que quieren aprovecharse del cambio positivo y esto provoca malestar dentro de la institución y el 25% nos dicen que falta un poco más de organización como para llegar al éxito deseado.

Podemos determinar que de acuerdo al análisis de las respuestas, las cifras son realmente bajas por lo que concluimos que es necesario el diseño organizacional por lo que les permite tener más organización, comunicación y una mejor administración para poder superar los problemas que se presenten y poderlos enfrentar y salir adelante con el crecimiento de la cooperativa.

2.- Durante el tiempo que usted ha estado dentro de la cooperativa ¿Cómo ha sido su desarrollo personal?

Se consideró que durante el tiempo que ellos han estado dentro de la cooperativa el nivel del desarrollo personal ha aumentado ya que el 40% de los socios directivos mejoran debido a las integraciones y capacitaciones brindadas por la comisión de tránsito, el 40% del personal no ha tenido el desarrollo que esperaban debido a los problemas ocasionados por la envidia de ciertos socios, 20% por falta de tiempo no se integran ni acuden a las reuniones lo cual es una desventaja.

Podemos establecer que la mayor parte de los socios de la cooperativa tienen problemas en su desarrollo personal por diferentes motivos, lo que se considera necesario la implementación de capacitaciones para mejorar el equilibrio emocional y la actitud de los asociados.

3.- ¿Usted cree que la cooperativa está capacitada para afrontar algún tipo de problema laboral?

El 55% de los socios directivos dicen que debido a la nueva administración la cooperativa está dispuesta a enfrentar problemas tanto administrativos, económicos y laboral ya que la directiva está haciendo todo lo posible para anteponerse a los problemas y tomar decisiones correctas para que ayude al fortalecimiento y manejo de la cooperativa, mientras que el 45% dudan de la capacidad de la directiva porque creen que no están capacitados para dirigir y enfrentar problemas tanto interno como externo.

Podemos concluir que las respuestas de los socios fueron en su mayor parte positivas pero un porcentaje significativo todavía duda de la capacidad, por lo que se necesita de algunos mecanismos o guías para que esto cambie, ya que ellos están de acuerdo con los beneficios que les brindará el diseño organizacional.

4.- ¿Se están respetando las políticas internas de la cooperativa?

Se pudo determinar que un total del 40% se preocupa en respetar y hacer respetar las políticas establecidas por las autoridades ya que son muy importantes puesto que en ellas se encuentran las reglas y las normas a seguir, si logramos que todos cumplan obtendremos el progreso, el 40% dicen que el personal respeta las políticas cuando se acuerdan o se les exigen con alguna multa, mientras que el 20% solo tienen intereses propios pero no se preocupan por las normas o políticas que tienen que cumplir en cada proceso.

Se concluyó de acuerdo a los resultados obtenidos que los socios tienen problemas al momento de respetar las normas establecidas, esto se debe a la falta de conocimiento de las políticas internas de la cooperativa por parte de la mayoría de los socios en seguir con los procedimientos y requisitos establecidos y de esta manera realizar adecuadamente sus labores o trámites requeridos.

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”?

La comunicación dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” en un 40% es buena porque en ocasiones suelen presentarse anomalías que hacen que entre ellos tengan pequeños roces al momento de tomar decisiones, el 40% a pesar de inconvenientes en las decisiones que suelen tener son compañeros y se consideran dentro del marco del respeto y el 20% no tienen buena comunicación por lo que no existe una buena interrelación personal.

Podemos determinar que de acuerdo al análisis la comunicación es escasa esto se debe por la falta de asesoramiento y compromiso con la Cooperativa que les permita realizar adecuadamente sus labores.

6.- ¿Qué tipo de Valores y Principios utilizan dentro de la Cooperativa?

Consideran que tienen buen nivel en los valores ya que ellos, brindan un servicio de transporte en la cual está involucrado personas de las cuales el chofer debe de tomar las respectivas precauciones y para esto deben tener responsabilidad, respeto y solidaridad con los pasajeros esto unos indica el 50% de los socios directivos, mientras que el otro 50% se enfoca en los valores y principios que deben manejar dentro de la cooperativa como también el respeto principalmente como también la puntualidad y el cooperativismo que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad de todos.

Podemos establecer que ellos manejan muy bien los valores y principios como un requisito principal con la cooperativa y el servicio que brindan, además se puede destacar que como un punto bajo, y es el caso de algunos que no están cumpliendo o no manejan los valores y principios indicados por las autoridades o en este caso de la directiva por lo que necesitan de una buena cultura organizacional.

7.- ¿Al momento de realizar sus actividades institucionales consideran el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa?

El trabajo en equipo se realiza en un 20% ya que son coordinados en las reuniones mensuales y se destaca esto que se está tomando en cuenta pero que la mayoría de los socios no acatan las órdenes y en algunos casos no se cumple esta estrategia de trabajar en equipo, el 40% cumplen pero cuando se les exigen que trabajen de esa forma, las actividades consisten en que cuando hay alguna fecha importante y se efectúa una delegación para que el evento a realizar salga mejor porque trabajando en grupo se realizan mejor las cosas y el 40% nos expresan que para ellos no se ve trabajar en equipos por lo que siempre uno coge las riendas de las actividades.

Se establece que de acuerdo a los socios directivos no existe la satisfacción de trabajar en equipo y para evitar que sigan con este tipo de actitud se debe incentivar más a ocuparse en equipo, para esto se recomienda capacitaciones y complementar con los beneficios que proporciona un diseño organizacional.

8.- ¿Qué tipo de acciones tomaría para fomentar y mejorar la Cooperativa?

Las respuestas sobre las acciones que aplicarían para mejorar la Cooperativa se sustentan en que se debe tener más coordinación, comunicación y compromiso entre todos los socios y colaboradores, brindar más capacitación para mejorar el equilibrio emocional de los socios, ser más estrictos en la puntualidad de las cuotas para beneficio de la cooperativa, realizar integraciones mensuales para una mejor relación entre socios, realizar proyectos nuevos con una planificación adecuada con el apoyo de todos, entre otras.

Mediante el análisis realizado se determina que los socios directivos consideran necesario la participación y apoyo de todos para que los trabajos que se efectúen sean acordes a sus expectativas, además de buscar apoyo de otras instituciones que brinden capacitaciones.

9.- ¿Están de acuerdo en que se realice un Diseño Organizacional en la Cooperativa?

Los socios directivos de la Cooperativa “Francisco Pizarro”, manifestaron que en un 80% es necesario implementar un diseño organizacional por lo que les permitirá organizar el trabajo y crear mecanismo de coordinación que faciliten la implementación de estrategias y además el relacionamiento entre los socios y la cooperativa, con el fin de lograr productividad y competitividad. Y el 20% están en dudas por lo que no conocen el diseño organizacional y sus beneficios. Con la explicación provista dudaron aceptar la propuesta por motivo de conocimiento.

Mediante el análisis realizado se determina que los socios consideran necesario la ejecución del diseño organizacional, puesto que hacen falta directrices técnicas de asesoría y más conocimiento para que las actividades y la gestión administrativa mejore más ya que de ello depende el buen desarrollo de la cooperativa.

10.- Al momento de implementar el diseño organizacional. ¿Cómo cree usted que beneficiaría a la Cooperativa?

Se pudo determinar que el 40% de los entrevistados están de acuerdo que el principal beneficio de un diseño organizacional es de la excelente administración que se puede alcanzar si esto manejan procesos, además destacan que el 20% nos formulan que con este beneficio principal se llega a una comunicación oportuna y recíproca, otro 20% se inclinan por el mejoramiento del servicio una vez que se tenga una buena organización y planificación y por último el 20% restante una vez con todos estos puntos se puede llegar a tener un notable crecimiento corporativo.

Podemos decretar que de acuerdo al análisis del 100% de cada respuesta que la directiva está de acuerdo con la implementación del diseño organizacional por los beneficios que este brinda por lo que les permitirá cumplir todas sus actividades de una mejor manera y alcanzar el buen desarrollo de la cooperativa.

3.2 Análisis de resultados de la encuesta

Una vez aplicados los instrumentos de recolección de la información, se procedió a realizar el tratamiento correspondiente para el análisis de los mismos, por cuanto la información que arrojará será la que indique las conclusiones a las cuales llega la investigación, por cuanto mostraron la percepción que posee los socios de la Cooperativa de acuerdo a la propuesta que se está realizando.

Contiene información sobre la implementación del Diseño Organizacional para mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” la misma que se la obtuvo a través de un cuestionario aplicado a 45 socios y 2 trabajadores contratados para saber su opinión sobre la propuesta que se está presentando, apoyada en un cuestionario conformado por 15 ítems de tipo abanico, es decir las respuestas consistieron en una serie de alternativas, entre las cuales el encuestado escogió la que creyó conveniente; las encuestas fueron realizadas en el sede de la cooperativas, otras en los hogares de ciertos socios y también en las horas laborables de ellos, es decir, algunas encuestas se las realizó por el centro o en el hospital de Santa Elena.

Los resultados del cuestionario se presentan de manera organizada, mediante cuadros, la forma que se utilizó para analizar los datos fue de estadística descriptiva con el programa SPSS, se calculó la frecuencia de los datos para después ser analizados mediante gráficos y que fueron obtenidas mediante el cuestionario ver modelo en anexos, se elaboró el análisis, conclusiones y recomendaciones, tomando como base los objetivos de la investigación.

Se debe considerar que los datos tienen su significado únicamente en función de las interpretaciones que les da el investigador, ya que de nada servirá abundante información si no se somete a un adecuado tratamiento analítico. Por lo tanto, se procedió a representar de manera general, en forma gráfica y computarizada, el análisis porcentual de los resultados obtenidos; para ello se emplearon diagramas circulares y la técnica que se utilizó, se basó en el cálculo porcentual de cada ítem.

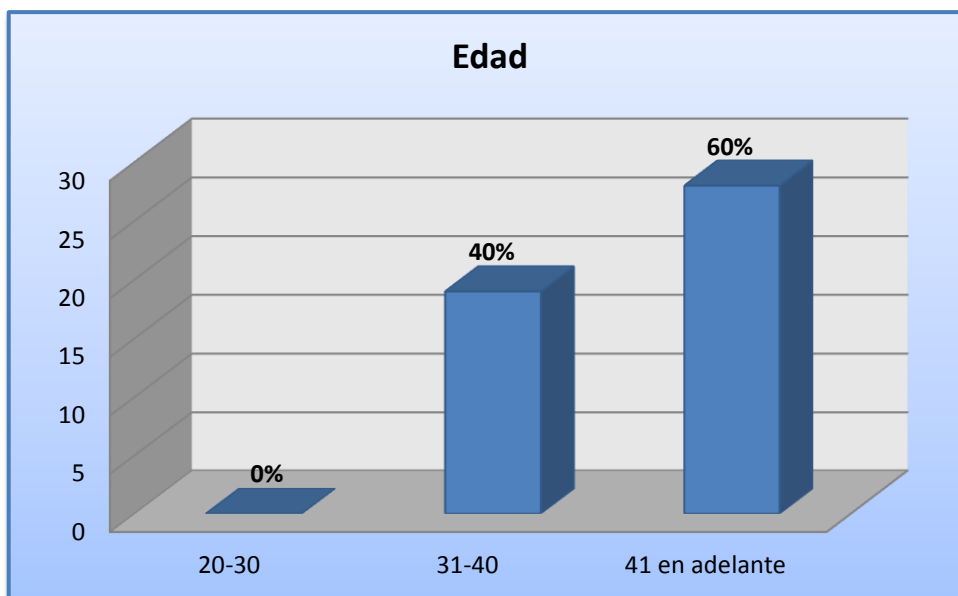
La Edad de los Encuestados.

TABLA N° 1 Edad de los Encuestados

Edad				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Válidos	20-30	0	0	0
	31-40	19	40	40
	41 en adelante	28	60	100
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 1 Edad de los encuestados



Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

En el gráfico mostrado se puede deducir que la mayoría de los socios de la Cooperativa están en una edad de 41 años en adelante y un porcentaje menor están entre 31 y 40 años pudiendo llegar a una conclusión, de que existe una escasez de socios jóvenes, pero la mayoría tiene experiencia de ser socio fundador, que se convierte en una fortaleza.

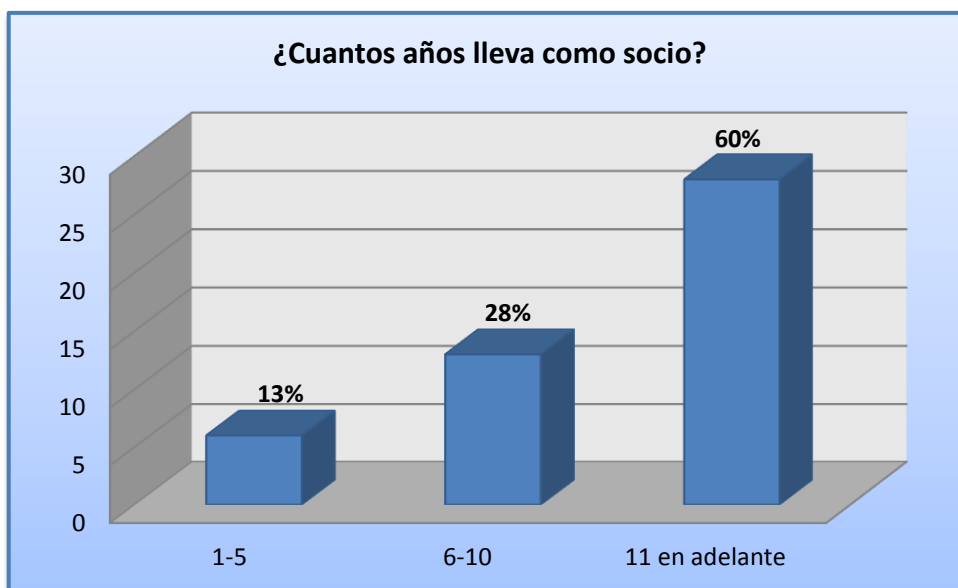
1. Tiempo que lleva como socio en la Cooperativa “Francisco Pizarro”

TABLA N° 2 Tiempo de Socio

¿Cuántos años lleva como socio?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
1 ÍTEM	1-5	6	13	13
	6-10	13	28	40
	11 en adelante	28	60	100
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 2 Tiempo de Socio



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Los resultados obtenidos del tiempo que llevan como socio, tenemos que la mayor parte de ellos tienen 11 años en adelante, con una gran diferencia de los que llevan entre 6 a 10 años y un pequeño porcentaje forman parte de la Cooperativa entre 1 a 5 años. Llegando a una conclusión de que existe experiencia y conocimiento de haber fundado a la institución.

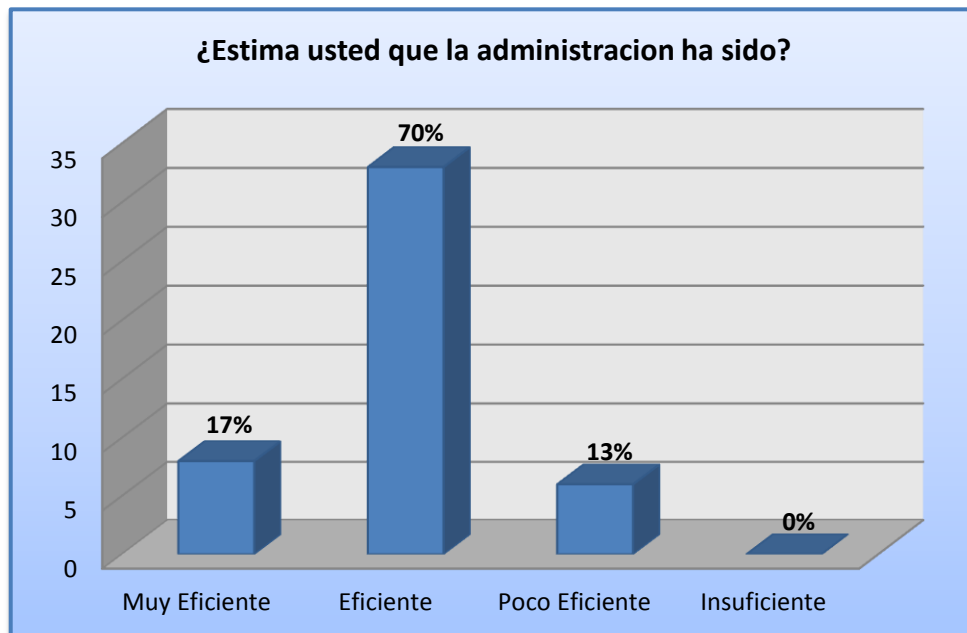
2.- La Administración de la Cooperativa “Francisco Pizarro”

TABLA N° 3 La Administración

¿Estima usted que la administración ha sido?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
2 ÍTEM	Muy Eficiente	8	17	17
	Eficiente	33	70	87
	Poco Eficiente	6	13	100
	Insuficiente	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 3 La Administración



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La mayoría han contestado que la administración ha sido eficiente con una superioridad a las respuestas de muy eficiente y poco eficiente. Por lo que están de acuerdo, de que la Cooperativa tiene una administración eficiente pero falta un poco más de coordinación para llegar a la excelencia.

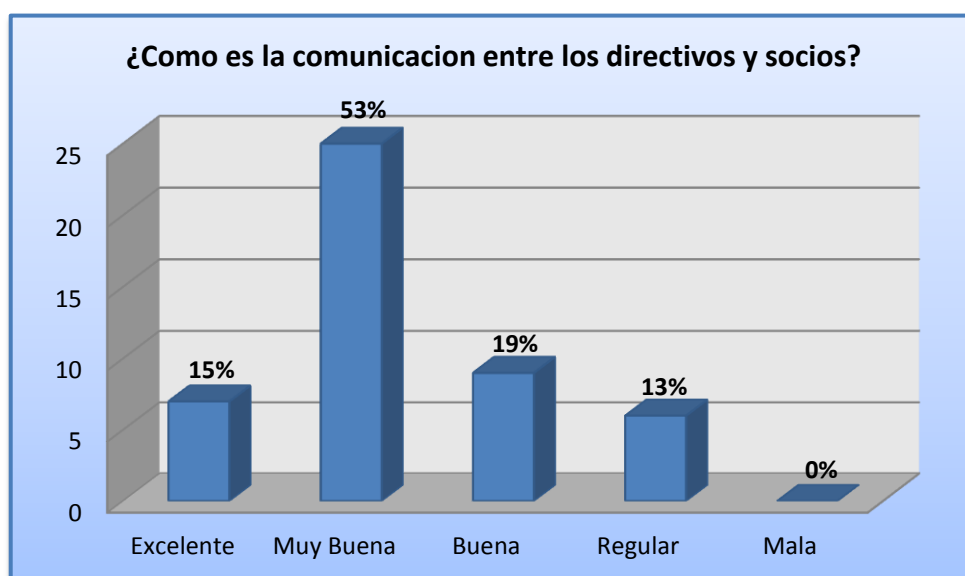
3.- La Comunicación entre los directivos y los socios

TABLA N° 4 La Comunicación

¿Cómo es la comunicación entre los directivos y socios?		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
3 ÍTEM	Excelente	7	15	15
	Muy Buena	25	53	68
	Buena	9	19	87
	Regular	6	13	100
	Mala	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 4 La Comunicación



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La comunicación dentro de la Cooperativa tuvo una calificación de muy buena con un alto porcentaje y por delante de las otras calificaciones como excelente, buena y regular. Por lo que se destaca el buen manejo de información pero falta trabajar en conjunto para llegar a un nivel superior y con una buena relación.

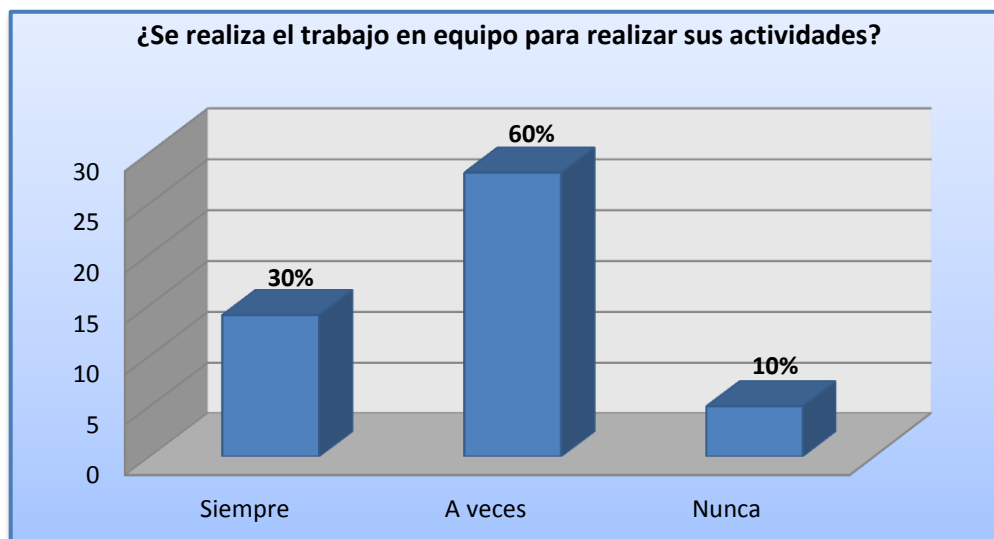
4.- El trabajo en equipo dentro de la Cooperativa “Francisco Pizarro” para realizar sus actividades

TABLA N° 5 El Trabajo en Equipo

¿Se realiza el trabajo en equipo para realizar sus actividades?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
4 ÍTEM	Siempre	14	30	30
	A veces	28	60	90
	Nunca	5	10	100
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 5 El Trabajo en Equipo



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

El trabajo en equipo dentro de las actividades que se realiza se obtuvo que a veces se utiliza esta estrategia con un porcentaje alto y otra cantidad de socios nos expresan que siempre se utiliza pero con un porcentaje bajo y a esto se le agrega que nunca se aplica llegando a la conclusión que de muy poco se utiliza este método de trabajo y falta perfeccionar esta técnica con compromiso, coordinación y responsabilidad por parte de los socios.

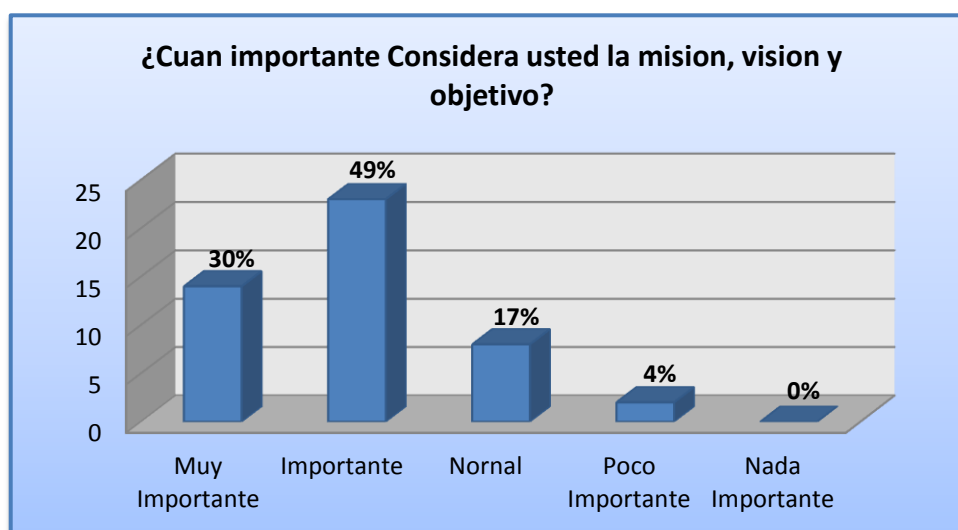
5.- Importancia que consideran a la misión, visión y objetivos

TABLA N° 6 Importancia de Misión, Visión y Objetivo

¿Cuán importante Considera usted la misión, visión y objetivo?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
5 ÍTEM	Muy Importante	14	30	30
	Importante	23	49	79
	Normal	8	17	96
	Poco Importante	2	4	100
	Nada Importante	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 6 Importancia de Misión, Visión y Objetivos



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La importancia de la misión, visión y objetivos más conocida como la dirección estratégica de una empresa, nos expresan que son importantes con un valor superior a las demás calificaciones expresadas, por lo que nos indican que la mayoría de los socios consideran que la dirección estrategia es trascendental en una empresa.

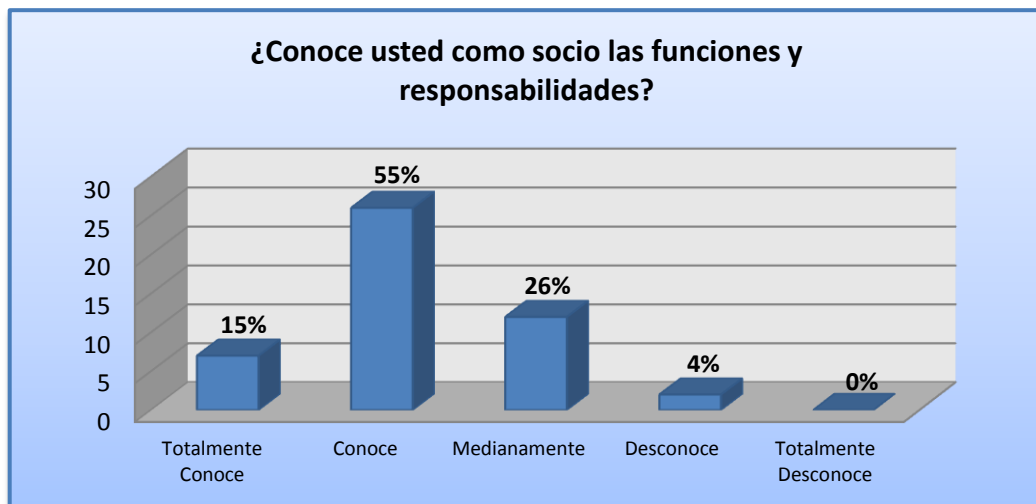
6.- Funciones y responsabilidades de Cooperativa “Francisco Pizarro”

TABLA N° 7 Funciones y Responsabilidades

¿Conoce usted como socio las funciones y responsabilidades?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
6 ÍTEM	Totalmente Conoce	7	15	15
	Conoce	26	55	70
	Medianamente	12	26	96
	Desconoce	2	4	100
	Totalmente Desconoce	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 7 Funciones y Responsabilidades



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Las funciones y responsabilidad que ellos tienen con la Cooperativa, los socios nos expresan que si conocen sus obligaciones como socios, por debajo de las otras alternativas como totalmente conoce, medianamente con un porcentaje significativo y que desconocen con un bajo porcentaje. Llegando a una conclusión de que si conocen sus roles pero no las están cumpliendo y se necesita una buena capacitación para que conozcan y valoren su trabajo.

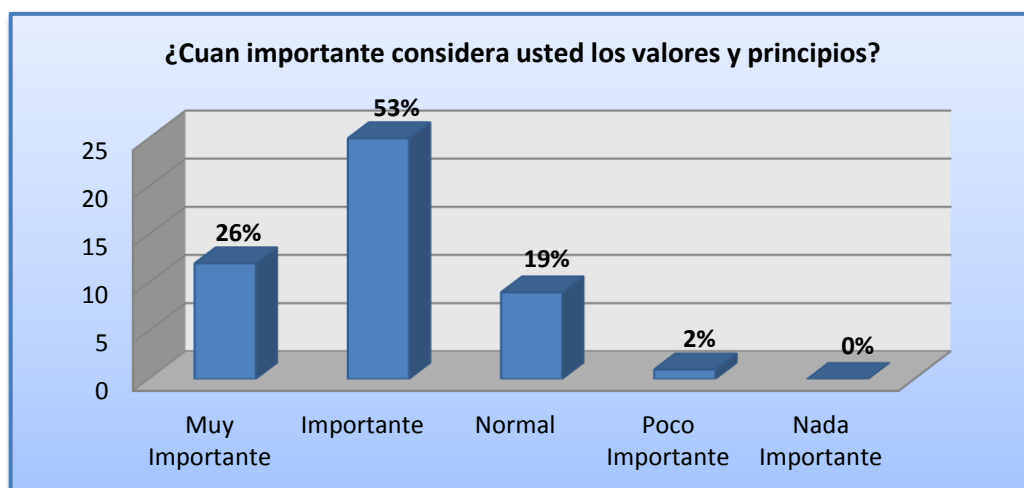
7.- Importancia en que se consideran los valores y principios

TABLA N° 8 Valores y Principios

¿Cuán importante considera usted los valores y principios?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
7 ÍTEM	Muy Importante	12	26	26
	Importante	25	53	79
	Normal	9	19	98
	Poco Importante	1	2	100
	Nada Importante	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 8 Valores y Principios



Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Los valores y principios dentro de la Cooperativa son considerados como importante dentro de los resultados obtenidos por los socios, dejando a un lado las otras alternativas como muy importante, normal y poco importante. Por lo que nos indica que la cultura organizacional es importante porque determina las relaciones, normas y controla la manera que interactúan unos con otros y ellos con el entorno de la Cooperativa.

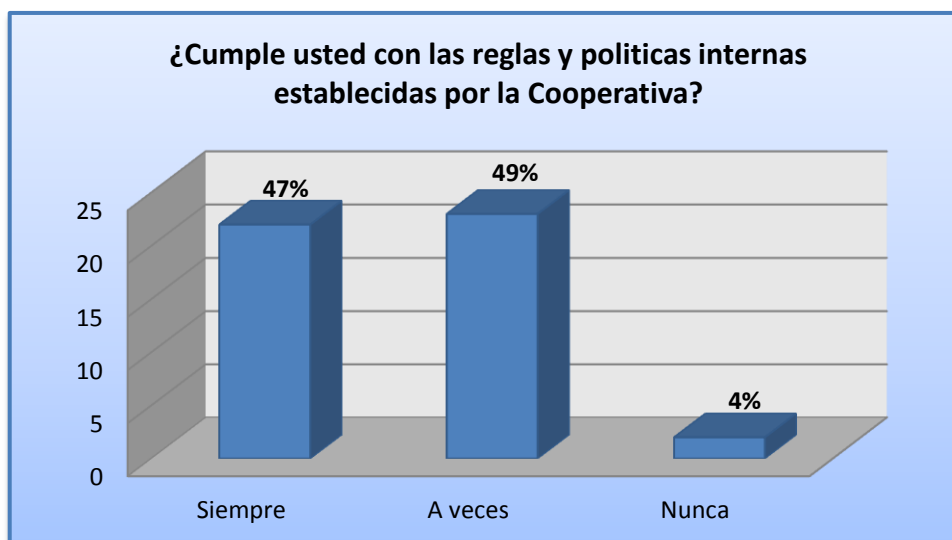
8.- Cumple con las reglas y políticas internas establecidas

TABLA N° 9 Reglas y Políticas

¿Cumple usted con las reglas y políticas internas establecidas por la Cooperativa?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
8 ÍTEM	Siempre	22	47	47
	A veces	23	49	96
	Nunca	2	4	100
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 9 Reglas y Políticas



Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Las reglas y políticas internas de la Cooperativa, según los datos obtenidos se están cumpliendo a veces con una participación considerable que casi llega a la mitad de los socios y con un poco menos nos expresan que siempre y la última alternativa que es nunca con un porcentaje bajo. Hay que destacar que una parte solo lo hace por obligación o si desea algún documento, por ese se necesita de establecer bien las políticas y ser más estrictos.

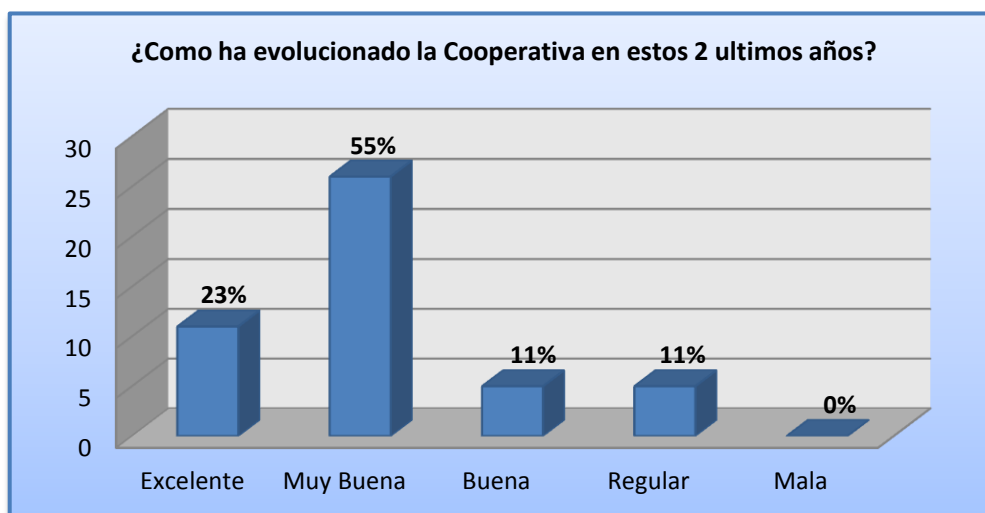
9.- Evolución de la Cooperativa “Francisco Pizarro” en los dos últimos años

TABLA N° 10 Evolución de la Cooperativa

¿Cómo cree usted que ha evolucionado la Cooperativa “Francisco Pizarro” en estos dos últimos años?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
9 ÍTEM	Excelente	11	23	23
	Muy Buena	26	55	79
	Buena	5	11	89
	Regular	5	11	100
	Mala	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 10 Evolución de la Cooperativa



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La evolución de la Cooperativa en los dos últimos años, según los datos alcanzados es de muy buena por debajo de las otras alternativas, con una calificación alta por parte de los socios. Se puede llegar a una conclusión de que falta un poco de cooperación y compromiso para que la Cooperativa llegue a ser líder y alcance sus metas o logros propuestos.

10.- En la actualidad como se maneja los recursos y servicios

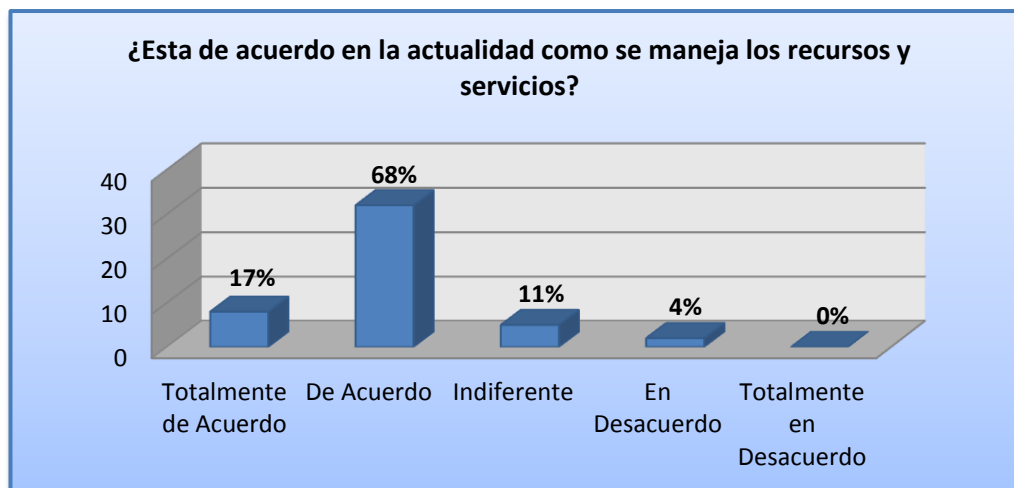
TABLA N° 11 Manejos de Recursos y Servicios

¿Está usted de acuerdo en la actualidad como se maneja los recursos y servicios en la Cooperativa?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
10 ÍTEM	Totalmente de Acuerdo	8	17	17
	De Acuerdo	32	68	85
	Indiferente	5	11	96
	En Desacuerdo	2	4	100
	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.

Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 11 Manejos de Recursos y Servicios



Fuente: Socios de la Cooperativa.

Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Nos expresan los socios que los recursos y servicios de la Cooperativa y están siendo utilizados de una manera correcta con buena aceptación “de acuerdo” con un porcentaje alto y considerable de las otras alternativas. La mayor parte de los socios están de acuerdo y aceptan la forma de conducción o manejo de los recursos y servicios de la Cooperativa.

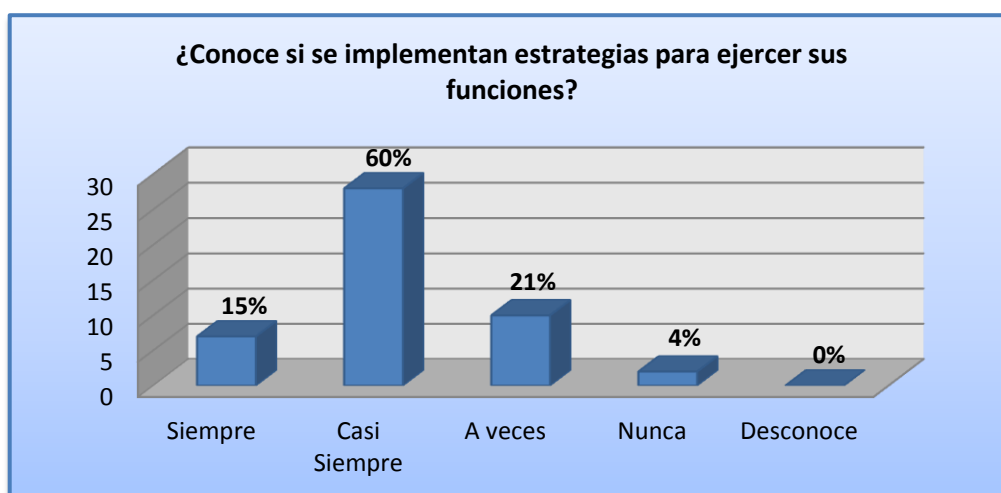
11.- Implementan estrategias para el ejercicio de sus funciones

TABLA N° 12 Implementan Estrategias

¿Conoce si se implementan estrategias para ejercer sus funciones?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
11 ÍTEM	Siempre	7	15	15
	Casi Siempre	28	60	74
	A veces	10	21	96
	Nunca	2	4	100
	Desconoce	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 12 Implementan Estrategias



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

En lo que respecta a la implementación de estrategias en su rol de actividad los socios consideran que casi siempre aplican estrategias, dejando con bajos porcentajes a las otras alternativas como siempre, a veces y por último que nunca con porcentajes muy bajos y hay que tener en cuenta que algunos socios señalan que se aplican estrategias pero no en todas las actividades y que una parte de los socios no cumplen con las disposiciones planteadas.

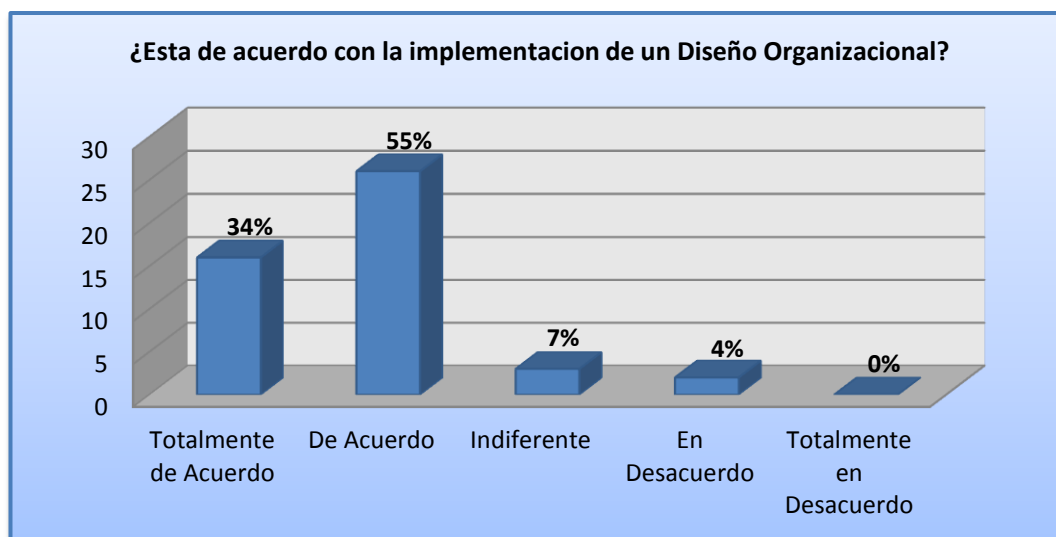
12.- Implementación de un Diseño Organizacional

TABLA N° 13 Implementación de Diseño Organizacional

¿Está de acuerdo con la implementación de un Diseño Organizacional?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
12 ÍTEM	Totalmente de Acuerdo	16	34	34
	De Acuerdo	26	55	89
	Indiferente	3	7	96
	En Desacuerdo	2	4	100
	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 13 Implementación de Diseño Organizacional



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La mayoría de los socios consideran que la implementación de un diseño organizacional para la Cooperativa “Francisco Pizarro” es muy importante por lo que los resultados obtenidos indican que están de acuerdo con la propuesta y se llega a una conclusión que la totalidad de los socios están de acuerdo y totalmente de acuerdo con la propuesta de un diseño organizacional.

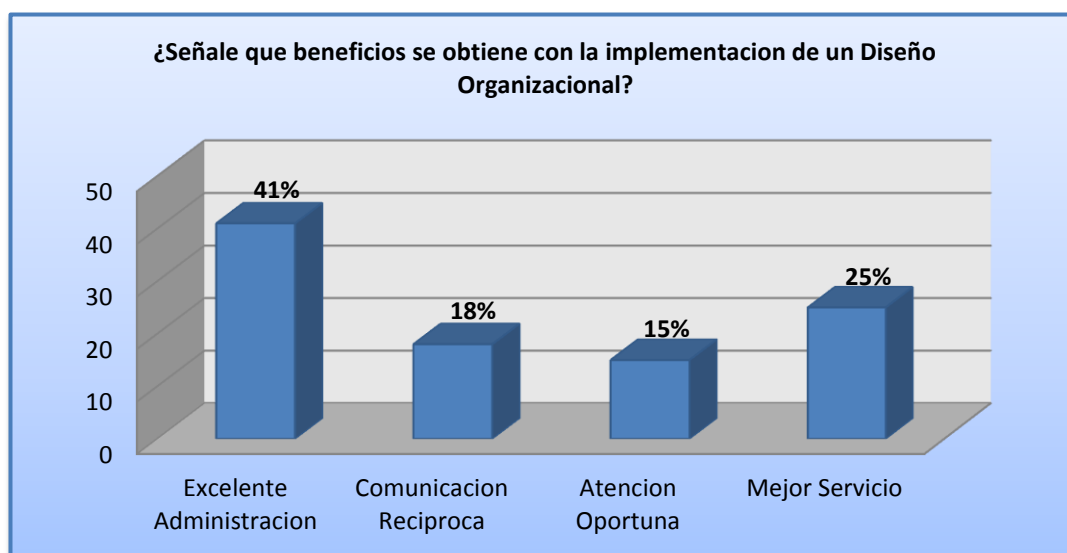
13.- Beneficios que se obtiene con la implementación del Diseño Organizacional

TABLA N° 14 Beneficios del Diseño Organizacional

¿Señale que beneficios se obtiene con la implementación de un Diseño Organizacional?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
13 ÍTEM	Excelente Administración	41	41	41
	Comunicación Recíproca	18	18	59
	Atención Oportuna	15	15	74
	Mejor Servicio	25	25	99
	Total	99	99	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 14 Beneficios del Diseño Organizacional



Fuente: Socios de la Cooperativa.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Con respecto a los beneficios que se obtiene con la implementación de un diseño organizacional, los socios han respondido que se obtiene una excelente administración como un primer beneficio, una comunicación recíproca, una atención oportuna y un mejor Servicio, cabe destacar que los socios quieren mejorar un poco más en la gestión administración y con esto mejorar el servicio.

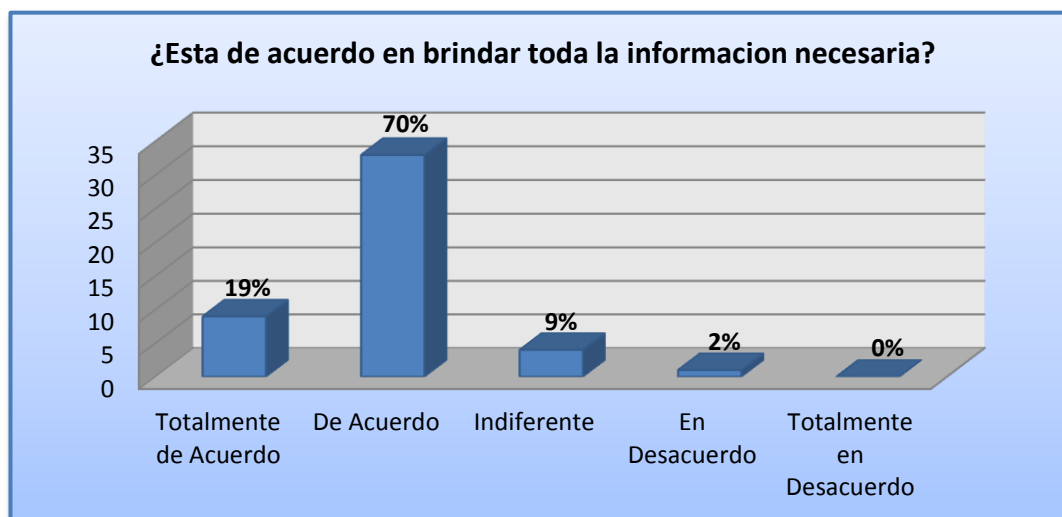
14.- Brindará toda información para la implementación del Diseño Organizacional

TABLA N° 15 Brindará toda Información

¿Está de acuerdo en brindar toda la información necesaria?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
14 ÍTEM	Totalmente de Acuerdo	9	19	19
	De Acuerdo	33	70	89
	Indiferente	4	9	98
	En Desacuerdo	1	2	100
	Totalmente en Desacuerdo	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 15 Brindará toda Información



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Sobre si están de acuerdo en brindar información para realizar la propuesta, indican con un gran porcentaje que si están de acuerdo en colaborar con la realización de la investigación y brindar la información necesaria para su elaboración. La mayor parte de los socios de la Cooperativa nos brindará los documentos, información y datos que se desee conocer u obtener para la realización de la propuesta.

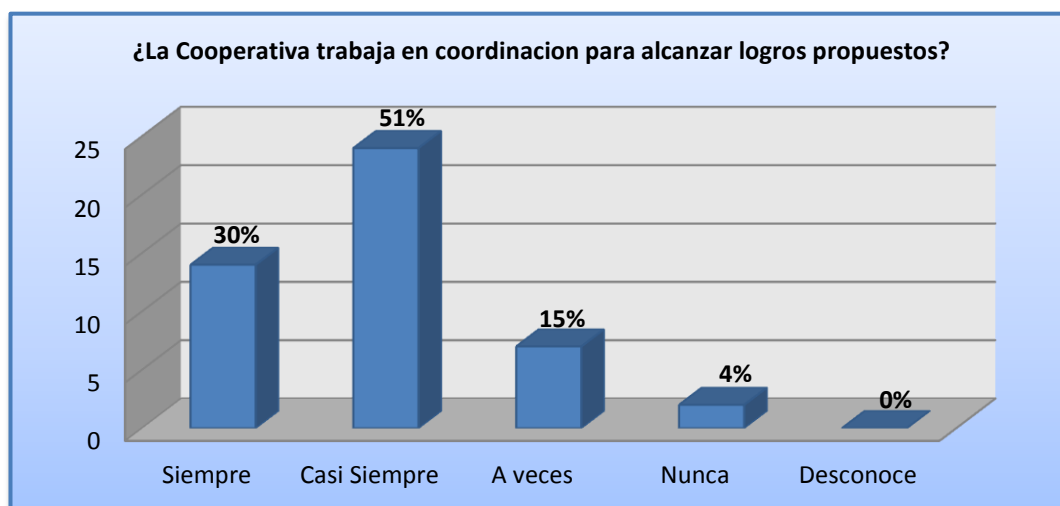
15.- La Cooperativa “Francisco Pizarro” trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos

TABLA N° 16 Trabaja en Coordinación

¿La Cooperativa trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?				
		Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
15 ÍTEM	Siempre	14	30	30
	Casi Siempre	24	51	81
	A veces	7	15	96
	Nunca	2	4	100
	Desconoce	0	0	0
	Total	47	100	

Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

GRÁFICO N° 16 Trabaja en Coordinación



Fuente: Socios de la Cooperativa.
 Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

La última pregunta sobre si la cooperativa trabaja en coordinación para alcanzar los logros propuestos por parte de los socios nos proyectan que siempre lo hacen, con un porcentaje superior por debajo de las otras alternativas. Llegando a la conclusión que están trabajando para beneficio de la institución pero que falta una buena estructura organizacional para una mayor solides.

3.3 Conclusiones

- 1) Mediante el análisis se pudo determinar que se maneja un ambiente inestable y la gestión administrativa y operativa de la Cooperativa “Francisco Pizarro” es ineficiente e interrumpida.
- 2) La ausencia de una estructura organizacional dentro de la Cooperativa y la toma de decisiones ineficiente atrae contratiempos que perjudican a los socios y a la institución en general.
- 3) La cooperación, participación y compromiso con la Cooperativa es regularmente tolerable o pasable, puesto que los problemas que se presentan originan muchos perjuicios y adicional a esto la deficiente comunicación que se maneja dentro de la Cooperativa.
- 4) Los socios manifiestan que tienen deficiencia para trabajar en la parte administrativa y operativa por la escasez de conocimientos y capacitaciones.
- 5) Se establece que pocas veces se implementan estrategias de calidad y mejoramiento en el servicio y buena imagen de la cooperativa, ya que es una forma de expresar que queremos hacer, como lo queremos hacer y cómo vamos a estar en el futuro.
- 6) La poca utilización de sistemas de tecnología en la cooperativa hace que no se consiga la máxima calificación de excelencia en la evolución y tenga debilidades en la gestión administrativa y operativa.

3.4 Recomendaciones

- 1) Implementar una dirección estratégica mejorará la cooperativa permitiendo cambios oportunos y la creación de un ambiente adecuado para los socios y el compromiso con la institución.
- 2) Establecer una estructura organizacional adecuada para la Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro” con un organigrama mostrando los niveles jerárquicos, conocimiento de funciones y responsabilidades por medio de un manual de función de los socios y políticas de recursos humanos permitirá tomar buenas decisiones y tener en futuro mejores resultados.
- 3) Implementar una cultura organizacional con valores éticos y principios corporativos y un sistema de información o comunicación que permitirá la participación y compromiso de los socios con la cooperativa.
- 4) Realizar capacitaciones a los socios para mejorar el desempeño laboral y conseguir una integración y mejorar la relación entre ellos y poder trabajar en forma conjunta. (En caso de que existan choferes particulares también asistirán a las capacitaciones con el respectivo socio y dueño de la unidad).
- 5) Proporcionar estrategias de mejoramiento en una misma dirección para conseguir resultados positivos en la institución que facilite la utilización eficaz de los recursos y servicios para lograr un rendimiento satisfactorio.
- 6) Plantearse nuevos proyectos en un mediano plazo como la instalación de un sistema computarizado administrativo – contable y un nuevo servicio de “radio taxis” y la respectiva división departamental de acuerdo a las funciones y responsabilidades mejorando la gestión administrativa.

CAPÍTULO IV
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE EN TAXIS “FRANCISCO PIZARRO”, DEL CANTÓN
SANTA ELENA

4.1 Presentación

La finalidad de la propuesta que se presenta, es de implementar un Diseño Organizacional para el mejoramiento de la gestión administrativa y una nueva cultura organizacional que beneficie a la institución.

Los delineamientos que se utilizaron en el proceso de investigación, está la detección del problema que tenían, de esta manera se realizó en el planteamiento del problema y se presentó como solución el requerimiento de un diseño organizacional, en otras palabras la elaboración de una estructura organizacional y la asignación o delegación de funciones de acuerdo a las capacidades del personal en este caso los socios de la Cooperativa.

Otro de los delineamientos constituye los pasos metodológicos básicos que se utilizaron en la investigación y dentro de ella se estableció las técnicas de investigación como las encuestas y entrevistas las que nos proyectaron un resultado positivo la cual aprobaban la propuesta y los alcances del trabajo de investigación a desarrollar.

Mediante todos estos delineamientos y con la colaboración de los socios de la cooperativa y gracias a ellos se pudo elaborar la propuesta que contiene un análisis FODA para ver las falencias y virtudes de la organización, una dirección estratégica para establecer su compromiso con la institución, una cultura organizacional consecuente con valores y principios primordiales, una nueva estructura organizacional para el mejoramiento y la asignación eficaz de los puestos de trabajos para fortalecer la gestión administrativa de la institución.

4.2 Datos de identificación



COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS
"FRANCISCO PIZARRO"



Fundado el 18 de julio de 1987, Acuerdo Ministerial n° 3609.

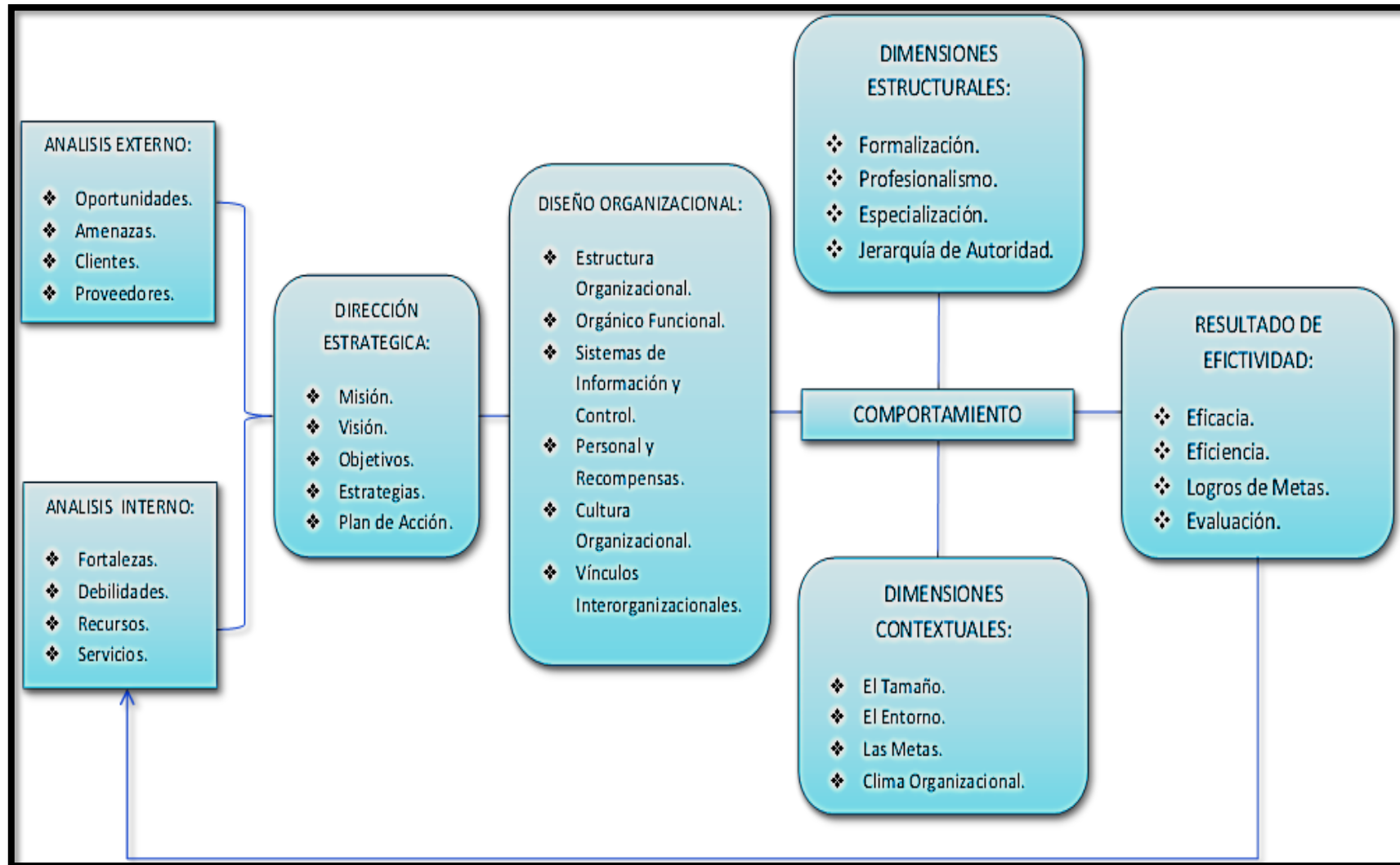
Inscrita en el registro general de Cooperativas con la orden N° 4987 del 26 de
Noviembre de 1990.

Ruc 0992175869001

COMPAÑERISMO, SUPERACIÓN Y DISCIPLINA

Santa Elena – Ecuador

4.3 Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”



Fuente: DAFT Richard L. (2007); “Adm. Teoría del Diseño Org.”; DR. JAY Galbraith “The OD Consulting Group - www.theodcg.com/services04.html”.

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

4.4 Dimensiones del diseño organizacional

1) Análisis situacional

A continuación se presenta un análisis esquematizado en relación con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”, mediante el cual se podrán detectar las necesidades de adiestramiento en relación con el proyecto de implantación de un diseño organizacional, los cuales ayudará a la mejoría de la gestión administrativa y además de buscar una buena cultura organizacional con valores y principios que se acoplen a esta institución. Al igual que otras necesidades de adiestramiento que logren una transformación de las debilidades y amenazas planteadas, en fortalezas y oportunidades, sembrando así una cultura que aporte un valor agregado en favor de los socios que conforman la cooperativa.

1.1) Análisis Externo:

1.1.1) Oportunidades

- Aprovechar la flota o terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados.
- Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades.
- Adquisición de unidades modernas (Con el Plan Renova).
- Imagen que tiene la cooperativa.
- Clientes satisfechos.
- Facilidad de contactarse con la cooperativa. (Proyecto de crear una Central de Radio Propia)
- La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros de tomar un taxi de la calle.
- Alianzas con otras instituciones.
- Demanda no cubierta por parte del transporte público.

1.1.2) Amenazas

- Los vehículos particulares que realizan ilegalmente este servicio. (“Taxistas Piratas”).
- Porcentaje significativo del público objetivo que cuenta con vehículo propio.
- Crecimiento de los taxistas ilegales.
- La probable subida del precio de los combustibles.
- El creciente robo de vehículos.
- Alta competencia en el área.
- El probable aumento de los precios en los insumos.
- Accidentes de tránsito.

1.1.3) Clientes

El cantón Santa Elena está constituida por una extensa área de urbanización, en ésta área están asentados planteles Educativos, empresas públicas y privadas, sitios turísticos, clínicas y el hospital general, además se espera la conclusión del Terminal para un nuevo mercado. Los habitantes en total son 144.076 que corresponde al 47% de la población total de la provincia de Santa Elena.

El servicio de transporte de pasajeros está dirigido a estratos sociales de niveles medio bajo, medio y medio alto especialmente por comerciantes que viajan continuamente por situaciones de trabajo, empleados de empresas públicas y privadas, estudiantes, y personas en general haciendo compras o diligencias como también las personas que vienen de otras provincias del Ecuador y extranjeras por el aporte que brindan al sector turístico.

El posicionamiento de más usuarios que demandan este sector se diferencia en dos segmentos que son en días normales y en festividades. El trato a los clientes que demandan el servicio de transporte en taxis es igual en días festivos o a diario siempre es un servicio rápido y seguro.

1.1.4) Proveedores

Las entidades que proveen servicios a la cooperativa son las siguientes:

- ❖ Comisión de Transito del Ecuador. (CTE): Con capacitación para mejorar la profesión del chofer y enseñarle los peligros que pueden existir en las vías y como prevenirlos para no causar accidentes.
- ❖ Servicios de Rentas Internas. (SRI): Brinda capacitación de cuáles son los impuestos y obligaciones que la Cooperativa de Transporte en Taxis debe seguir y cumplir.
- ❖ Superintendencia de la Economía, Popular y Solidaria (SEPS): capacitaciones de las nuevas leyes que involucran a cooperativas de transporte en taxis y estar actualizados en conocimientos.
- ❖ Se propone tener proveedores para el mantenimiento de las unidades.

1.2) Análisis Interno

1.2.1) Fortalezas

- Estructura propia (Sede CTTFP).
- Primera Cooperativa de Transporte en Taxis constituida legalmente en el cantón Santa Elena. (“Francisco Pizarro”)
- Unidades de transporte propio.
- Personal calificado (Choferes Profesionales).
- Planificación de sus gastos e ingresos.
- Lealtad y experiencia de los socios.
- Relación entre socios.
- Autos nuevos y cómodos que brindan seguridad al usuario, además que cuando estén deteriorados deberán de renovar el vehículo.
- Rapidez para llegar al destino indicado.
- Dispone de un estacionamiento en el Hospital General de Santa Elena.

1.2.2) Debilidades

- Personal con escasa cultura y formación académica.
- Deficiencias en la atención al cliente o usuario.
- Desconocimiento de una dirección estratégica.
- Desconocimiento de las políticas por parte de los socios.
- Insuficiente motivación y responsabilidad de los socios.
- Escasa cooperación por parte de la mayoría de los socios.
- Carencia de un lugar adecuado y cercano al público para poder estacionar las unidades.
- Insuficiente conocimiento de la cultura organizacional.

1.2.3) Servicios

El Servicio de transporte de pasajeros en taxi, es el que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, siempre que no sea servicio de transporte masivo o colectivo, en vehículos de color amarillo denominados taxi, organizados en operadoras legalmente constituidas y autorizados mediante permiso de operación otorgado por la comisión nacional de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial. Clases de servicio: Servicio convencional y Servicio ejecutivo.

Taxi de servicio convencional.- Consiste en el traslado de personas desde un lugar a otro dentro del área urbana autorizada para su operación, en vehículos automotores de color amarillo, equipados para el transporte de personas, con capacidad de hasta 5 pasajeros incluido el conductor.

Taxi con servicio ejecutivo.- Es el servicio de transporte comercial que se presta a terceras personas a cambio de una contraprestación económica, que consiste en el traslado exclusivo de personas en forma segura dentro de su ámbito de operación.

1.2.4) Recursos

- **Recursos Tangibles:**

Recursos Financieros: Sistemas financiero para tener una mejor capacidad de la cooperativa para generar fondos internamente en las cuotas mensuales.

Recursos de la Organización: Organigrama formal de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” y un sistema juicioso para planear, controlar y coordinar las actividades.

Recursos Materiales: Equipo modernos y ubicación estratégica de la Cooperativa: Una buena estructura física o sede de la cooperativa con buen ambiente laboral, sillas, mesas, escritorios, vitrinas, ventiladores, carpetas, papelería, computadora, teléfono, vehículos y demás equipamiento necesario para el buen cumplimiento de las actividades.

Recursos Tecnológicos: Disponibilidad de la tecnología como el uso del internet, sistemas, marcas registradas y derechos registrados por parte de la cooperativa.


- **Recursos Intangibles:**

Recursos Humanos: Tener como rutina las capacitaciones para mejorar los conocimientos, confianza y capacidad de los socios en general, empleados contratados y choferes profesionales que trabajan en los diferentes taxis.

Recursos para Innovar: Ideas para mejorar, creatividad, motivar a emprender y capacidad innovadora de todos los socios de la cooperativa en las actividades.

Recursos de la Reputación: Manejar un buen prestigio e imagen entre los socios o choferes de las unidades y usuarios o pasajeros que utilizan el servicio.

MATRIZ FODA:

 <p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS "FRANCISCO PIZARRO"</p>	FORTALEZA	DEBILIDAD
	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura propia (Sede CTTFP). • Primera Cooperativa de Transporte en Taxis constituida legalmente en el Cantón Santa Elena. ("Francisco Pizarro") • Unidades de transporte propio. • Personal calificado (Choferes Profesionales). • Planificación de sus gastos e ingresos. • Lealtad y experiencia de los socios. • Relación entre socios. • Autos nuevos y cómodos que brindan seguridad al usuario, además que cuando estén deteriorados deberán de renovar el vehículo. • Rapidez para llegar al destino indicado. • Dispone de un estacionamiento en el Hospital General de Santa Elena. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con escasa cultura y formación académica. • Deficiencias en la atención al cliente o usuario. • Desconocimiento de una Dirección Estratégica. • Desconocimiento de las políticas por parte de los socios. • Insuficiente motivación y responsabilidad de los socios. • Escasa cooperación por parte de la mayoría de los socios. • Carencia de un lugar adecuado y cercano al público para poder estacionar las unidades. • Insuficiente conocimiento de la Cultura Organizacional.
OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA FO (DE CRECIMIENTO)	ESTRATEGIA DO (DE SUPERVIVENCIA)
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar la Flota o Terminal de Santa Elena para crecer en nuevos mercados. • Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades. • Adquisición de unidades modernas (Con el plan Renova). • Imagen que tiene la Cooperativa. • Clientes Satisfechos. • Facilidad de contactarse con la Cooperativa. (Proyecto de crear una Central de Radio Propia) • La ola de inseguridad en el país permite tener gran demanda en un público que es consciente de los peligros de tomar un taxi de la calle. • Alianzas con otras instituciones. • Demanda no cubierta por parte del transporte público. 	<ul style="list-style-type: none"> ✕ Crear un Ambiente Adecuado. ✕ Incentivar a la cooperación e integración entre socios. ✕ Utilizar el trabajo en equipo. ✕ Proponer proyectos nuevos para mejorar la gestión administrativa y operativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ✕ Estructuración de los cargos de los socios con la Cooperativa. ✕ Realizar capacitación a los socios.
AMENAZA	ESTRATEGIA FA (DE SUPERVIVENCIA)	ESTRATEGIA DA (DE FUGA)
<ul style="list-style-type: none"> • Los vehículos particulares que realizan ilegalmente este servicio. ("Taxistas Piratas"). • Porcentaje significativo del público objetivo que cuenta con vehículo propio. • Crecimiento de los taxistas ilegales. • La probable subida del precio de los combustibles. • El reciente robo de vehículos. • Alta competencia en el área. • El probable aumento de los precios en los insumos. • Accidentes de tránsito. 	<ul style="list-style-type: none"> ✕ Renovación de unidades a largo plazo. ✕ Brindar una buena imagen. 	<ul style="list-style-type: none"> ✕ Brindar seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes. ✕ Brindar un buen trato al cliente, usuario o pasajero.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro".

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

2) Dirección estratégica

2.1) Misión

Brindar un servicio público de transporte en taxis eficiente, con rapidez y de calidad a nuestros clientes a un precio justo, transmitiéndoles seguridad y confianza necesaria para que gocen de comodidad mientras acuden a la jornada de trabajo, estudios, compromisos y destinos en general utilizando este medio de transporte como su mejor alternativa.

2.2) Visión

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” busca liderar la participación en el mercado brindando un servicio eficiente y eficaz con unidades seguras y aptas en el Cantón Santa Elena, a fin de lograr el bienestar económico de nuestros socios y la completa satisfacción al cliente, para de esta forma garantizar un trabajo honesto y productivo a toda la cooperativa, basado en una cultura de calidad y mejora continua.

2.3) Objetivos

2.3.1) Objetivo Corporativos:

- ❖ Brindar un servicio profesional, seguro y eficiente a nuestros clientes.
- ❖ Satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los clientes.
- ❖ Ofrecer servicios de alta calidad.
- ❖ Responder prontamente ante devoluciones de objetos, quejas, entre otros.
- ❖ Capacitar permanentemente al personal en búsqueda de un mejoramiento continuo, que redunde a bien en su trabajo con la cooperativa y presten un servicio superior a los clientes.
- ❖ Atender las peticiones de nuestros clientes o usuarios en forma permanente y oportuna.

2.3.2) Objetivo General

Elaborar un Diseño Organizacional mediante estrategias que permitan el cumplimiento adecuado de las actividades administrativas que se realizan en la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del cantón Santa Elena, para de esta manera buscar la satisfacción de las necesidades de desarrollo del transporte, donde el cliente y el servicio son lo más importante.

2.3.3) Objetivos Específicos

- ❖ Plantear cada uno de los beneficios del diseño organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la gestión administrativa.
- ❖ Proporcionar calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios.
- ❖ Plantear nuevos sistemas de tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas de la cooperativa.

2.4) Estrategias

1. Ambiente adecuado.
2. Estructuración de cargos de los socios.
3. Cooperación entre socios.
4. Capacitar a los socios.
5. Renovación de unidades a mediano plazo.
6. Seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes.
7. Buen trato al cliente.
8. Proponer proyectos nuevos como el servicio de “Radio Taxis” y sistemas computarizados administrativo-contable.

2.5) Plan de Acción

1. PRIMERA ESTRATEGIA: “Ambiente adecuado”

❖ Análisis Situacional de la cooperativa para conocer sus:

- Fortalezas.
- Debilidades.
- Oportunidades.
- Amenazas.

❖ Implementar una Dirección Estratégica:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos Corporativos.
- Estrategias.

2. SEGUNDA ESTRATEGIA: “Estructuración de los cargos de los socios”

❖ Proporcionar un organigrama para la cooperativa y conocer los niveles jerárquicos.

❖ Políticas de Recurso Humano:

- Generales
- Institucionales.

❖ Facilitar un Manual de Función:

- Definir las funciones y responsabilidades de los cargos de cada socio.
- Distribuir y dividir por departamentos, de acuerdo a las funciones y responsabilidades que cumple cada uno de los socios en sus respectivos puesto de trabajo.

3. TERCERA ESTRATEGIA: “Cooperación entre socios”

- ❖ Plantear un sistema de información, comunicación y control para mejorar la cooperación y el compromiso con la cooperativa.
- ❖ Implementar una cultura organizacional eficiente con:
 - Valores éticos.
 - Principios corporativos.
 - Tradiciones de la cooperativa
- ❖ Establecer vínculos interorganizacionales.

4. CUARTA ESTRATEGIA: “Capacitar a los socios”

- ❖ Comunicar al personal el día en que se realiza las capacitaciones con tiempo para evitar ausencias de socios. Temas como:
 - Motivación.
 - Liderazgo.
 - Funciones y responsabilidades con la cooperativa.
 - Atención al cliente.
 - Seguridad.

5. QUINTA ESTRATEGIA: “Renovación de unidades a mediano plazo.”

- ❖ Transformación de los vehículos para una mejor comodidad para la comunidad en 3 o 4 años, acogiéndose al plan Renova en conjunto con el Ministerio de Transporte y Obras Públicas y FEDETAXIS.
- ❖ Fomentar la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros a su destino final.
- ❖ Eliminar la ineficiencia en el trabajo.
- ❖ Mejorar la imagen de la cooperativa.

6. OCTAVA ESTRATEGIA: “Seguridad y salvaguarda de la integridad de los clientes”

- ❖ Asegurar que el vehículo este seguro y funcione correctamente.
- ❖ Tomar medidas para asegurar que los socios eviten manejar bajo los efectos del alcohol.
- ❖ Usar el cinturón de seguridad cuando maneje, puede reducir cerca de la mitad del riesgo de un grave accidente que produce un choque.
- ❖ Manejar con una velocidad considerable y no abusar del volante, es decir, que no conduzca demasiado rápido o agresivamente.

7. NOVENA ESTRATEGIA: “Buen trato al cliente”

- ❖ Los clientes son cada vez más exigentes, ya no sólo buscan precio y calidad, sino también un ambiente agradable y un servicio rápido.
- ❖ Mostrar un trato amable, cordial y mucha comida.
- ❖ Si un cliente recibe un buen servicio y atención, es muy probable que vuelva a adquirir nuestro servicio y que nos recomiende con otros usuarios o clientes.

8. DECIMA ESTRATEGIA: “Proponer proyectos nuevos como el servicio de “Radio Taxi” y un sistema computarizado administrativo - contable”

- ❖ Realizar reuniones para plantear proyectos y darles a conocer las conclusiones a los demás socios y tomar las debidas decisiones.
- ❖ Proponer, buscar información y ayuda necesaria para las instalaciones de una operadora de “Radio Taxi” y darles a conocer a los socios.
- ❖ Proponer, buscar información y ayuda necesaria para la instalación de un sistema computarizado administrativo - contable.
- ❖ Lograr que el servicio se expenda en la mayor parte del cantón obteniendo la más alta participación del mercado local.

MATRIZ DE PLAN DE ACCIÓN

PLAN DE ACCION		
Problema Principal:		
La falta de un Diseño Organizacional en la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro" incide en la Gestión Administrativa de la organización.		
Fin del Proyecto:		Indicadores
Implementación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro"		* Encuestas a todos los socios. * Entrevistas a los socios directivos de la Cooperativa.
Propósito del Proyecto:		Indicador
Mejorar la gestión administrativa para que exista mas coordinación, alcanzar una comunicación reciproca u oportuna y fomentar una cultura organizacional eficiente, de tal forma que mejore el servicio al usuario y el ambiente dentro de la Cooperativa		Numero de socios y directivos de la Cooperativa "Francisco Pizarro" que aceptaron la implementación del Diseño Organizacional.
Objetivos Específicos	Estrategias	Actividades
Plantear cada uno de los beneficios del Diseño Organizacional con la finalidad de hacer una propuesta para el mejoramiento de la Gestión Administrativa.	☒ Ambiente Adecuado.	1.- Análisis Situacional de la Cooperativa. 2.- Dirección Estratégica: a) Misión. b) Visión. c) Objetivos Corporativos. d) Estrategias.
	☒ Estructuración de cargos de los socios con la Cooperativa.	1.- Organigrama de la Cooperativa. 2.- Manual de Funciones para los Socios: a) Funciones y Responsabilidades de los socios. b) Dividir por Departamentos 3.- Políticas de Recursos Humanos.
	☒ Cooperación entre socios	1.- Sistemas de Información, Comunicación y Control. 2.- Cultura Organizacional: a) Valores Éticos. b) Principios Corporativos. c) Tradiciones de la Cooperativa. 3.- Vínculos Interorganizacionales.
	☒ Capacitar a los socios	1.- Motivación. 2.- Liderazgo. 3.- Responsabilidades con la Cooperativa. 4.- Atención al Cliente. 5.- Seguridad.
Proporcionar calidad en el servicio, donde el cliente se sienta seguro de volver a solicitar nuestros servicios.	☒ Renovación de unidades a mediano plazo.	1.- Transformación de los vehículos para mejor comodidad. 2.- Fomentar la responsabilidad y seguridad en el traslado de los pasajeros. 3.- Mejora la imagen de la Cooperativa.
	☒ Seguridad y salvaguardar la integridad de los clientes.	1.- Asegúrese de que el vehículo este seguro y funcione correctamente. 2.- Tomar medidas para asegurarse de que usted evite manejar bajo los efectos del alcohol. 3.- Usar el cinturón de seguridad cuando maneje. 4.- Manejar con una velocidad considerable y no abusar del volante.
	☒ Buen trato al cliente.	1.- Los clientes exigen no sólo precio y calidad, sino también un ambiente agradable y un servicio rápido. 2.- Mostrar un trato amable y cordial. 3.- El cliente probablemente vuelva a adquirir nuestro servicio y que nos recomiende con otros usuarios o clientes.
		Ejecutar la actividad.
Plantear nuevos sistemas de tecnología para optimizar las actividades administrativas y operativas de la cooperativa.	☒ Proponer proyectos nuevos como el servicio de "Radio Taxis" y un Sistema Computarizado Administrativo - Contable.	1.- Realizar reuniones para plantear proyectos y darles a conocer las conclusiones a los demás socios y tomar las debidas decisiones. 2.- Proponer, buscar información y ayuda necesaria para las instalaciones de una operadora de "Radio Taxis" y darles a conocer a los socios. 3.- Proponer, buscar información y ayuda necesaria para las instalaciones de un sistema computarizado administrativo - contable. 4.- Lograr que el servicio se expenda en la mayor parte del
		Ejecutar la actividad.

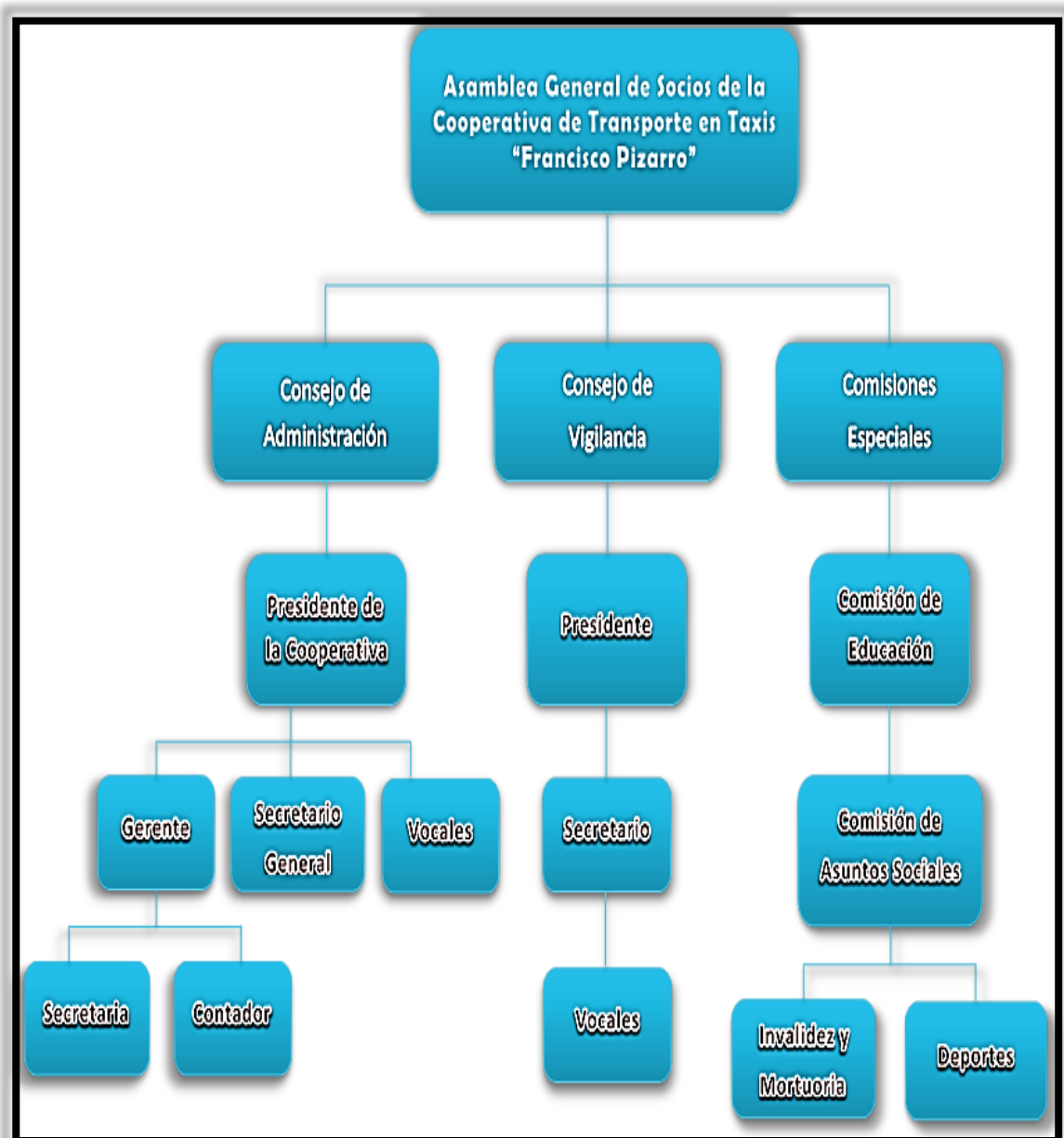
Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro".

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

3) Diseño organizacional

3.1) Estructura Organizacional:

El tipo de estructura organizacional que se propuso para la cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” de Santa Elena, es la Funcional. Su carácter sencillo permite la coordinación de manera fácil entre los departamentos y estará conformada de la siguiente manera:



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.
Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

3.2) Orgánico Funcional:

1) ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS:

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todos los socios y demás órganos de la Cooperativa, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la cooperativa. Para participar en la asamblea general, los socios deben encontrarse al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la Cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el reglamento interno. Sus atribuciones y deberes son:

- ❖ Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el reglamento de elecciones de la cooperativa.
- ❖ Elegir a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.
- ❖ Remover a los miembros de los consejos de administración, vigilancia y gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- ❖ Aprobar o rechazar los estados financieros, el balance social y los informes de los consejos y de gerencia. La resolución de remoción de los directivos por rechazo de los informes de gestión, será tomada, previo ejercicio del derecho a la defensa, dentro de la misma Asamblea.
- ❖ Conocer el plan estratégico y el plan operativo anual con sus respectivos presupuestos.
- ❖ Nombrar y remover a los auditores; conocer y resolver sobre sus informes.

2) CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:

El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y estará integrado por los vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en asamblea general por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la cooperativa.

Los Vocales durarán en sus funciones 2 años y podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva; cuando concluya su segundo período no podrán ser elegidos vocales de ningún consejo hasta después de transcurrido un período. Además de las establecidas en la ley orgánica de la economía popular y solidaria, su reglamento general y el reglamento interno de la cooperativa, son atribuciones y deberes del consejo de administración, los siguientes:

- ❖ Nombrar y remover al gerente y gerente subrogante, de ser el caso y, fijar su retribución económica, el monto y forma de la caución que deba rendir;
- ❖ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, sus respectivos presupuestos y someterlos a conocimiento de la Asamblea General;
- ❖ Evaluar y aprobar los estudios de factibilidad previos a la apertura de oficinas operativas de la cooperativa y gestionar la autorización necesaria, ante la Superintendencia, por intermedio de la gerencia;
- ❖ Aprobar los programas de educación, capacitación y servicios con sus respectivos presupuestos y responsabilizarse de su cumplimiento;
- ❖ Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la cooperativa;

2.1) **Presidente:**

El Presidente del consejo de administración, lo será también de la cooperativa y de la asamblea general en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal en dicho consejo y, además tendrá las siguientes:

- ❖ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar el proceso y la ejecución de las funciones administrativas.
- ❖ Suscribir los cheques conjuntamente con el gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
- ❖ Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de asamblea general y tomar las decisiones para el beneficio de la cooperativa.
- ❖ Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales;
- ❖ Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia del consejo de administración, debiendo informar, en la primera sesión de dicho consejo o de asamblea general.
- ❖ Elaborar y presentar los respectivos informes financieros del ejercicio anual de la asamblea general de los socios.
- ❖ Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro de la cooperativa y organizar los comités de trabajos.
- ❖ Saber relacionarse con todos los miembros o socios y promover la comunicación dentro de la cooperativa

2.2) Gerente:

Para ser designado gerente de la cooperativa, el postulante deberá acreditar experiencia en gestión administrativa preferentemente acorde con el objeto social de la cooperativa; y, capacitación en economía social y solidaria y cooperativismo. Y en este caso de la Cooperativa también es el Tesorero.

El Gerente deberá rendir caución previo al registro de su nombramiento. Cuando así lo amerite el segmento o nivel en que sea ubicada la cooperativa, deberá cumplir los requisitos previstos en el Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y en las regulaciones que se dictaren para el efecto.

El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general. Será contratado bajo el código civil, sin sujeción a plazo, debiendo ser afiliado al Seguro Social, sin que ello implique relación laboral, aunque la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” cubra los aportes, de así convenirlo en el contrato correspondiente.

Además de las previstas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General y las que constaren en el Reglamento Interno, son atribuciones y responsabilidades del Gerente:

- ❖ Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que preste la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el consejo de administración;
- ❖ Administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la cooperativa;

2.3) **Secretario:**

Los Secretarios de los consejos y comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del consejo de administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como secretario de la cooperativa. Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:

- ❖ Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;
- ❖ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- ❖ Llevar un registro de resoluciones, de la asamblea general y de los consejos de administración, vigilancia o comisiones, según corresponda;
- ❖ Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y notificar las resoluciones.

Además de las atribuciones y deberes señalados, el secretario del consejo de Administración y de la asamblea general, tendrá las siguientes responsabilidades:

- ❖ Registrar la asistencia a sesiones de la asamblea general y del consejo de administración y llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
- ❖ Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la asamblea general o el consejo de administración, siempre que no violen disposiciones de la ley, su reglamento, el presente estatuto o su reglamento interno.

2.4) Contador:

- ❖ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos.
- ❖ Elaborar las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.
- ❖ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios.
- ❖ Disponer la información en medios magnéticos, y preparar el informe mensual y anual a la Federación Nacional de Operadoras en Taxis del Ecuador y a la Unión de Cooperativas en Taxis de Santa Elena.

2.5) Vocales:

En los estatutos sociales de la Cooperativa se establece para los consejeros cargos de Vocales titulares y suplentes.

Los Titulares forman parte del consejo de administración vigente y tienen la obligación de participar en las reuniones del mismo con voz y voto. Los vocales desarrollan tareas en colaboración con la secretaría o tesorería, según sean requeridos, pudiendo ejercer por mandato del consejo de administración la coordinación de subcomisiones, o secciones. Reemplazarán en sus cargos según sean requeridos a cualquiera de los demás consejeros.

Los vocales suplentes, no forman parte del consejo en funciones, ni tienen obligación de participar de las reuniones de consejo de administración, por lo tanto no tienen voz ni voto en las resoluciones del mismo. Reemplazan a los consejeros titulares en caso de renuncia o destitución, en tal caso pasan a ser titulares, con todos sus deberes y atribuciones.

3) CONSEJO DE VIGILANCIA:

El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia.

Estará integrado por vocales (Presidente, Secretario y el tercer Vocal) con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 27 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel o segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

Los vocales podrán ser reelegidos para el mismo cargo, por una sola vez consecutiva y cuando concluya su segundo período, no podrán ser elegidos Vocales de ningún consejo, hasta después de un período.

Además de las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su reglamento general y el reglamento interno, son atribuciones y deberes del consejo de vigilancia, los siguientes:

- ❖ Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- ❖ Conocer las resoluciones del consejo de administración y analizar su legalidad, moralidad y conveniencia, observándolas motivadamente, cuando se estime que existe riesgo de perjuicio a la Cooperativa;
- ❖ Presentar a la asamblea general de socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;

4) COMISIONES ESPECIALES:

4.1) Educación:

El Comité de Educación tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la cooperativa. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.

- ❖ Fomentar la educación de los socios de la cooperativa, difundir los principios y la dirección estratégica de la organización.
- ❖ Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos
- ❖ Hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General;
- ❖ Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;

4.2) Social:

La Comisión de Asuntos Sociales, será elegida por la asamblea general de Socios estará integrada por dos miembros principales que durarán en sus funciones dos años y dos miembros suplentes que durarán en sus funciones un año, Esta comisión la integrará también el primer vocal del consejo de administración.

- ❖ Es la encargada de velar por el aspecto social de la cooperativa y sesionarán ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de la presidencia.

- ❖ Para el cumplimiento de sus actividades el consejo de administración asignará los fondos en el presupuesto de la cooperativa los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- ❖ Elaborar un plan de trabajo anual que será aprobado por el consejo de administración. dicho plan debe dar prioridad a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- ❖ Deberá controlar la asistencia de los socios a las sesiones de Asambleas Generales e informar por escrito al consejo de administración.

4.3) Invalidez y mortuoria:

Esta comisión especial cumple las siguientes funciones y responsabilidades que son: En caso de ocurrir un siniestro, accidente o fallecimiento de algún miembro de la institución; los beneficiarios recibirán una cantidad de dinero que resulta del aporte de los socios que formen parte de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.

4.4) Deporte:

- ❖ Se encargará de planificar, organizar y dirigir los programas deportivos y de recreación que se realicen en la cooperativa para un momento de distracción y sirva como integración de todo el socio.
- ❖ Realizará los campeonatos deportivos internos, con el fin de motivar e incentivar al personal por lo menos 2 o 3 veces al año.
- ❖ Aprobará la cuestión de uniformes, premios (copas, medallas y diplomas), refrigerios y audio (Parlantes); y se encargará de ejecutarla.

MANUAL DE FUNCIONES

PARA LA:



FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS

ECUADOR - SANTA ELENA
2013

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro"

3.3) Manual de Funciones.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	ASAMBLEA GENERAL DE SOCIO
Código:	Grado 1
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ La Asamblea General de Socio es la Autoridad máxima de la Cooperativa y sus deberes son obligatorios, tanto para los organismos ejecutivos, como para los socios de la entidad. Y por lo tanto decide aprobar y reformar los siguientes Estatutos y dictar los reglamentos internos que fueren necesarios para la buena marcha de la Cooperativa.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Las Asambleas Generales podrán ser Ordinarias o Extraordinarias, las Asambleas Ordinarias serán en febrero y agosto de cada año, en el día que señale en el Reglamento Interno de la Entidad, y las Extraordinarias en cualquier tiempo, simple que fueron convocados de acuerdo a las disposiciones estatutarias y reglamentarias.
- ❖ Las citaciones a Asamblea General serán suscritas por el presidente de la Cooperativa.
- ❖ Dictar normas generales de administración en conformidad con las finalidades de la institución.
- ❖ Aprobar el plan de trabajo y el presupuesto anual de la Entidad.
- ❖ Autorizar la adquisición de bienes muebles o inmuebles o la enajenación o gravamen o parcial de los mismos.
- ❖ Conocer los balances semestrales y los informes anuales relativos a la marcha administrativa y al movimiento económico de la entidad y aprobarlos o rechazados.
- ❖ Decretar la distribución de los excedentes anuales en conformidad con la Ley y Reglamento General de Cooperativas y con los presentes Estatutos de la Cooperativa.
- ❖ Elegir y remover con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales o a cualquier delegado que deba designar la Cooperativa ante Entidades de Integración del sistema.
- ❖ Releva de sus funciones al Gerente, por delitos graves debidamente comprobado.

- ❖ Resolver la disolución de la Cooperativa su función con otras u otras Entidades similares su afiliación o cualquiera de los organismos de 2 o 3 grado de Integración Cooperativa.
- ❖ Autorizar la emisión de los certificados de aportación.
- ❖ Resolver en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
- ❖ Cumplir con las demás obligaciones y ejercitar los demás derechos consignados en la Ley y Reglamentos General de Cooperativas, en estos estatutos y en los reglamentos que dictaren.

COMPETENCIAS

- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Toma de decisiones:** capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.
- ❖ **Comunicación:** capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.
- ❖ **Responsabilidad:** es cumplir los compromisos adquiridos en una forma satisfactoria para todos, se falta a este principio si se cumple a medias dichos compromisos.
- ❖ **Observaciones de las disposiciones normativas:** Hay que cumplir las normas que promulgue el Estado y sus ministerios, hay que cumplir lo que dicte el Consejo Técnico de la Contaduría, hay que cumplir inclusive lo que diga el usuario siempre y cuando esto no atente contra las leyes.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Código:	Grado 2
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Representante de Área o Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ El Consejo de Administración es el órgano de dirección de la Cooperativa y dictara cuantas medidas sean necesarias para el correcto desenvolvimiento de la organización.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Estará integrado por los vocales y sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General por votación secreta, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa.
- ❖ Los vocales del Consejo de Administración serán elegidos en la segunda semana de Diciembre cada dos años, y entrarán en funciones desde el 1° de Enero del próximo año.
- ❖ Las resoluciones de este organismo se tomarán por mayoría de votos y estas, al igual que todos los acuerdos que se tomaren, se publicarán en boletines especiales que se exhibirán en la cartelera para conocimiento de los socios.
- ❖ Cualquier miembro del Consejo que no concurra por 3 sesiones consecutivas sin causa justificada, queda automáticamente separado de sus funciones.
- ❖ Cualquier miembro del Consejo que se viere impedido de desempeñar sus funciones por enfermedad u otra causa, por más de tres meses, dejará de ser parte del Consejo Administrativo.
- ❖ Al originarse las vacantes por las causas establecidas en el artículo anterior, o por fallecimiento, se procederá nombrar al Vocal reemplazante conforme lo dispuesto en el Art. 24 literal f del Reglamento General de la Cooperativas.
- ❖ Nombrar y remover al Gerente y Gerente subrogante, de ser el caso y, fijar su retribución económica, el monto y forma de la caución que deba rendir;
- ❖ Aprobar el plan estratégico, el plan operativo anual, sus respectivos presupuestos y someterlos a conocimiento de la Asamblea General;
- ❖ Evaluar y aprobar los estudios de factibilidad previos a la apertura de oficinas operativas de la cooperativa y gestionar la autorización necesaria, ante la Superintendencia, por intermedio de la Gerencia;
- ❖ Aprobar los programas de educación, capacitación y servicios con sus respectivos presupuestos y responsabilizarse de su cumplimiento;
- ❖ Autorizar al Gerente la suscripción de contratos, adquisiciones de bienes muebles, realización de estudios, ejecución de obras y contratación de servicios de la Cooperativa que no sobrepasen el equivalente al 30% del

monto del presupuesto anual, previo cumplimiento de las normas para Adquisiciones y Concurso de Precios constantes en el Reglamento Interno;

- ❖ Señalar el número y valor mínimos de certificados de aportación que deban tener los socios y autorizar su transferencia, que sólo podrá hacerse entre socios o a favor de la Cooperativa;
- ❖ Fijar el monto de las cuotas ordinarias y extraordinarias para gastos de administración u otras actividades, así como el monto de las multas por inasistencia injustificada a la Asamblea General;
- ❖ Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia; y,
- ❖ Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa o económica.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Eficiencia operacional:** capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA
Código:	Grado 2.1
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Vigilar el fiel cumplimiento de la Ley y Reglamento General de Cooperativas, Estatutos y Reglamentos Internos de esta Cooperativa, los acuerdos y resoluciones emanados de la Asamblea General y del propio Consejo de Administración.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Velar por el correcto y eficiente funcionamiento de las actividades de la Cooperativa.
- ❖ Convocar y presidir las Asambleas Generales y sesiones del Consejo de Administración, en caso de ausencia justificada las presidirá el Vocal Principal.
- ❖ Resolver internamente los asuntos de carácter urgente cuando haya imposibilidad física de convocar a una Sesión o Asamblea General; posteriormente convocara a una Asamblea Extraordinaria para informar lo actuado.
- ❖ Suscribir con el Secretario la correspondencia oficial de la Cooperativa y firmara las Actas de las Sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General.
- ❖ Junto con el Gerente abrirá cuentas bancarias y en forma conjunta podrán girar, endosar, aceptar, descontar y cancelar letras de cambio, cheques, papeletas de retiro, valores, pagares y otros compromisos de crédito inherentes a las actividades económicas de la Cooperativa. Para aceptar o descontar otros documentos de crédito deberá ser autorizado por el Consejo de Administración.
- ❖ Autorizar junto con el Gerente inversiones de hasta \$ 200.00 dólares.
- ❖ Ordenar la publicación de los balances a fin de que sean conocidos por los asociados por lo menos 8 días antes de la Asamblea General.
- ❖ Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar el proceso y la ejecución de las funciones administrativas.
- ❖ Suscribir los cheques conjuntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine;
- ❖ Dirimir con su voto los empates, únicamente, en votaciones de Asamblea General y Tomar las decisiones para el beneficio de la Cooperativa.
- ❖ Representar a la cooperativa ante organismos de integración representativa o autoridades gubernamentales;

- ❖ Resolver los asuntos urgentes e impostergables, de competencia del Consejo de Administración, debiendo informar, en la primera sesión de dicho consejo o de Asamblea General.
- ❖ Elaborar y presentar los respectivos informes financieros del ejercicio anual de la asamblea general de los socios.
- ❖ Asistir a seminarios de capacitación y promover la participación de las actividades dentro de la Cooperativa y organizar los comités de trabajos.
- ❖ Saber relacionarse con todos los miembros o socios y promover la comunicación dentro de la Cooperativa

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Liderazgo:** capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Eficiencia operacional:** capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	GERENTE
Código:	Grado 2.2
Dependencia:	Presidente de la Cooperativa
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ El Gerente, sea o no socio de la cooperativa, es el representante legal de la misma, su mandatario y administrador general y deberá administrar el talento humano, los recursos físicos, económicos y financieros de la cooperativa;

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ El Gerente será designado por Consejo de Administración y podrá o no ser socio de la Cooperativa.
- ❖ El Gerente de la Cooperativa siempre será caucionado y remunerado y estará ampara por el Código de Trabajo y Seguro Social.
- ❖ El Gerente será nombrado por un periodo administrativo pudiendo ser ratificado por el Consejo de Administración.
- ❖ Cumplir con lo dispuesto en el Art. 206 del Reglamento de Cooperativas, registrando todo ingreso y retiro de los socios en la Subdirección de Cooperativas.
- ❖ No podrá contraer deuda a nombre de la Cooperativa, solo hasta el monto que el presente Reglamento le faculte, o lo autorice la Asamblea General, conforme a lo dispuesto en el Art. 47 del Reglamento de Cooperativas.
- ❖ Cumplir con lo dispuesto en el Estatuto de la institución.
- ❖ Para todo nombramiento o remoción de empleados deberá consultar al Consejo de Administración.
- ❖ Proporcionar al Contador en forma oportuna toda la documentación para la elaboración de la contabilidad de la Cooperativa.
- ❖ Concurrir a las sesiones de Consejo cuando fuere citado.
- ❖ Se le faculta a tener una caja chica de \$ 40.00 dólares, debiendo presentar periódicamente los comprobantes de respaldo para la respectiva reposición.
- ❖ Atender la oficina durante el horario señalado por el Consejo de Administración.
- ❖ Mantener actualizados los inventarios y documentos de la Cooperativa.
- ❖ Elaborar conjuntamente con el Consejo de Administración la proforma presupuestaria antes del fin de año.
- ❖ Las recaudaciones se depositaran en su totalidad en base a los recibos de ingresos de caja, en forma periódica.

- ❖ Ejecutar las políticas sobre los precios de bienes y servicios que preste la cooperativa, de acuerdo con los lineamientos fijados por el Consejo de Administración;
- ❖ Contraer obligaciones a nombre de la Cooperativa, debidamente presupuestadas y hasta por un monto equivalente al 5% del presupuesto anual para gastos de administración. Los gastos que superen esta cantidad requieren autorización del Consejo de Administración;
- ❖ Otorgar poderes a empleados de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración; y,
- ❖ Ejecutar, las políticas emitidas por el Consejo de Administración, todas las actividades necesarias de gestión, organización y ejecución que permitan el cumplimiento del objeto social de la cooperativa.

COMPETENCIAS

- ❖ **Liderazgo:** capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Eficiencia operacional:** capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	SECRETARIO GENERAL
Código:	Grado 2.1
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Elaborar las actas de las sesiones y conservar los libros correspondientes;

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ El Secretario será nombrado por el Consejo de Administración por el periodo que dure la administración; sus facultades las contempla el Art. 42 del Reglamento de Cooperativas.
- ❖ El Secretario del Consejo de Administración es a la vez de la Cooperativa y puede o no ser socio de la misma.
- ❖ En caso de ausencia o fuerza mayor podrá actuar el Pro-secretario; en caso de ausencia del titular, la Asamblea General podrá designar un secretario Ad-hoc.
- ❖ Es obligación del Secretario firmar las Actas junto con el Presidente.
- ❖ La redacción del Acta se hará en forma resumida dejando constancia de las resoluciones adoptadas y que consten en el orden del día.
- ❖ Las resoluciones de la Asamblea General y de los Consejos, entran en vigencia inmediatamente, no es necesario que haya otra sesión para su aprobación, ya que lo que se pone a consideración y aprueba, es la redacción del acta, mas no las resoluciones tomadas anteriormente. Las resoluciones se harán conocer a los socios mediante oficio circulares y deberán constar en el libro de actas.
- ❖ Los Secretarios de los Consejos y Comisiones serán elegidos obligatoriamente de entre los vocales de dichos organismos, con excepción del secretario del Consejo de Administración, quien será o no socio, pudiendo actuar también como Secretario de la cooperativa. Además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, los Secretarios tendrán las siguientes:
- ❖ Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión que corresponda;
- ❖ Tener la correspondencia al día;
- ❖ Llevar un registro de resoluciones, de la Asamblea General y de los Consejos de Administración, Vigilancia o Comisiones, según corresponda;
- ❖ Custodiar y conservar ordenadamente el archivo; y notificar las resoluciones.

- ❖ Además de las atribuciones y deberes señalados, el Secretario del Consejo de Administración y de la Asamblea General, tendrá las siguientes responsabilidades:
- ❖ Registrar la asistencia a sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración y llevar el registro actualizado de la nómina de socios, con sus datos personales;
- ❖ Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, su Reglamento, el presente Estatuto o su Reglamento Interno.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Liderazgo:** capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Eficiencia operacional:** capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	CONTADOR
Código:	Grado 2.1.2
Dependencia:	Directorio del Consejo de Administración.
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente de la Cooperativa

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Elaborar los Estados Financieros mensuales y anuales con sus respectivos anexos, efectuando el análisis de los resultados de cada uno de los estados financieros mensuales y anuales con el fin de evaluar la razonabilidad de las cifras, la rentabilidad del negocio y los resultados económicos.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Elaborarlas las declaraciones de impuestos mensuales de retención en la fuente y el IVA para velar por su oportuno pago y presentación.
- ❖ Elaborar y verificar el adecuado cumplimiento de obligaciones fiscales de los pagos Declaración anual de Renta y Complementarios.
- ❖ Disponer la información en medios Magnéticos, y preparar el informe mensual y anual a la Federación Nacional de Operadoras en Taxis del Ecuador y a la Unión de Cooperativas en Taxis de Santa Elena.
- ❖ Responder por la adecuada presentación y entrega oportuna de los balances, anexos e informes exigidos por la gerencia y las entidades de control y vigilancia, así como por la atención de los requerimientos formulados por los mismos.
- ❖ Realizar análisis de la información contable de la institución con el fin de brindar información que ayude a la toma de decisiones por parte de la Gerencia de la Cooperativa.
- ❖ Estar permanentemente actualizado sobre las normas y políticas que en materia contable, tributaria, comercial, etc., sean establecidas por las entidades estatales de control y vigilancia y su implementación en la Cooperativa.

COMPETENCIAS

- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
- ❖ **Toma de decisiones:** capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.
- ❖ **Pensamiento analítico:** capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- ❖ **Comunicación:** capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.
- ❖ **Responsabilidad:** es cumplir los compromisos adquiridos en una forma satisfactoria para todos, se falta a este principio si se cumple a medias dichos compromisos.
- ❖ **Confidencialidad:** Hay que tener RESERVA PROFESIONAL y no estar contando "cosas" que no les interesa a nadie sino a los realmente interesados. "No ser chismosos", de las empresas. Hay que tener confidencialidad tanto con el usuario como con el personal que tengamos a cargo.
- ❖ **Observaciones de las disposiciones normativas:** Hay que cumplir las normas que promulgue el Estado y sus ministerios, hay que cumplir lo que dicte el Consejo Técnico de la Contaduría, hay que cumplir inclusive lo que diga el usuario siempre y cuando esto no atente contra las leyes y las buenas costumbres.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Leyes y Normas Contables.
- ❖ Sistemas Contables.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	SECRETARIA
Código:	Grado 2.1.1
Dependencia:	Directorio del Consejo de Administración.
Reporta a (Nombre del cargo):	Gerente de la Cooperativa.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Colaborar con el Consejo Administrativo en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos humanos, financieros y materiales con que cuenta la Cooperativa, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requieran para el desarrollo de las funciones sustantivas de la organización.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Coordinar y supervisar las actividades del personal que conforma la secretaria administrativa.
- ❖ Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el gerente que permitan la coordinación con el resto de la organización.
- ❖ Establecer los mecanismos de coordinación que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados.
- ❖ Presentar a la consideración del gerente el proyecto del programa de actividades administrativas, con metas y objetivos particulares.
- ❖ Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes de la secretaria administrativa.
- ❖ Informar de manera periódica al gerente sobre los avances en el cumplimiento de los programas.
- ❖ Mantener relación directa con las dependencias normativas, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación.
- ❖ Supervisar la elaboración de informes presupuestales y su entrega a la Presidencia.
- ❖ Auxiliar al gerente en la elaboración anual del proyecto de presupuesto de la Cooperativa conforme a criterios programáticos.
- ❖ Coordinar y supervisar las actividades del personal de administración, vigilancia, transporte, archivo y correspondencia.
- ❖ Coordinar las actividades inherentes a la recepción, control y entrega de la correspondencia.
- ❖ Establecer los procedimientos y políticas de operación que faciliten la recepción, control y distribución oportuna de la correspondencia.
- ❖ Responsable del decepcionar, registrar y distribuir la correspondencia de gerencia.

- ❖ Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
- ❖ Mantenimiento de archivos de contratos suscritos por la empresa con terceros.
- ❖ Atención diaria de las agendas de la Gerencia.
- ❖ Atención a las entrevistas personales.
- ❖ Recepción de mensajes telefónicos de gerencia.
- ❖ Mantener actualizados archivos físicos y en base de datos, sobre las facturas generadas y facturas anuladas, clasificándolas ordenadamente por tipo de transacción y número correlativo.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
- ❖ **Toma de decisiones:** capacidad para elaborar e implementar oportuna y eficazmente estrategias y acciones para optimizar su gestión en relación con el plan operativo.
- ❖ **Pensamiento analítico:** capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.
- ❖ **Comunicación:** capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	CONSEJO DE VIGILANCIA
Código:	Grado 3
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Vigilancia.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ El Consejo de Vigilancia es el órgano de control de los actos y contratos que autorizan el Consejo de Administración y la gerencia.
- ❖ Estará integrado por vocales (PRESIDENTE, SECRETARIO Y EL TERCER VOCAL) con sus respectivos suplentes, elegidos en Asamblea General, en votación secreta, de entre los socios que cumplan los requisitos previstos en el Art. 27 del presente estatuto y acrediten formación académica o experiencia en áreas relacionadas con auditoría o contabilidad, según el nivel o segmento en que se encuentre ubicada la cooperativa.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ El Consejo de Vigilancia se conformará de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 35 del Reglamento de Cooperativas por el periodo de dos años, aplicando el mismo procedimiento que el Consejo de Administración.
- ❖ Elegidos los vocales del Consejo de Vigilancia por la Asamblea General, se reunirán por separados y entre sus vocales se elegirá el Presidente.
- ❖ En caso de faltas graves cometidas por los vocales del Consejo de Administración, Gerente o de alguna comisión, el Consejo de Vigilancia solicitará al Presidente de la Cooperativa convocar a una Asamblea General Extraordinaria para tomar resoluciones sobre el particular.
- ❖ En caso de que el Presidente de la Cooperativa, sin causa justa se negare a efectuar la convocatoria, se solicitará a la Federación Nacional o en su defecto al Director Nacional de Cooperativas.
- ❖ Observar con fundamentos debidamente justificados los acuerdos y resoluciones del Consejo de Administración y Asamblea General cuando estos no se ajusten a las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias; del particular se dejará constancia por escrito para los fines de Ley.
- ❖ Efectuar arquezos de caja, periódica u ocasionalmente, y revisar la contabilidad de la cooperativa, a fin de verificar su veracidad y la existencia de sustentos adecuados para los asientos contables;
- ❖ Conocer las resoluciones del Consejo de Administración y analizar su legalidad, moralidad y conveniencia, observándolas motivadamente, cuando se estime que existe riesgo de perjuicio a la cooperativa;

- ❖ Verificar que se hayan cumplido las recomendaciones de las auditorías, debidamente aceptadas;
- ❖ Presentar a la Asamblea General de Socios un informe conteniendo su opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la cooperativa;
- ❖ Organizar y dirigir el proceso de selección de auditores, previo a la designación de la terna para resolución de la asamblea general de socios de la Cooperativa “Francisco Pizarro”;
- ❖ Elaborar el expediente, debidamente sustentado y motivado, cuando pretenda solicitar la remoción de los directivos o Gerente y notificar con el mismo a los implicados, antes de someterlo a consideración de la asamblea general;
- ❖ Instruir el expediente sobre infracciones de los socios, susceptibles de sanción con exclusión, cuando sea requerido por el Consejo de Administración, aplicando lo dispuesto en el reglamento Interno; y,
- ❖ Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos, problemas, amenazas, también sobre malestares entre socios o con la institución que puedan afectar a la Cooperativa.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Liderazgo:** capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Derecho Administrativo.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	COMISIÓN DE EDUCACIÓN
Código:	Grado 4
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Organizar y desarrollar programas de educación de Cooperativas.
- ❖ La Comisión de Educación estará conformada por 3 miembros designados por el Consejo de Administración y entrará en funciones al mismo tiempo que los Consejos.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ Solicitar al Gerente de la Cooperativa se presupueste una partida económica que permita cumplir satisfactoriamente con los programas educativos en beneficio de los socios.
- ❖ Organizar y desarrollar programas de educación de Cooperativas.
- ❖ Promover otras actividades educativas a nivel técnico y administrativo.
- ❖ Elaborar el plan de trabajo que se cumplirá en el transcurso de cada año.
- ❖ Presentar actualmente un informe de labores a la Asamblea General.
- ❖ El Comité de Educación tiene la responsabilidad de impulsar permanentemente la capacitación integral de todos los socios de la Cooperativa. Esta capacitación y formación debe contemplar todos los aspectos necesarios para el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa como empresa económica de interés social y administración democrática.
- ❖ El Comité de Educación lo conforma como mínimo dos socios con sus respectivos suplentes, elegidos por la Asamblea General o nombrados por el Consejo de Administración. Todos deben ser socios de la cooperativa, su nombramiento es por un periodo de 2 años.
- ❖ Funciones del comité de educación:
- ❖ Fomentar la educación de la Cooperativa entre los socios, difundir los principios y la Dirección Estratégica de organización
- ❖ Instruir a los socios acerca de sus obligaciones y derechos para hacer del conocimiento de los socios los acuerdos tomados por la Asamblea General;
- ❖ Promover el intercambio de información y experiencias entre los socios;
- ❖ Coordinar y ejecutar las relaciones públicas de la cooperativa con la comunidad y con otras cooperativas escolares.
- ❖ Promover la realización de eventos para dar a conocer a la comunidad los beneficios obtenidos a través del trabajo cooperativo.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Liderazgo:** capacidad para guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos institucionales.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Eficiencia operacional:** capacidad para asimilar las funciones del cargo y hacer evidente ese conocimiento en su desempeño efectivo.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
- ❖ **Comunicación:** capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.
- ❖ **Pensamiento analítico:** capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Laboral y Seguridad Social.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del cargo:	COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES.
Código:	Grado 2.1
Dependencia:	Asamblea General de Socios
Reporta a (Nombre del cargo):	Directorio del Consejo de Administración.

OBJETIVO PRINCIPAL

- ❖ Organizará y fomentará reuniones y planificaciones SOCIALES, DE INVALIDEZ – MORTUORIA Y DEPORTIVAS.
- ❖ Esta Comisión estará conformada por 3 miembros designados por el Consejo de Administración y durará dos años en sus funciones.

FUNCIONES ESENCIALES

- ❖ En las Comisiones Especiales no rige la prohibición entre Vocales y el Gerente.
- ❖ La Comisión de Asuntos Sociales se crea con la finalidad de estudiar y medir en asuntos que afecten la buena marcha entre socios y directivos.
- ❖ Sugerirá en beneficios de sus socios, especialmente en casos de accidentes o desgracias. Organizará actividades y eventos a fin de recaudar valores para ayuda en caso de fallecimiento de un socio.
- ❖ Es la encargada de velar por el aspecto social de la Cooperativa y sesionaran ordinariamente dos veces al mes y extraordinariamente cuando sea necesario, previa autorización de Presidencia.
- ❖ Para el cumplimiento de sus actividades el Consejo de Administración asignará los fondos en el presupuesto de la Cooperativa los mismos que pueden ser incrementados con actividades de diverso género.
- ❖ Elaborar un plan de trabajo anual que será aprobado por el Consejo de Administración. Dicho plan debe dar prioridad a la implantación de servicios calificados y de pronta aplicación sujetándose a reglamentaciones y procedimientos que permitan llegar a los socios con la ayuda oportuna.
- ❖ Deberá controlar la asistencia de los socios a las sesiones de Asambleas Generales e informar por escrito al Consejo de Administración para la aplicación de sanciones y canalizar las ayudas Sociales de Cesantía a socios y/o herederos, enmarcados en el reglamento específico.
- ❖ Invalidez y mortuoria:
- ❖ Esta comisión especial cumple las siguientes funciones y responsabilidades que son: En caso de ocurrir un siniestro, accidente o fallecimiento de algún miembro de la institución; los beneficiarios recibirán una cantidad de dinero

que resulta del aporte de los socios que formen parte de la Cooperativa "Francisco Pizarro".

- ❖ Deporte:
- ❖ Funciones del Comité de Deporte: Se encargará de planificar, organizar y dirigir los programas deportivos y de recreación que se realicen en la cooperativa para un momento de distracción y sirva como integración de todo el socio.
- ❖ Realizara los campeonatos deportivos internos, con el fin de motivar e incentivar al personal por lo menos 2 o 3 veces al año.
- ❖ Aprobará la cuestión de uniformes, premios (copas, medallas y diplomas), refrigerios y audio (Parlantes); y se encargará de ejecutarla.

COMPETENCIAS

- ❖ **Trabajo en equipo:** capacidad para trabajar con algunos socios para conseguir metas y objetivos comunes.
- ❖ **Planeación:** capacidad para determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
- ❖ **Orientación a logros y resultados:** capacidad para realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.
- ❖ **Creatividad e innovación:** capacidad para presentar ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- ❖ **Compromiso institucional:** capacidad para asumir con responsabilidad y alto sentido de pertenencia los asuntos propios de su cargo en la búsqueda de logros institucionales.
- ❖ **Comunicación:** capacidad para expresar con dominio, claridad y precisión en forma oral y escrita los asuntos relacionados con su actuación profesional en los diferentes contextos en los que se desenvuelve.
- ❖ **Pensamiento analítico:** capacidad para analizar, abstraer y evaluar con dominio y profundidad los asuntos concernientes a los procesos a su cargo.

DOMINIOS PARTICULARES

- ❖ Herramientas ofimáticas e Internet.
- ❖ Gestión documental.
- ❖ Derecho Administrativo y Constitucional.

3.4) Sistemas de Información y Control

Los sistemas de información permiten a toda empresa mantener una comunicación óptima donde puede estar en contacto y saber lo que sucede en cada una de ellas. Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

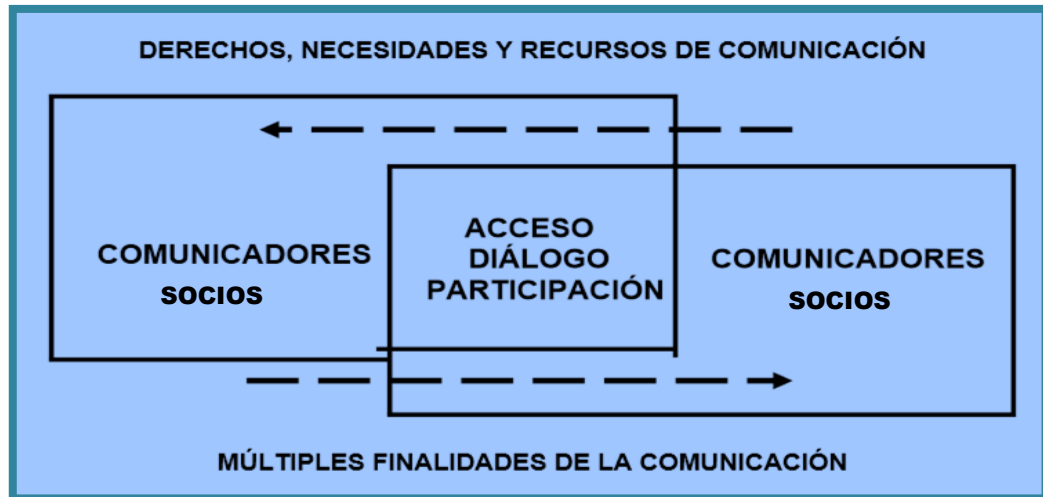
Los elementos que interactúan entre sí son: el equipo computacional, el recurso humano, los datos o información fuente, programas ejecutados por las computadoras, las telecomunicaciones y los procedimientos de políticas y reglas de operación.

Por ellos se plantea que para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” puedan tener mayor comunicación y trabajar conjuntamente para el desarrollo y beneficio de la cooperativa donde se aplicará este sistema el cual permite a los socios directivos intercambiar información en forma rutinaria de cada problema que se les presente, de las oportunidades, las actividades o decisiones.

De esta manera se podrá llevar un control adecuado y oportuno de cada función y actividad realizada, para beneficio de ellas. Para mantener una comunicación eficaz con cada uno de los socios de la cooperativa de transporte en taxis deben poseer equipos de radios de esta manera están informados de sus ubicaciones y se les comunica de las anomalías y servicios que se pueden dar por medio de este equipo.

Deben poseer equipos de computación los cuales están en red para que de esta forma el presidente y directorio puedan tener acceso a la información en el momento que ellos deseen. Cada uno de los socios debe presentar sus respectivos informes de las actividades que han realizado, de esta manera se lleva un control óptimo y generar seguridad a toda la cooperativa.

Diagrama que se propone plantear en la cooperativa para mejorar y manejar una buena información y por ende una sensible comunicación entre socios:



Fuente: Eddie Rodríguez Alejandro.
Autor: Rodríguez Alejandro Eddie.

Acceso.- Es el ejercicio efectivo del derecho a recibir mensajes.

Diálogo.- Es el ejercicio efectivo del derecho a recibir y al mismo tiempo emitir mensajes.

Participación.- Es el ejercicio efectivo del derecho a emitir mensajes.

Comunicadores.- Son todos los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” aptos tanto para recibir mensajes como para emitirlos.

Derecho a la comunicación.- Es el derecho natural de todo ser humano a emitir y recibir mensajes intermitentemente o al mismo tiempo.

Necesidad de comunicación.- Es tanto una demanda natural individual como un requerimiento de la existencia social para usar los recursos de comunicación a fin de entrar a compartir las experiencias por interacción mediada por símbolos.

Recurso de comunicación.- Es cualquier elemento energía/materia – cognoscitivo, afectivo o físico– utilizable para hacer posible el intercambio de símbolos entre los seres humanos.

3.5) Política de Recursos Humanos

Las políticas vienen a ser enunciados que tienen por objeto regular las acciones a realizarse. Tienen una gran importancia ya que determina ante una actividad la guía que se deberá seguir de acuerdo al nivel o área donde se labore.

Políticas Generales:

- ❖ El trato a los clientes será basado en principios y valores corporativos.
- ❖ Asistir a todas las reuniones y capacitaciones que dispusiera la cooperativa y los organismos de control caso contrario será multado con 10 dólares.
- ❖ Estar al día en las cuotas mensuales de la Cooperativa caso contrario será multado económicamente con 5 dólares.

Políticas Institucionales

- ❖ La cooperativa procurará mantener socios que sean chóferes profesionales capaces de brindar confianza y seguridad al cliente.
- ❖ Respetar el orden jerárquico al momento de comunicar algún suceso que se presente en la cooperativa y en la respectiva toma de decisión.
- ❖ Otorgar de manera eficiente datos que los organismos de control de transporte en el momento que los necesite.
- ❖ Los socios o conductores deberán laborar con sus respectivas identificaciones (Licencia, matrícula, SOAT y revisión del vehículo).
- ❖ En caso que se encuentre en estado de embriaguez el conductor se sancionará con una multa económica de 20 dólares.
- ❖ Los socios o conductores deberán llevar el uniforme de la cooperativa todos los días.
- ❖ Contribuir con el desarrollo de la cooperativa manteniendo ética profesional en todas las actividades relacionadas con la cooperativa.
- ❖ Presentar el estado de resultados y los gastos incurridos en el año a los socios en una reunión al finalizar el año.

3.6) Cultura Organizacional

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” se basa en los valores de ayuda mutua, equidad, comunicación y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores, los socios de la cooperativa creen en los valores éticos de honestidad, respeto y preocupación por los demás.

AYUDA MUTUA: La idea de ayuda es algo natural a la condición humana, es la necesidad de poder relacionarse, compartir, buscar ayuda, con otras personas más o menos afines a nosotros a las que poder hacer partícipes de las experiencias.

EQUIDAD: Es la justicia, entendida como dar a cada uno lo que le corresponde o es cualidad que en quien la dispone lo moverá a dar a cada cual lo que se merece y corresponde. Mayormente, se trata en relación a la justicia, ya que implicará la imparcialidad a la hora de llevar a cabo un trato o un reparto.

COMUNICACIÓN: Hacer llegar la información a los socios para que se sientan integrados y motivados en los distintos proyectos.

SOLIDARIDAD: La verdadera solidaridad es ayudar a alguien sin recibir nada a cambio y sin que nadie se entere. Ser solidario es, en su esencia, ser desinteresado. Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, hablamos de solidaridad.

HONESTIDAD: Ser honesto consigo mismo es aceptar errores, por eso se dice fieles al ejercicio de su función profesional, con base en la verdad y en la auténtica justicia siendo equitativo con el resto y consigo mismo.

RESPECTO: Acerca del cumplimiento de los reglamentos, leyes y consideración de derechos personales, establecidos en las políticas de la cooperativa, y con la capacidad humana.

Los PRINCIPIOS cooperativos son lineamientos por medio de los cuales las cooperativas ponen en práctica sus valores:

RESPONSABILIDAD: Cumplimiento de las obligaciones atribuidas, dentro de sus funciones respecto de la toma de decisiones para la consecución de objetivos corporativos, también se puede decir que, ser responsable es tratar de que todos nuestros actos sean realizados de acuerdo con una noción de justicia y de cumplimiento del deber en todos los sentidos.

PUNTUALIDAD: La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a (o partir de) un lugar a la hora convenida. Por su parte, es el valor que se le reconoce a la persona puntual, al que siempre hace en el momento preciso lo que se debe hacer. Es la disciplina de llegar a tiempo y de organizar los propios horarios y actividades de la Cooperativa “Francisco Pizarro” para poder lograrlo.

COOPERATIVISMO: El cooperativismo es una doctrina socio-económica que promueve la organización de las personas para satisfacer de manera conjunta sus necesidades. El cooperativismo se rige por unos valores y principios basados en el desarrollo integral del ser humano.

COLABORACIÓN: Es la acción y efecto de colaborar, por lo tanto, es una ayuda y servir de manera espontánea a los demás, hasta en los pequeños detalles y que se presta para que alguien pueda lograr algo que, de otra manera, no hubiera podido hacer o le hubiera costado más.

COMPAÑERISMO: Procurar la integración de esfuerzos para la consecución de objetivos, manteniendo un liderazgo democrático que permita la comunicación directa entre directivos, socios y los empleados contratados. El compañerismo es el sentimiento de unidad entre los socios de la cooperativa “Francisco Pizarro” que se haya formado con alguna finalidad.

Las TRADICIONES que tiene la cooperativa son las siguientes:

❖ **Aniversario de la Cooperativa:** Todos los 18 de Julio cumplen un año más de fundación por lo que ellos realizan las siguientes actividades para celebrar sus festividades:

- Realizan una caravana o desfile con todas las unidades de la cooperativa, adornados con globos y cintas de los colores q identifican a la institución que son el verde y amarillo por las calles principales del cantón Santa Elena.
- Sección Solemne para recordar la historia de fundación de la organización y brindar los respectivos informes de la directiva y actividades que se han realizado, además se invitan autoridades como presidentes de algunas cooperativas de taxis a ser parte del acto.
- Se organizan una tarde deportiva en la que se invita a las cooperativas amigas a formar parte de esta integración.
- Y por último se realiza una integración en la sede para compartir una cena con todos los socios.

❖ **Fiestas Navideñas:**

- Programa y entrega de canastas navideñas a todos los socios de la Cooperativa “Francisco Pizarro” gracias a la portación de cada uno de ellos en las cuotas.

❖ **Fiestas de Fin de Año:**

- Sesión Solemne de fin de año en la que se realiza los informes finales tanto administrativos como financieros de la cooperativa.
- Integración para compartir una cena con todos los socios y pasar un momento de alegría y la tradición que es de quemar al monigote.

3.7) Vínculos Interorganizacionales

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” posee vínculos Interorganizacionales de forma directa e indirecta con diferentes instituciones, las cuales realizan diferentes tipos de actividades en conjunto y entre las cuales citamos las siguientes:

De forma directa son las siguientes instituciones:

- ❖ **SEPS**, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria: Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.

Vínculo: Esta institución ayuda con capacitación de carácter obligatorio para conocer las nuevas leyes que reemplazaran a la Ley de Cooperativas como tema principal, además para conocer las acciones, requisitos o deberes que debe perseguir la cooperativa y asimismo buscar el desarrollo, estabilidad, solidez y el correcto funcionamiento para contribuir al bienestar de los socios y de la comunidad en general.

- ❖ **FEDOTAXIS:** La Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador es el organismo integrador de máximo nivel de las cooperativas de taxis y como tal coordinará todo lo relacionado a su gestión con la Dirección de Cooperativas del Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria; y, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, conforme lo establece la Ley y su Reglamento General, ya que FEDOTAXIS se absorbió las funciones a sí misma y es un organismo único superior que integra al sector de las cooperativas de taxis como también a los taxistas organizados en compañías y que operan legalmente en el territorio nacional del Ecuador.

Vínculo: La FEDOTAXIS también ayuda con capacitación para todos los socios de las diferentes cooperativas del Ecuador, en este caso la “Francisco Pizarro”, con diferentes temas como de relación humanas, motivaciones, etc., y además de realizar asambleas generales con todas las Cooperativas de Transporte en Taxis del Ecuador en la Provincia que toque realizar el acto para dar a conocer las diferentes actividades que están realizando en beneficios de todos los asociados, como ejemplo el Plan Renova.

❖ **PLAN RENOVA o Plan de Renovación Vehicular:**

Es un programa implementado por el Gobierno Nacional que permite renovar el parque automotor mediante la salida de vehículos que prestan servicio de transporte público y comercial que son sometidos al proceso de chatarrización, y por lo que reciben un incentivo económico que permite acceder a vehículos nuevos de producción nacional a precio preferencial y mediante la exoneración de aranceles para vehículos importados.

El plan de renovación vehicular asegura que por cada vehículo nuevo que ingrese al parque automotor de transporte público y comercial, un vehículo salga y sea chatarrizado.

Su objetivo:



Renovar el parque automotor del sector público y comercial, mediante el reemplazo de los vehículos que son sometidos al proceso de chatarrización, por vehículos nuevos que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente.

Su alcance:

Está dirigido a todas las modalidades de transporte público o comercial como son los siguientes:

- ❖ Transporte de taxis
- ❖ Transporte escolar
- ❖ Transporte urbano
- ❖ Transporte interprovincial e intraprovincial.
- ❖ Transporte de carga liviana
- ❖ Transporte de carga pesada

Instituciones Involucradas:

- ❖ Ministerio de Transporte y Obras Públicas: ente administrador responsable de emitir la reglamentación que rige al plan.
- ❖ Agencia Nacional de Tránsito: ente operativo encargado de emitir el informe técnico favorable, informe de nacionalización de vehículos importados y el certificado de chatarrización.
- ❖ Corporación Financiera Nacional: ente operativo responsable de la asignación de créditos.
- ❖ Secretaria Nacional de Aduanas: ente operativo responsable de la nacionalización de vehículos importados.
- ❖ ANDEC y ADELCA: empresas autorizadas para el proceso de chatarrización de los vehículos.
- ❖ Concesionarias: NISSAN, KIA, CHEVROLET.

Renovar el parque automotor del sector público, mediante el reemplazo de los vehículos que han cumplido su vida útil por unidades nuevas que garanticen las condiciones de seguridad, confort, buen servicio y mejoras al medio ambiente.

- ❖ CHATARRIZAR las unidades que han cumplido su vida útil
- ❖ RENOVAR con el ingreso de unidades nuevas
- ❖ MEJORAR el servicio de transporte público y comercial

- ❖ **AGENCIA NACIONAL** de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial: es el ente encargado de la regulación, planificación y control del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial en el territorio nacional, en el ámbito de sus competencias, con sujeción a las políticas emanadas del Ministerio del Sector; así como del control del tránsito en las vías de la red estatal-troncales nacionales. También es una entidad autónoma de derecho público, con personería jurídica, jurisdicción nacional, presupuesto, patrimonio y régimen administrativo y financiero propios.

Vínculo: La Agencia Nacional y la Comisión Nacional de Transito de la provincia de Santa Elena, brindan diferentes charlas y capacitaciones sobre los accidentes que regularmente se presentan y sus motivos para buscar solución y prevenir los diferentes accidentes que ocurren.

De forma indirecta están las siguientes instituciones por lo que ayudan a la mejoría de la cooperativa:

- ❖ **SRI, Servicio de Rentas Internas:** Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Vínculo: Esta institución ayuda con capacitaciones gratuitas, brindando información y conocimiento de temas como los impuestos o intereses que los socios y la cooperativas deben cumplir por compromiso y de esta manera mantenerlos comunicados y actualización en este tipo de obligaciones para evitar problemas con el SRI.

- ❖ **MUNICIPIO DE SANTA ELENA:** Por medio de la constitución de la República del Ecuador, los gobiernos municipales tendrán las siguientes competencias exclusivas sin perjuicio de otras que determine la ley, del cual se destaca el siguiente artículo por lo que tiene que ver con el tránsito y en esto está involucrada la Cooperativa de Taxis en este caso la “Francisco Pizarro” como es: planificar, regular y controlar el tránsito y el transporte público dentro de su territorio cantonal.

Vínculo: La institución aparte de planificar, regular y controlar el tránsito del cantón Santa Elena por medio de la Comisión de Tránsito, está relacionada con la cooperativa para el pago del arancel municipal obligatorio del impuesto al rodaje.

- ❖ **HOSPITAL:** El Hospital General de Santa Elena Dr. Liborio Panchana Sotomayor es una institución que también tiene una relación con la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” de una forma indirecta, el hospital está ubicado cerca del kilómetro 1 en la vía principal Guayaquil – Salinas detrás del cementerio general de Santa Elena.

Vínculo: Esta institución es una de la más visitadas del Cantón Santa Elena por lo que la Cooperativa realizó un vínculo verbal próximo a ser formal para que ellos puedan tener su estacionamiento estratégico por lo que es muy concurrido y también para ayudar a la ciudadanía en los apuros que se presenten y los taxis estén disponibles con seguridad y rapidez para satisfacer las necesidades de trasladarse de un lugar otro con urgencia.

4) Dimensiones estructurales

Para entender a la cooperativa es importante observar todas sus dimensiones que describen rasgos específicos del diseño organizacional, como si se tratara de describir la personalidad de la institución para analizar y compararla con otras cooperativas u otras instituciones de servicio de transporte. Son:

4.1) Formalización:

Unas de las características que tendrá la cooperativa es la formalización por lo que ellos se manejarán con documentación escrita por la directiva, en este caso son los estatutos internos de la institución y políticas que se establecieron en la propuesta, además se describirán las funciones que cada socio debe seguir como socio o directivo, también se determinarán los niveles jerárquicos, a partir del organigrama establecido y de esta forma tener más control en las reglas normas e instrucciones a las que el socio debe someterse en las realizaciones de las tareas.

4.2) Profesionalismo:

El nivel formal de educación y capacitación de los socios será una de las características más fuerte que tendrá la cooperativa para tener mayor concentración y conocimiento.

El profesionalismo es considerado medio por lo que los socios tienen periodos de capacitación para mantenerlos en continua actualización y ejercer bien los trabajos en la cooperativa y en el profesionalismo en el volante, además se enfatiza que la mayoría tienen una educación secundaria y otros solo hasta la primaria pero tienen un nivel de educación que se puede ayudar, brindando capacitaciones y conocimiento para que estén actualizados y se destaca también que ciertos socios están en la educación superior y tener otra profesión aparte del volante y ayudar con sus conocimientos a los socios de la Cooperativa “Francisco Pizarro”.

4.3) Especialización:

La Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” se caracterizará por la especialización porque manejarán el grado al cual las tareas o actividades están subdivididas en trabajos separados para una mejor efectividad y mayor control en ellas. La especialización será alta, cuando cada socio desempeña sólo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja, los empleados desempeñarán una gama amplia de tareas en sus trabajos. Se propone a los socios de la Cooperativa utilizar o poner en conocimiento esta dimensión para hacer más prácticas las realizaciones de las actividades de la cooperativa dependiendo de los trabajos o tareas se aplicará alta o baja.

4.4) Jerarquía de Autoridad:

La Jerarquía de autoridad será otra de las características más fuerte y segunda después del Profesionalismo que se trabajará, que describirá quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicada por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía es relacionada al tramo de control o el número de socios reportando al gerente. Cuando el tramo de control es bajo, la jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es alto, la jerarquía de autoridad es baja. Por lo tanto la cooperativa “Francisco Pizarro”, tendrá un tramo de control ni muy alto ni tan bajo, por lo que la institución solo tiene un número de 45 socios y se puede decir que el tramo de control es bajo y tenemos como resultado una jerarquía alta. Además que en el organigrama de la propuesta se reflejará quienes serán las autoridades de la cooperativa y a quien hay que reportar primero cuando exista algún inconveniente.

Dichas dimensiones tales como las estructurales y como las contextuales llevadas adecuadamente en conjunto bien supervisadas dará como resultado el logro de los objetivos y metas que se planificaron para la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del cantón Santa Elena.

5) Dimensiones contextuales

5.1) Entorno:

Las Cooperativas son consideradas como entidades sin fines de lucro y el único servicio que pueden prestar en el caso de la cooperativa de taxis es este servicio, puesto que las leyes actuales del país no permiten que se dediquen a otras actividades; durante el año 2011 se aprobó la nueva Ley de Economía Popular y Solidaria donde ya serán consideradas como entidades con fines de lucro y tendrán apertura para diversificar sus ingresos económicos, pudiendo ser una buena opción para ellos los talleres mecánicos o casas de repuestos propios a precios especiales.

La cooperativa está sometida el aspecto legal a la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; como Cooperativa de Transporte debe someterse a la Ley de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial. En lo que corresponde a matriculas, cambios de socios, cambios de vehículos son regulados y supervisados por el Consejo Nacional de Tránsito y también por la Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis del Ecuador.

En el aspecto contable debe someterse a revisión y aprobación del Ministerio de Inclusión Económica y Social lo que era anteriormente la Dirección Nacional de la Cooperativa. En el aspecto tributario se somete a las disposiciones y regulaciones que dispone la Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento así como a la Ley de Equidad Tributaria.

Al interior de la cooperativa todos los socios y colaboradores deben someterse al estatuto y el reglamento interno, que a través de la Asamblea General de Socios rigen las decisiones que se tomen y por último en su provincias en este caso en Santa Elena tienen la Unión de Taxistas de la Provincia de Santa Elena que está encargada de resolver cualquier inconveniente y es la representate de la Provincia.

5.2) Tamaño:

El tamaño de las cooperativas varía considerablemente, como también los sectores en los que ejercen sus actividades en este caso se refiere a una cooperativa de transporte en taxis, y la clase de beneficios que obtienen sus asociados y terceros de sus operaciones. De tal manera que podemos encontrar cooperativas en cualquier ámbito donde exista un grupo de personas con necesidades, aspiraciones e intereses comunes, más o menos homogéneas.

Por su tamaño, la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” del Cantón Santa Elena, está ubicada en la parte de las pequeñas empresas por que cuenta con 45 socios y 2 trabajadores contratados que suman un total de 47 personas dentro de la institución. Por otro lado la cooperativa es una sociedad no mercantil que surge para realizar una actividad económica-social, y por análisis opera el principio de solidaridad.

Además hay que destacar que la gestión está encomendada al consejo administrativo, que a su vez está controlado por la asamblea general de socios y la aportación social es de capital y trabajo; así mismo hay libre adhesión y separación de los socios. El capital social es variable y la responsabilidad se determina en los estatutos.

También se considera importante que el número de socios debe aumentar, es decir que se debe registrar el aumento de cupos, primero presentar como novedad a la Unión de Taxistas de la Provincia y después a la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santa Elena y de esta forma poder incrementar el número de socios.

Una vez incrementado el número de socios se podrá cambiar el tamaño de la cooperativa de pequeña a mediana empresa y tener un poco más de beneficio con más personas asociadas y unidos alcanzar las metas propuestas.

5.3) Metas:

Metas propuestas para la cooperativa son los siguientes:

	EJE	METAS
ADMINISTRATIVA	PLANIFICACIÓN	Desarrollar las actividades diarias así como la planificación de turnos de las unidades que permita mejorar en 90% la atención a los usuarios.
	GESTIÓN INTERNA	Desarrollar un mejoramiento continuo de la gestión administrativos y operacionales en un 80%
CRECIMIENTO	LA TECNOLOGIA	Incorporar tecnología moderna en un 90% que nos permita ser más rápidos, mejorar el nivel y calidad del servicio.
	PRODUCTIVIDAD	Diversificar en un 80% los servicios a medida de las necesidades de los usuarios.
	TALENTO HUMANO	Desarrollar las capacidades y logros de los socios a través de capacitación, motivación e incentivos en un 100%.
MANTENIMIENTO	SERVICIOS	Creación de nuevos servicios para el mantenimiento de las unidades en un 80%. (Vínculos Interorganizacionales)
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Implantar una cultura organizacional efectiva dentro de la estructura organizacional de la empresa en un 100%.
	PROYECTOS	Proponer proyectos nuevos para el mejoramiento administrativo y operativo en un 80%.

Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.
Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

5.4) Clima Organizacional:

Es importante promover el desarrollo de los socios para permitir mejorar su desempeño en el trabajo y consolidar el compromiso con su trabajo y con la cooperativa. Las dimensiones del clima organizacional propuestas son:

Posibilidades de Superación y Desarrollo

La “Francisco Pizarro” debe tener un grado en que se percibe que la cooperativa brindará posibilidades de crecimiento y desarrollo técnico-profesional, para la realización de las funciones asignadas.

Recursos Materiales y Ambiente Físico

Los socios cuentan con el equipamiento y soporte requeridos para la realización del trabajo como requisito que es el vehículo, así como con las condiciones ambientales adecuadas en la cooperativa que tuvo un arreglo en esta directiva como es la iluminación, ventilación, espacio, mobiliario, condiciones higiénicas.

Retribución Material y Moral

La cooperativa percibe una justa estimulación, en correspondencia con la cantidad, calidad y complejidad de las funciones asignadas, por lo que siempre se avisarán con tiempo en las reuniones y planificaciones de actividades.

Estilos de Dirección

Grado en que los trabajadores o los socios de la cooperativa perciben que cuentan con posibilidades de participación en la definición de objetivos, actividades generales, proyectos y en la toma de decisiones para cuestiones que les conciernen directamente.

Sentimiento de Pertenencia

La identificación que experimentan los socios, con la misión, visión, los objetivos y programas de la organización como un todo. Sentimiento de unidad compartida y sentirse parte de la cooperativa “Francisco Pizarro” y el orgullo experimentado por el logro de las metas organizacionales.

Motivación y Compromiso

El interés, la orientación y la predisposición sostenida al esfuerzo y la acción hacia el logro de las metas de la organización, estas deben ser las condiciones que el socio debe manejar para poder cumplirlas.

Resolución de Quejas y Conflictos

Los socios perciben que las quejas y conflictos surgidos en la cooperativa, se resuelven en forma justa y constructiva, mediante asambleas generales con todos los que forman parte de la Cooperativa “Francisco Pizarro” y tener como resultado la justicia con equidad.

Relaciones Humanas

Los socios perciben que las relaciones humanas entre los miembros de la cooperativa resultan positivas, es decir que manejan relaciones cálidas, fraternales, armónicas, sinceras, estrechas y francas.

Estructura Organizativa y Diseño del Trabajo

La estructura organizativa y el diseño del trabajo en la organización resultan adecuados con el manejo de la propuesta y se hace más flexible, no rígida, descentralizada y con mecanismos de coordinación no complicados.

6) Resultados de efectividad

6.1) Eficacia

Respecto a la eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra *capacidad* para lograr lo que nos proponemos.

Dejar claras las responsabilidades de los socios que formen parte de una delegación, es decir que los socios deben conocer las condiciones de trabajo, los horarios, sus beneficios para trabajar de la mejor manera posible.

Deben valorar el trabajo en equipo por lo que la participación de los socios se traduce en mayor rendimiento. La condición de ser eficiente es creer en el trabajo de los demás. Escuchar sus ideas e incorporarlas dentro del plan estratégico.

Cuando los socios realmente entiendan hacia dónde va la cooperativa, estarán mucho más dispuestos a trabajar por ella. La cooperativa será eficiente cuando los socios estén motivados y promuevan el crecimiento para después asegurarse de brindarle los mayores beneficios posibles.

Como resultado se intenta lograr que un 70% de los socios formen parte de todas las actividades, no solo como contribución a la solución si no de aprender a participar y seguir apoyando con ideas nuevas para de esta manera integren los equipos de trabajo y se sientan más responsables y comprometidos, por lo que es de mucho beneficio para todos los que conforman la cooperativa y alcanzar una eficacia razonable.

De la misma forma la participación de los socios reflejará una efectividad y permitirá el cumplimiento de las metas establecidas pero se busca que todos los socios se integren a estos puntos para completar el 100% de efectividad por lo que en algunos socios todavía hay que perfeccionar un poco más.

6.2) Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los *recursos* utilizados en el proyecto y los logros a conseguir con el mismo. La eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos y también es la capacidad de alcanzar el efecto que se desea tras la realización de una acción.

El personal de la cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”, debe trabajar con la mayor dedicación posible para poder cumplir a cabalidad cada una de las funciones establecidas.

De tal manera que al realizar un estudio de los recursos (humanos, tangibles e intangibles) podemos determinar que cada función se desarrolla adecuadamente desde el directorio hasta cumplir con la propuesta planteada para beneficio de los usuarios y la cooperativa.

6.2.1) Eficiencia del Talento Humano

- ❖ **Presidente:** Tiene a su cargo diferentes actividades las cuales se proyecta al cumplimiento adecuado de cada labor, como hacer respetar las funciones establecidas, dirigir a la cooperativa mediante el equipo de trabajo y brindar un servicio correcto, de esta forma los resultados son efectivos, mediante una comunicación oportuna que conlleva al desarrollo efectivo de sus funciones y responsabilidades.

Se preocupa por tener un desenvolvimiento adecuado y de llevar cada día un ambiente adecuado, y ofrece seguridad y confiabilidad a cada uno de los socios, de esta manera brinda seguridad a la cooperativa en general y además tiene presente realizar planificación eficaz tanto en el corto como en el largo plazo para así lograr que se cumplan los planes.

- ❖ **Gerente:** Está vinculado con los socios y el personal que labora tanto a dentro como fuera de la cooperativa, de esta manera es capaz de formar delegaciones eficaces, así como contratar, capacitar, evaluar, manejar a los socios y delegar funciones o en otro caso que formen parte de la cooperativa.

Planificar actividades para lograr que los socios contribuyan a la productividad de la cooperativa y trabajen para lograr las metas organizacionales y personales, maneja adecuadamente conflictos y negocia soluciones que terminen en situaciones favorables para la cooperativa, para los socios y con los usuarios si existiera con ellos, para mantener una satisfacción en sus necesidades y lograr que se cumplan sus funciones satisfactoriamente.

- ❖ **Secretario:** Informa constantemente sobre el desarrollo de su gestión, teniendo en cuenta que un requisito fundamental es la comunicación para que de esta manera toda su labor sea acorde con lo establecido para el cumplimiento de las metas y objetivos planteados.

Tiene participación en el acceso a la información, donde recoge información primordial para realizar informes oportunos para dar a conocer en las reuniones a toda la asamblea general de socios.

- ❖ **Tesorero:** Esta encargado de recaudar el dinero por los diferentes conceptos: cupos para ingresar y cuotas mensuales. Además de registrar en el libro diariamente los ingresos por los diferentes conceptos y por lo consiguiente la elaboración y consignación diaria de los recaudos del día anterior para verificar el valor recaudado con el consignado. Presentar los informes con la oportunidad y periodo requerida por los diferentes entes de control, inspeccionar y custodiar los valores que ingresen a la cooperativa por todo concepto. Cabe destacar que esta función la cumple el Gerente.

- ❖ **Contador:** Llevar un control óptimo de los estados financieros de la Entidad y debe realizar un trabajo honesto y con mucha responsabilidad aplicando los valores establecidos para llevar a la cooperativa “Francisco Pizarro” a un aumento de nivel de productividad de esta manera será eficiente y transparente con la asamblea general de socios.

6.2.2) Eficiencia de los Recursos Tangibles

- ❖ **Financiero:** La actividad financiera puede definirse como el conjunto de elecciones o decisiones económicas que se materializan en la realización de ingresos y gastos públicos.

La cooperativa cumplirá eficazmente con las cuentas contables, de esta forma la organización brindará a todos los socios una buena atención en documentación cuando ellos requieran para realizar trámites personales como la actualización en la matrícula, además de tener un control de las cuotas o pagos de los socios, mediante la utilización de programas como Excel donde llevan a cabo la situación financiera.

- ❖ **Físico:** Los recursos físicos que posee la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro” en toda su instalación son administrados apropiadamente, la cooperativa reconoce que para tener éxito depende de la correcta organización de estos recursos como son los equipos de oficinas, muebles de oficinas, equipo de computación, suministros de oficinas y lo más primordial de cada socio son los vehículos o unidades que deben tener como socio.

Para ellos la mejor forma de potenciar sus recursos físicos es a través de inversiones que les permitan renovarlos y actualizarlos para brindar un buen trabajo en la cooperativa “Francisco Pizarro” y un buen servicio a los usuarios del cantón Santa Elena.

6.2.3) Eficiencia de los Recursos Intangibles

- ❖ **Tecnología:** Es uno de los recursos efectivamente valioso para la cooperativa. Por lo que se relaciona con la innovación y la propiedad intelectual, brindando un servicio de calidad a los usuarios y les sirve de gran apoyo para cada funcionario al momento de la presentación de informes y en la ejecución de proyectos innovadores.

La Cooperativa de Taxis Francisco Pizarro cuenta con un equipo de cómputo con el que se desarrollan los trabajos de oficinas, adicional a esto, existe una maquina copiadora y el internet. Por lo que se propone adicionar también y como se recalcó en la parte financiera, los nuevos sistemas de cómputo o la creación de una base de datos para modernizar los trabajos manuales y utilizar la tecnología, es decir dejar a un lado los recibos y llenarlos manualmente e implementar sistemas para solo ingresar información a la base de datos y el trabajo sea más rápido y eficiente.

Además de contar con una central de radio para localización de unidades y brindar un mejor servicio ya que cada propietario o chofer lo hacen mediante llamadas a celular para contactarse con los clientes; además cuenta con un teléfono convencional en la oficina de la cual se debe aprovechar para mejorar el servicio e instalar nueva tecnología como se mencionó que es una central de radio y mejorar la eficiencia y solvencia de la Cooperativa y que los usuarios se sientan satisfechos.

El manejo de este recurso es un proceso dinámico y evolutivo con miras a alcanzar los objetivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis, a través de nuevos sistemas de planificación y toma de decisiones para que permitan a la cooperativa “Francisco Pizarro” trabajar en conjunto con los socios en el planteamiento de estrategias en las actividades y en sus labores para su beneficio y un buen servicio a la comunidad.

6.3) Logros de Metas

- ☑ PRIMERA META: Desarrollar las actividades diarias así como la planificación de turnos de las unidades que permita mejorar en 70% la atención a los usuarios.

La Cooperativa “Francisco Pizarro” planificará los respectivos análisis con los socios y directivos para el desarrollo de nuevas actividades de forma diaria para que las unidades realicen turnos que permitan el mejoramiento de la atención al cliente gracias a la instalación del proyecto propuesto de “Radio Taxis”.

- ☑ SEGUNDA META: Desarrollar un mejoramiento continuo de la gestión administrativo y operacional en un 90%

La cooperativa tendrá un mejoramiento en la gestión administrativa, tanto en la parte interna y como la operacional, con la implementación del diseño organizacional se beneficiará la parte administrativa o interna con la adaptación de una estructura organizacional, la implementación de una dirección estratégica y una cultura organizacional y con la propuesta de una sistema computarizado, y en la parte externa con las capacitaciones, estrategias propuestas en el mejoramiento del servicio y con la propuesta de un nuevo proyecto de servicio de radio taxis..

- ☑ TERCERA META: Incorporar tecnología moderna en un 80% que nos permita ser más rápidos, mejorar el nivel y calidad del servicio.

Se realizarán acciones de modernización en la cooperativa con la incorporación de tecnología moderna, como la instalación del internet con computadoras para una mayor rapidez en información, además de enviar y recibir documentación y con la instalación del proyecto del servicio de radio taxis y de esta manera conseguir un mejor nivel y mejorar la calidad del servicio.

- ☑ CUARTA META: Diversificar en un 80% los servicios a medida de las necesidades de los usuarios.

La cooperativa busca proyectar nuevas ideas para de esta manera diversificar el servicio y esto dependerá de la medida de necesidades que tengan los usuarios o pasajeros como se los conocen en este servicio. La parte dirigencial busca nuevas ideas para implementar a la cooperativa como una central de radio Propia para realizar un Servicio de Puerta a Puerta o Servicios de Encomiendas.

- ☑ QUINTA META: Desarrollar las capacidades y logros de los socios a través de capacitación, motivación e incentivos en un 100%.

La cooperativa desarrollara y aprovechara las capacidades y logros de los socios para de esta manera utilizar su potencial en beneficio de ellos y de la cooperativa, además de indicarles que deben lucir, actuar y sobre todo tener una nueva apariencia para que así los ciudadanos que viajan en los taxis se sientan seguros de saber que ahora son mejor tratados. Las capacitaciones que se brindarán a los taxistas serán con la finalidad de brindar un buen trato y seguridad a los usuarios para buscar y encontrar el mejoramiento del servicio.

- ☑ SEXTA META: Creación de nuevos servicios para el mantenimiento de las unidades en un 80%. (Vínculos Interorganizacionales)

Alcanzar en un periodo de mediano plazo alianzas con nuevos servicios para la Cooperativa estableciendo los vínculos Interorganizacionales y tratar de buscar empresas o pequeñas microempresas como talleres de automotriz, de electricidad y de soldadura para el arreglo de las unidades, adicional a esto también relacionarse con empresas de repuestos o accesorios para los vehículos para tener convenios con ellos y tener beneficios como los costos más económicos para la cooperativa, de esta manera saldrán beneficiados todos los socios.

- ☑ **SEPTIMA META:** Implantar una cultura organizacional efectiva dentro de la estructura organizacional de la empresa en un 100%.

La implementación de una nueva cultura organizacional con valores éticos y principios corporativos de gran importancia para alcanzar una efectividad dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa permitirá tener mucho más compromiso y tener el control para el cumplimiento de las metas y objetivos.

- ☑ **OCTAVA META:** Proponer proyectos nuevos para el mejoramiento administrativo y operativo en un 80%.

Se está proponiendo dos proyectos a la Cooperativa “Francisco Pizarro” para mejorar las actividades de administración y operativas. En la parte administrativa se plantea un sistema computarizado para el ingreso de socios con una base de datos para realizar consultas y además llevar la contabilidad y en la parte operativa se pretende plantear un nuevo servicio de radio taxis con todos los equipos necesarios para el beneficio de los socios como un nuevo ingreso económico.

6.4) Evaluación de Desempeño

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



Fuente: Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.
Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

Se propone utilizar el método de la evaluación de 360° de tal forma que ayude a evaluar a todos los que conforman la Cooperativa “Francisco Pizarro” comenzando con los socios directivos, los socios en general, los empleados contratados y los usuarios que utilizan con mayor frecuencia el servicio de taxis para saber su punto de vista y de esta forma analizar en todos los aspectos

Beneficios de la evaluación del desempeño:

- ❖ Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- ❖ Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
- ❖ Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los individuales.

Beneficios para el socio de la cooperativa:

- ❖ Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios además que conoce cuáles son las expectativas de los socios directivos respecto a su desempeño y del mismo modo sus fortalezas y debilidades.
- ❖ Conoce cuáles son las medidas que el socio directivo va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

- ❖ Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- ❖ Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- ❖ Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores y estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.

Beneficios para los socios directivos:

- ❖ Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados y de los socios o choferes encargados de las unidades, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad o el equilibrio del personal de la cooperativa para alcanzar un mejor desempeño.
- ❖ Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los socios directivos y de la asamblea general de socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.
- ❖ Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- ❖ Planificar y organizar el trabajo y actividades que sean propuesto, de tal forma que podrá organizar sus tareas de manera que funcione como un engranaje o un mecanismo eficiente.

Beneficios para la cooperativa:

- ❖ Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- ❖ Puede dinamizar su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- ❖ Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos y programar las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- ❖ Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Ventajas de la evaluación del desempeño para la cooperativa:

- ❖ Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño y llevando a cabo acciones adecuadas se mejorará el servicio.
- ❖ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
- ❖ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar.
- ❖ Planeación y Desarrollo de la Carrera Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales.

CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.

- ❖ La escasez de conocimiento de un diseño organizacional, ha dado como resultado que los socios no tengan claro cuál es la misión, visión y objetivos de la cooperativa, por lo que se ha limitado su desarrollo y mejoramiento en el servicio al cliente.
- ❖ La cooperativa es una organización que está sufriendo una etapa de innovación, por eso debe analizar las gestiones y procesos administrativos en forma general para establecerse como una cooperativa competitiva en el mercado.
- ❖ Una vez finalizado el trabajo realizado a la cooperativa, tiene esta visión clara de lo que puede hacer el diseño organizacional, por lo que se hace necesario mejorar la gestión administrativa de la cooperativa, que desea llevar a cabo una transformación de sus procesos internos, esto implica ser más eficientes en el desempeño de las actividades.
- ❖ Se pudo evidenciar que los cargos se encuentran confusos, que las responsabilidades de los socios, se encuentran confusas y delimitadas inapropiadamente, al relacionar los diferentes niveles de responsabilidad para establecer los mandos de jerarquía.
- ❖ Es importante que los directivos tomen en cuenta las opiniones de todos los socios de la cooperativa, incluyendo desde luego a los de menor jerarquía ya que estos son los encargados de brindar el servicio y a esto se le agrega la escasez de estrategias que impulsen el mejoramiento de la forma de trabajar de los socios.
- ❖ Se pudo evidenciar también la carencia de implementar una cultura organizacional para impartir a toda la asamblea general de socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis Francisco Pizarro.

BIBLIOGRAFÍA:

- ALVAREZ María De Lourdes Medina, Historia del Pensamiento Administrativo, 2005, Editorial Pearson Educación, Segunda Edición, México.
- BERNAL Torres César Augusto, Metodología de la Investigación para Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, 2006, Editorial Pearson Educación, 2ª edición, México.
- BOLAND Lucrecia, Funciones de la administración – Teórica y Práctica, 2007, Editorial de la Universidad Nacional del Sur, 1ª Edición, Argentina.
- CENDRERO Agenjo Benjamín, El Transporte: Aspectos y Tipología, 2008, Editorial Publicaciones Delta, Primera Edición, Madrid – España.
- DAFT Richard L., Teoría y Diseño Organizacional, 2007, Cengage Learning Editoriales S.A., 9 Edición, México.
- FONSECA Luna Oswaldo, Sistemas de Control Interno para Organizaciones, 2011, Editorial Instituto de Investigación en Accountability y Control, Primera Ediciones, Perú – Lima.
- GARCIA Antonio, Nuevas Tecnologías para la Producción, 2005, Editorial Siranda VISIONNET, Edición Serie Comunicación, Madrid – España.
- GUERRA Guillermo, El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, 2003, Editorial Agroamérica, Edición Instituto Interamericano, San José – Costa Rica.
- GARZÓN Castrillón Manuel, El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado, 2005, Centro Editorial Universidad del Rosario, Edición de Colección Facultad de Administrar, Argentina.
- GUERRA GUILLERMO, El Agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI, 2003, Editorial Agroamérica, Edición de Colección de libros y Materiales Educativos no.98, Costa Rica.

- GRUNDMANN Gesa, “Como la Sal en la Sopa” Conceptos, Métodos y Técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo, 2003, Ediciones ABYA – YALA, Quito – Ecuador.
- GAN Federico Y BERBEL Gaspar, Manual de Recursos Humanos, 2007, Editorial UOC, Primer Edición, Barcelona – España.
- GIL María De Los Ángeles, Cómo crear y hacer funcionar una empresa, 2007, ESIC Editorial, 7ª Edición, Madrid – España.
- GÓMEZ Marcelo, Introducción a la Metodología de la Investigación Científica, 2006, Editorial Brujas, 1ª Edición Córdoba, Argentina.
- HILL Michael, Administración Estratégica: Competitividad y Conceptos de Globalización, 2003, Editorial Thomson, Quinta Edición, México.
- LAMBERT Borja Luis, Manual del Taxista, 2009, Editorial FEDOTAXIS, 2da Edición, Quito – Ecuador.
- MARTINEZ María Del Carmen, La Gestión Empresarial: Equilibrando objetivos y valores, 2003, Ediciones Díaz de Santo, Madrid – España.
- LUSTHAUS Charles, Evaluación Organizacional, 2003, Traducido al Español por BID y CIID, Estados Unidos.
- MATILLA Kathy, Conceptos Fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas, 2009, Editorial UOC, Primera Edición, Barcelona – España.
- MONCLÚS Jesús, La Seguridad Vial en las Empresas, 2010, Editorial ETRASA, Edición Fundación MAPFRE.
- ONUAA, Directrices para Evaluar las necesidades, 2007, Editorial y Edición Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.

- PARRA Iglesias Enrique, Tecnología de la Información en el Control, 2003, Editoriales y Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid – España.
- PORRET Gelabert Miquel, Gestión de Personas - Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones, 2010, ESIC Editorial, 4ta Edición, Madrid – España.
- PUBLICACIONES Vértice SL., La Calidad en el Servicio al Cliente, 2008, Editorial Vértice, España.
- ROSERO Jorge, “El Cooperativismo en el Ecuador”, 2009, Diario La Gaceta, Latacunga-Ecuador. www.lagaceta.com.ec.
- SORIANO Claudio, La Estrategia Básica de Marketing, 2004, Editoriales y Ediciones Díaz de Santos S.A, Madrid – España.

PAGINAS DE INTERNET

- ☞ <http://sergimateo.com/recursos-tangibles-intangibles-y-humanos-de-una-empresa/>
- ☞ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/736/6/CAPITULO%20IV.pdf>
- ☞ http://www.altoren.com/cultura_org.htm
- ☞ <http://misapuntelaura.blogspot.com/2009/03/concepto-e-importancia.html>
- ☞ <http://es.scribd.com/doc/47560721/29/ELEMENTOS-PARA-EL-DISENO-ORGANIZACIONAL>
- ☞ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DisenorganizacionaMintzberg.pdf>
- ☞ <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/disenode-organizacion.htm>
- ☞ <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- ☞ <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa>
- ☞ <http://www.sindicatodechoferespichincha.com.ec/atencionalcliente.pdf>
- ☞ <http://es.scribd.com/doc/57881136/CONCEPTO-DE-PROVEEDOR>
- ☞ <http://elcompleto-victor.blogspot.com/>
- ☞ http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

ANEXOS

ANEXO N° 1 Modelo de la encuesta.



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS(AS) DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE EN TAXIS FRANCISCO PIZARRO
DEL CANTÓN SANTA ELENA.

ENCUESTA

Buenos días/tardes señor(a). Estoy realizando un estudio de investigación y necesito de su colaboración contestando las siguientes preguntas.

Género: Masculino Femenino
Edad: 20-30 31-40 41 en Adelante

1.- ¿Cuántos años Ud., lleva como socio en la Cooperativa “Francisco Pizarro”?
1-5 6-10 11 en adelante

2.- Estima usted que la administración de la Cooperativa de Transportes en Taxis “Francisco Pizarro” ha sido:

Muy Eficiente
Eficiente
Poco Eficiente
Insuficiente

3.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los socios de la Cooperativa?

Satisfactorio
Muy buena
Buena
Regular
Mala

4.- ¿Se realiza el trabajo en equipo dentro de la Cooperativa “Francisco Pizarro” para realizar sus actividades?

Siempre A veces Nunca

5.- ¿Cuán importante considera usted la misión, visión y objetivos?

- 5.-Muy importante
- 4.- Importante
- 3.- Normal
- 2.- Poco importante
- 1.- Nada importante

6.- ¿Conoce usted como socio las funciones y responsabilidades que le competen en la Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro”?

- 5.- Totalmente Conoce
- 4.- Conoce
- 3.- Medianamente
- 2.- Desconoce
- 1.- Totalmente Desconoce

7.- ¿Cuán importante considera usted los valores y principios?

- 5.-Muy importante
- 4.- Importante
- 3.- Normal
- 2.- Poco importante
- 1.- Nada importante

8.- ¿Cumple usted con las reglas y políticas internas establecidas por la Cooperativa “Francisco Pizarro”?

Siempre A veces Nunca

9.- ¿Cómo cree usted, que ha sido la evolución de la Cooperativa “Francisco Pizarro” en estos dos últimos años?

- 5.-Satisfactoria
- 4.- Muy buena
- 3.-Buena
- 2.- Regular
- 1.- Mala

10.- ¿Está usted de acuerdo en la actualidad como se maneja los recursos y servicios en la Cooperativa?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

11.- ¿Conoce si en la Cooperativa “Francisco Pizarro” implementan estrategias para el ejercicio de sus funciones?

- 5.- Siempre
- 4.- Casi Siempre
- 3.- A Veces
- 2.- Nunca
- 1.- Desconoce

12.- ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un Diseño Organizacional en la Cooperativa de Taxis “Francisco Pizarro”?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

13.- ¿Señale qué beneficios se obtiene con la implementación del Diseño Organizacional en la Cooperativa “Francisco Pizarro”?

- Excelente Administración
- Comunicación Recíproca
- Atención Oportuna
- Mejor Servicio

14.- ¿Está usted de acuerdo en Brindar toda la información necesaria para la implementación del Diseño Organizacional?

- 5.- Totalmente de acuerdo
- 4.- De acuerdo
- 3.- Indiferente
- 2.- En desacuerdo
- 1.- Totalmente en desacuerdo

15.- ¿Considera usted que la Cooperativa “Francisco Pizarro” trabaja en coordinación para alcanzar logros propuestos?

- 5.- Siempre
- 4.- Casi Siempre
- 3.- A Veces
- 2.- Nunca
- 1.- Desconoce

GRACIAS.....

.

ANEXO N° 2 Modelo de la entrevista.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A SOCIOS(AS) DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE EN TAXIS DEL CANTÓN SANTA ELENA.**

1.- ¿Cómo cree usted, que ha evolucionado la Cooperativa “Francisco Pizarro” en estos dos últimos años?

2.- Durante el tiempo que usted ha estado dentro de la cooperativa ¿Cómo ha sido su desarrollo personal?

3.- ¿Usted cree que la cooperativa está capacitada para afrontar cualquier tipo de problema laboral?

Sí No

Porque....

4.- ¿Se están respetando las políticas internas de la cooperativa?

Siempre A veces Nunca

Por qué...

5.- ¿Cómo es la comunicación entre los directivos y los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”?

Efectiva Satisfactoria Regular

Por qué...

6.- ¿Qué tipo de Valores y Principios manejan dentro de la Cooperativa?

Responsabilidad

Colaboración

Cooperativismo

Otros

7.- ¿Al momento de realizar sus actividades consideran el trabajo en equipo dentro de la cooperativa?

Siempre A veces Nunca

Por qué...

8.- ¿Qué tipo de acciones tomaría para fomentar y mejorar la cooperativa?

Actividad Económica (Cuotas para mejorar la estructura de la empresa)

Actividad Administrativa (Trabajar en equipos)

Actividad Personal (Mejorar la autoestima con capacitación)

Por qué...

9.- ¿Están de acuerdo en que se realice un Diseño Organizacional en la Cooperativa?

Si

No

Porque....

“Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad”

10.- Al momento de implementar el diseño organizacional. ¿Cómo cree usted que beneficiaría a la Cooperativa?

Excelente Administración

Mejor Servicio

Crecimiento institucional

Otros

ANEXO N° 3 Mapa de ubicación de la Cooperativa.



Fuente: Mapa de ubicación de la Cooperativa "Francisco Pizarro" en el Cantón Santa Elena.

Autor: Eddie Rodríguez Alejandro.

ANEXO N° 4 Régimen Oficial.

RÉGIMEN OFICIAL

Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro"

Horario de Atención:

*Se trabaja en un horario medio de
9:00 am hasta las 14:00 pm.*

Durante este tiempo los socios se acercan a pagar las cuotas administrativas entre otras.

También se extiende una certificación a cada socio para que pueda realizar la revisión semestral de su vehículo en la unidad administrativa de tránsito de la Provincia de Santa Elena.

Otras de las tareas obligatorias de cada socio es mantener actualizados sus documentos personales.

Reuniones:

Mensualmente se realiza asamblea general de socio, en donde se da a conocer las actividades que realiza la dirigencia en beneficio de la Cooperativa, también se informa sobre las actividades económicas, tanto de ingresos como de egresos que se realiza durante este periodo.

Por lo general las reuniones se realizan en cualquier de la semana pero en horarios nocturnos que pueden ser desde las 19:00pm hasta las 21:00pm facilitando la asistencia de los socios que trabajan en el día.

ANEXO N° 5 Acuerdo Ministerial de la Cooperativa de
Transporte en Taxis "Francisco Pizarro".

PAGINA 1

ACUERDO MINISTERIAL N° 03609
EL MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL
CONSIDERANDO:

Que se ha enviado al Ministerio de Bienestar Social, la documentación correspondiente a la Cooperativa de Pasajeros en Taxis "FRANCISCO PIZARRO", domiciliada en el Cantón Santa Elena, Provincia del Cañar, para que se apruebe su estatuto.

Que la Señora Secretaria General de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante certificación de 24 de octubre de 1990, que se anexa, expresa que las personas que constan en la nómina de socios fundadoras de la Cooperativa de Transportes en Taxis, luego de la verificación que se ha hecho a la documentación señalada en la certificación, no pertenecen a otra cooperativa de la misma clase o línea, dándose cumplimiento a lo estipulado en el Art. 12 de la Ley de Cooperativas.

Que el Departamento de Desarrollo Cooperativo de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 1572-DDC de 2 de octubre de 1990, informa favorablemente sobre su aprobación.

Que la Sección Jurídica de la Dirección Nacional de Cooperativas, mediante memorando N° 413-AJ de 24 de octubre de 1990, informa favorablemente sobre su aprobación.

Que el señor Director Nacional de Cooperativas, igualmente con memorando de 24 de octubre de 1990, N° 388-DNC, solicita la aprobación del estatuto de la citada Entidad.

En uso de las atribuciones que le confiere el Art. 7 de la Ley de Cooperativas.

ACUERDA :

Art. 1.- Aprobar el Estatuto de la Cooperativa de Transportes en Taxis "FRANCISCO PIZARRO", domiciliada en el Cantón Santa Elena, Provincia del Cañar, con las siguientes modificaciones:

- En el Art. 5, suprimase el literal a) y en su lugar póngase: "Prestar en forma permanente el servicio de transporte de taxis desde el Cantón Santa Elena hacia los lugares que los competentes Organismos lo autorizaren";
- En el Art. 13, agréguese un literal que diga: "Por expulsión".
- En el Art. 15, en lugar de "noventa" póngase "treinta".
- En el Art. 17, a continuación de "EXCLUSIÓN", póngase "O EXPULSION"
- En el Art. 19, suprimase el literal f).
- En el Art. 20, a continuación de "EXCLUSIÓN", intercámbiese "O EXPULSION"
- En el Art. 21, a continuación de "exclusión" intercámbiese "o expulsi-
Art..." Para que un socio sea expulsado por las causas constantes en el Art. 19, primeramente deberá comprobarse ante los Jueces comunes competentes y existe sentencia ejecutoriada"

.../...



03609

- 2 -

- En el Art. 30, suprimase "las ordinarias se convocarán cuatro veces al año (en los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre), y en su lugar póngase "de acuerdo al Art. 32 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas".
- En el Art. 34, en lugar de "quincena", póngase "semana"
- En el Art. 37, en lugar "por tres miembros" póngase "de acuerdo al Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas"
- En el Art. 39, suprimase desde "En ausencia del Gerente...."
- Suprimase el Art. 48.

- Suprimase los Arts. 63, 64, y 66 y en su reemplazo añádase los siguientes:

Art..." La Cooperativa en todo lo relativo al transporte, se someterá a las normas legales y reglamentarias vigentes, y a las resoluciones que dictáren el Consejo Nacional de Tránsito, el Consejo Provincial y la Jefatura de Tránsito respectiva"

Art..." La Cooperativa prestará en forma permanente el servicio de transporte para el cual sea autorizada y exclusivamente en los lugares determinados por la autoridad competente"

Art..." Los permisos de Operación que reciba la Cooperativa autorizados por el Consejo Nacional de Tránsito no constituyen títulos de propiedad y por consiguiente, no son susceptibles de negociación"

Art..." Las reformas de estatutos, admisión de nuevos socios, aumento o cambio de unidades, variación de servicio y más actividades de tránsito efectuará la Cooperativa previo informe favorable del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre"

Art..." La Cooperativa aceptará las solicitudes de ingreso de nuevos socios que reúnan las condiciones exigidas para la clase de servicio que presta la Entidad, previa la aprobación del Consejo Nacional de Tránsito y de la Dirección Nacional de Cooperativas, y en las mismas condiciones que ingresaron los socios fundadores"

Art..." Los Reglamentos Internos, para que tengan plena validez legal, deberán ser aprobados por la Dirección Nacional de Cooperativas"

Art..." Mientras la Dirección Nacional de Cooperativas no se pronuncie sobre el procedimiento seguido para la exclusión o expulsión de un socio, la Cooperativa no podrá restringirle el uso de sus derechos y obligaciones".



2.- Calificar en calidad de socios fundadores de la citada Entidad a las siguientes personas:

TITO RUBEN VERA QUIMI	0906565072
JOSE ISRAEL SUAREZ RODRIGUEZ	0901262170
MANUEL STALIN FEGUEROA	0904782737

.../...

0103609

- 3 -

JOSE EDILBERTO NUÑEZ SOLIS	1301660922
JOSE SANTOS ANGEL RODRIGUEZ	0901200378
VICENTE ANTONIO TOMALA GONZALEZ	0900214669
WALBERTO ARISTIDES FAJARDO	0903958122
DIEGO ARTURO SUAREZ VILLAO	0901236042
JUAN BAUTISTA SUAREZ	1300907118
ALCIDES QUIMI GONZALEZ	0906964184
JIMMY ANDRES SUAREZ RODRIGUEZ	0908617665
FRANKLIN OLMEDO FIGUEROA	0901268763
JORGE ANTONIO SUAREZ RODRIGUEZ	0901210112
CRISTOBAL CLAUDIO DEL PEZO PRENDES	0904770757
VALENTINO GONZALEZ LINO	0903782514

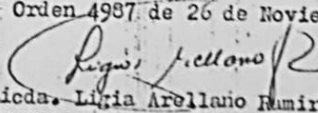
Art. 3.- Disponer que la Cooperativa, envía a la Dirección Nacional de Cooperativas, la documentación justificativa de los ingresos de nuevos socios, para que ésta califique el procedimiento de su ingreso. La omisión de esta obligación dará lugar a las responsabilidades pecuniarias establecidas en la respectiva Ley y su Reglamento.

Art. 4.- Considerar Persona Jurídica a la Cooperativa de Transportes en Taxis, "FRANCISCO PIZARRO", domiciliada en el Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas, la que no podrá apartarse de las finalidades específicas para las cuales se constituyó ni operar en otra clase de actividades que no sea las de Transportes en Taxis, bajo las prevenciones señaladas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, inclusive su disolución.

DADO EN QUITO, A
INSCRIBASE EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS
PUBLIQUESE EN EL REGISTRO OFICIAL
POR EL PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPUBLICA
EL MINISTRO DE BIENESTAR SOCIAL


ING. RAUL BACA CARBO.

MINISTERIO DE BIENESTAR SOCIAL.-Dirección Nacional de Cooperativas.-Quito, a
26 de Noviembre de 1990.-Inscrita Legalmente en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 4987 de 26 de Noviembre de 1990. LO CERTIFI
CO.-


Lidia Arellano Ramirez
SECRETARIA GENERAL DE LA DIRECCION
NACIONAL DE COOPERATIVAS

LA.mj.

ANEXO N° 6 Acta de fundación de la primera Cooperativa de la Península de Santa Elena "Choferes Profesionales".

PAGINA 1

ACTA DE FUNDACION DE LA COOPERATIVA PENINSULAR DE TAXISTAS PROFESIONALES

En la Parroquia La Libertad, Cantón Salinas, Provincia del Guayas, siendo las nueve y veinte minutos de la noche del día doce de Noviembre de Mil novecientos sesenta y nueve, en la casa del señor Don Antonio Ortiz Mazón, se reunieron invitados por los señores Wilfrido Ortiz Freire, Jacinto Ortega y David Castro, los señores que a continuación se mencionan: Víctor Manuel Rodríguez Pareja; Bolívar Ricaurte; Raúl Bazantes Navas; Samuel Silvino Cruz; Ciro Amador Mateo Vera; Kléber Mateo Calche; Olmedo Figueroa Limones; Hidalgo Germán Villón Bernabé; Blas Mateo Vera; Cirilo Leonidas Clemente González; Víctor Gerónimo Borbor Suárez; Jaime Enrique Perero del Pezo; José Antonio Cevallos Ontaneda; Tarquino Ramírez Cruz; Diógenes Agustín Ramírez Silvestre; Cilio Teófilo Ramírez Silvestre; Sebastián Clemente González; Luis Eduardo Rodríguez Suárez; Luis Alberto González y Melecio Palma; con el objeto de considerar la iniciativa de los señores que convocaron a ésta reunión para constituir una Pre-Cooperativa de Transporte de Taxis de Choferes Profesionales, encuadrada en sus Estatutos, Organización y Funcionamiento dentro de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General del Decreto Supremo número Mil Treinta y Uno (1.031).

El Sr. Wilfrido Ortiz Freire, abre el acto para explicar el motivo de ésta reunión, habiéndolo los presentes designado por unanimidad al Sr. Don Bolívar Ricaurte como Director de Sesión y para Secretario al Sr. Don Wilfrido Ortiz Freire.

A continuación el señor Director Don Bolívar Ricaurte agradece su nombramiento a la vez que felicita a todos los señores presente por la iniciativa al concurrir a ésta Sesión para formar la Pre-Cooperativa, manifestando que es necesario que se nombre una Directiva Provisional para que continúe la formación de la Organización que nos hemos impuesto.

Acto seguido se nombra la Directiva Provisional que queda formada de la siguiente manera: Presidente: Sr. Don Víctor Manuel Rodríguez Pareja; Primer Vocal Sr. Don Cirilo Leonidas Clemente González; Segundo Vocal Sr. Amador Mateo y Tercer -

PAGINA 2

Milfrido Ortiz y Tesorero el Sr. Samuel Silvino Cruz.

El señor Presidente agradece emocionado el nombramiento del cual ha sido objeto y cede la palabra al señor Don Jorge Luis Touriz Lescano, invitado especialmente como difusor de Cooperativismo, para que explique la doctrina y las ventajas que reportaría económica y socialmente a sus asociados, hace notar también que el ingreso a la Cooperativa es completamente voluntario, pudiendo así mismo retirarse cuando lo deseara. Que la Cooperativa no es para lucrar sino para velar y ayudarse mutuamente, que es necesario crear la confianza y el estímulo, que los Dirigentes tienen que ser honrados y sinceros en la conducción del Organismo, que cada Cooperado tiene que poner su voluntad y entusiasmo para que el Organismo trabaje y cumpla la misión que se ha impuesto, velando por el cumplimiento de los Estatutos y Acuerdos de las Asambleas, debiendo la Cooperativa como entidad ser una aportación de progreso en la ciudad donde desarrolla sus actividades.

Acto seguido el señor Víctor Manuel Rodríguez Pareja, toma la palabra y dice que todos los Asociados a ésta Cooperativa nos comprometimos a acatar como verdaderos hombres de buena voluntad, debiendo solicitar la colaboración de personas entendidas en la materia para que nos dicte Charlas de Cooperativismo, para de ésta manera poder cumplir con todo lo que dispone la Ley de Cooperativas. Por unanimidad de votos de los asistentes se resuelve que se efectúen Sesiones especiales para recibir las enseñanzas que nos inculcará el ideal de Cooperativismo.

De igual manera se resuelve por unanimidad nombrar al Sr. Jorge Luis Touriz, para que elabore los Estatutos, inspirados en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General, las cuales serán discutidas en las sesiones que se resuelven efectuarlas en los días 20, 25 y 29 de Noviembre del presente año, con el fin de aprobarlos en las Tres sesiones distintas de acuerdo a lo que dispone la Ley de Cooperativas.

Por no haber de que más tratar, el Sr. Presidente declara terminada la Sesión a las 10:00 de la noche y para constancia de lo actuado firman la presente Acta en unidad de acción el señor Secretario, debiendo así mismo constar a continuación las firmas de todos los señores asistentes.

ANEXO N° 7 Fotos de la Cooperativa.

FOTO 1

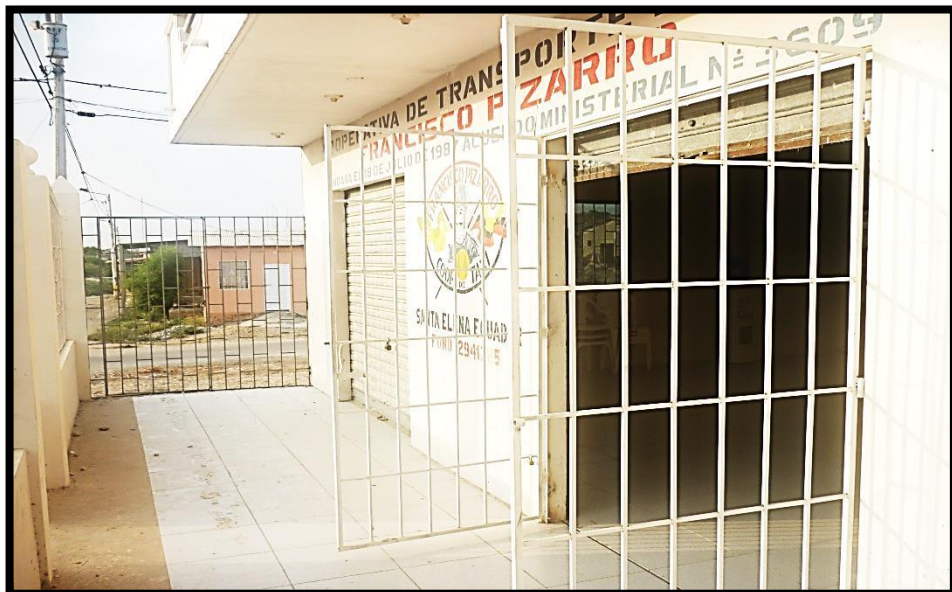


FOTO 2



Sede de la Cooperativa.

FOTO 3



Entrada Principal.

FOTO 4



Directiva de la Cooperativa

Primer Vocal del Consejo de Administrativo, Gerente, Presidente de la Cooperativa, Presidente del Consejo de Vigilancia y la Secretaria. (De izquierda a derecha).

FOTO 5



Escritorio del Presidente.

FOTO 6



Oficina de la Secretaria.

FOTO 7



Sala de Reuniones o Asamblea General de Socios.

FOTO 8



Asamblea General de Socios Proponiendo el DO.

FOTO 9



FOTO 10



**Entrevista al Sr. Lester Rodríguez Balón.
Gerente – Representante Legal y Socio de la Cooperativa**

FOTO 11

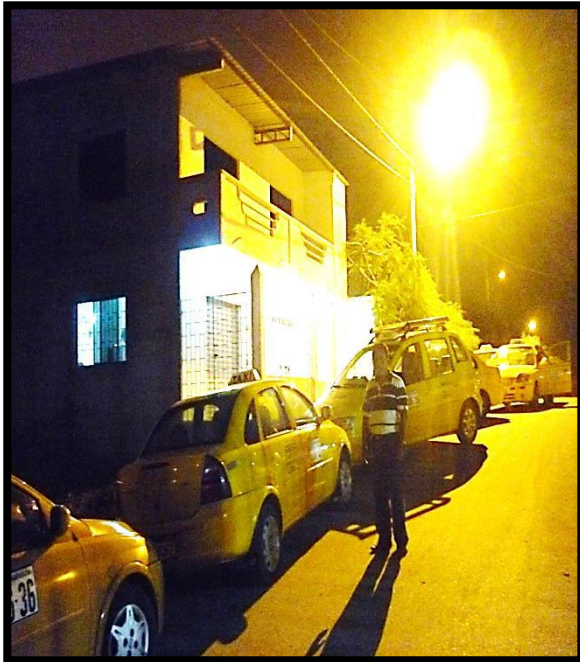


FOTO 12



**Entrevista y Encuesta a la Sra. Verónica Constante
Secretaria Auxiliar de la Cooperativa**

FOTO 13



Encuesta al Socio de la Cooperativa.

FOTO 14



Unidades de la Cooperativa.

FOTO 15



Vehículo o Taxi de la Cooperativa “Francisco Pizarro”.

ANEXO N° 8 Presupuesto.

PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL				AÑO 1	AÑO 2
Inversion de la Division de los Departamentos					
ACTIVOS FIJOS		COSTO			
Equipos de Oficinas	Mesa de Seccion y Sillas	\$ 529,00			
Muebles de Oficinas	Escritorios y Sillas	1.238,00			
Equipo de Computación	Computadoras	1.454,97			
TOTAL DE ACTIVOS FIJOS			3.221,97		
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO					
Sueldos					
Presidente de la Cooperativa	Mensual	\$ 350,00			
Gerente	Mensual	350,00			
Contador Contratado	Honorarios	200,00			
Agua	Mensual	7,00			
Telefono	Mensual	12,00			
Energia Electrica	Mensual	15,00			
Gastos de Mantenimiento de Equipos	Mensual	40,00			
TOTAL DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO			974,00		
DEPARTAMENTO DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO					
Dieta o Refrigerios	Mensual	\$ 40,00			
Utiles de Oficinas	Mensual	20,00			
TOTAL DE DEP. CONSEJO ADM.			60,00		
DEPARTAMENTO DEL CONSEJO DE VIGILANCIA					
Dieta o Refrigerios	Mensual	\$ 40,00			
Utiles de Oficinas	Mensual	20,00			
TOTAL DE DEP. CONSEJO VIGILANCIA.			60,00		
Inversion Total de la Division de los Departamentos			\$ 4.315,97	4.315,97	
Inversion de Capacitacion					
Capacitacion 1	Primera Temporada Alta (Feb)	\$ 580,00			
Capacitacion 2	Segunda Temporada Alta (Nov)	580,00			
Inversion Total de Capacitación			\$ 1.160,00	1.160,00	
Inversion de Nuevos Proyectos					
Sistema Computarizado Adm-Cont	Sistema y Capacitación	\$ 1.433,60			
Personal Contratado para el manejo del Sistema	Secretaria	318,00			
TOTAL GASTO DE SISTEMA			1.751,60		1.751,60
Equipo de Radio Taxis	Equipos	1.131,20			
Antena para Radio Frecuencia	Antena	1.300,00			
Personal Contratado para el manejo del Equipo	Personal	318,00			
TOTAL GASTO DE RADIO TAXIS			2.749,20		2.749,20
Inversion Total de Nuevos Proyectos			4.500,80		
INVERSIÓN TOTAL DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL			\$ 9.976,77	5.475,97	4.500,80

Fuente: Presupuesto del Diseño Organizacional para la Cooperativa.
Elaborado por: Eddie Rodríguez Alejandro.

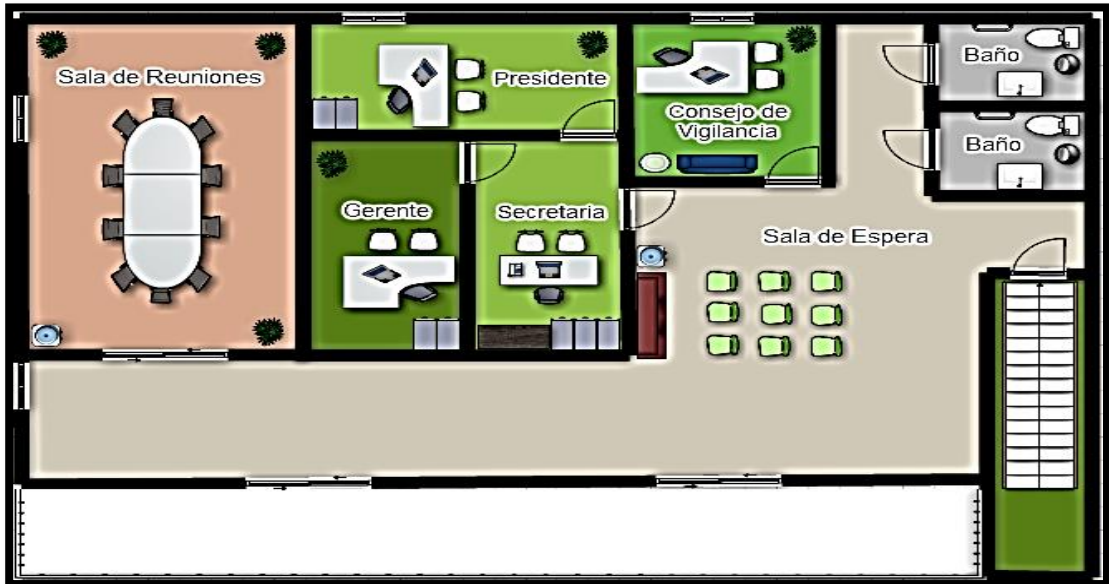
Capital de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”.

Activos de la Cooperativa de Transporte en Taxis “Francisco Pizarro”				
Descripción		Numero	Cantidad	TOTAL
Caja	Cuotas Mensuales	45	25,00	1.125,00
Banco	Cuotas	1	3.500,00	3.500,00
Edificio	Sede de la Coop.	1	40.000,00	40.000,00
Vehiculo	Taxis	45	15.000,00	675.000,00
TOTAL ACTIVOS				719.625,00
Diseño Organizacional (Primera Etapa)				
Inversión	Cantidad		TOTAL	
Inversion del Primer Año				
Inversion de Division Departamental	4.315,97			
Inversion de las Capacitaciones.	1.160,00			
Total Inversion del Primer Año			5.475,97	
Ingresos	Cantidad	Mes		
Caja - Cuotas Mensuales	1.125,00	5	5.625,00	
Total Ingresos			5.625,00	
		Sobrante	149,03	
Diseño Organizacional (Segunda Etapa)				
Inversión	Cantidad		TOTAL	
Inversion del Segundo Año				
Inversion del Sistema Administrativo	1.751,60			
Inversion del Servicio Operativo	2.749,20			
Total Inversion del Segundo Año			4.500,80	
Ingresos	Cantidad	Mes		
Caja - Cuotas Mensuales	1.125,00	5	5.625,00	
Total Ingresos			5.625,00	
		Sobrante	1.124,20	

Fuente: Capital de la Cooperativa “Francisco Pizarro”, para el Diseño Organizacional.

Elaborado por: Eddie Rodríguez Alejandro.

ANEXO N° 9 División de departamentos.



Fuente: División departamental para la Cooperativa.

Elaborado por: Eddie Rodríguez Alejandro.

ANEXO N° 10 Cronograma de capacitación.

CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA																																													
PERIODOS	Febrero														Noviembre																														
	1 Semana					2 Semana					3 Semana				4 Semana				1 Semana					2 Semana				3 Semana				4 Semana													
	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V					
	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27	28					
TEMAS A CAPACITAR																																													
1.- Motivación	1h			1h												1h				1h						1h	1h														1h				1h
2.- Atención al Cliente	1h			1h		2h					2h					1h				1h																									
3.- Responsabilidad													2h			2h																													
4.- Liderazgo																													2h						2h					1h					
5.- Seguridad																										1h	1h			2h					2h					1h					1h
	Total de horas: 16 Horas.														Total de Horas: 16 Horas.																														
<table border="1"> <tr> <td>Total Horas:</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Costo por Hora:</td> <td>30,00</td> </tr> <tr> <td>Costo Total Horas:</td> <td>960,00</td> </tr> <tr> <td>Materiales:</td> <td>40,00</td> </tr> <tr> <td>Refrigerio Total:</td> <td>160,00</td> </tr> <tr> <td>Costo de Capacitaciones</td> <td>1.160,00</td> </tr> </table>																												Total Horas:	32	Costo por Hora:	30,00	Costo Total Horas:	960,00	Materiales:	40,00	Refrigerio Total:	160,00	Costo de Capacitaciones	1.160,00						
Total Horas:	32																																												
Costo por Hora:	30,00																																												
Costo Total Horas:	960,00																																												
Materiales:	40,00																																												
Refrigerio Total:	160,00																																												
Costo de Capacitaciones	1.160,00																																												

Fuente: Presupuesto del Diseño Organizacional para la Cooperativa.

Elaborado por: Eddie Rodríguez Alejandro.

ANEXO N° 11 Firmas de respaldo de los socios directivos de la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro".

Santa Elena, Julio del 2013.

Señores DIRECTIVOS.
COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS "FRANCISCO PIZARRO".

Yo, **Eddie Rodríguez Alejandro**, con cedula de identidad N° 092726062-0, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. Ante Ustedes respetuosamente me dirijo y expongo:

Que habiendo culminado la carrera profesional de **INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**, en la Universidad Estatal Península de Santa Elena, solicito a Ustedes permiso para realizar y entregar un trabajo de Investigación sobre la propuesta de un **"DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS "FRANCISCO PIZARRO", DEL CANTON SANTA ELENA**", para optar el grado de Ingeniero.


Les expreso mis más profundos agradecimientos por la generosidad de todos Ustedes y de su prestigiosa Cooperativa.

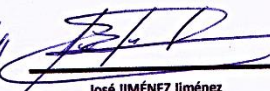
POR LO EXPUESTO:

Ruego a ustedes firmar este documento como respaldo de ustedes de **AUTORIZACIÓN:**




Eduardo BORBOR Ramirez
Presidente


Galo POZO Salazar
Segundo Vocal del Consejo de Administración


José JIMÉNEZ Jiménez
Tercer Vocal del Consejo de Administración

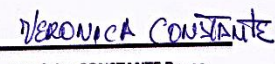

Pedro PALMA Flores
Presidente del Consejo de Vigilancia


Tito VILLON Asencio
Secretario del Consejo de Vigilancia


Lester RODRÍGUEZ Balón
Gerente


Efrén TÓMALA Medina
Contador


José SUAREZ Medina
Secretario


Verónica CONSTANTE Reyes
Secretaria Auxiliar

ABREVIATURAS

CBSPO: Cooperativa de Bienestar Social Protectora del Obrero.

SEPS: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

OD: Diseño Organizacional.

ONUAA: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación.

CNTTTSV: Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

Art: Artículo.

CTE: Comisión de Tránsito del Ecuador.

SRI: Servicios de Rentas Internas.

CTTFP: Cooperativa de Transporte en Taxis Francisco Pizarro.

IVA: Impuestos al Valor Agregado.

FEDOTAXIS: Federación Nacional de Operadoras de Transporte en Taxis.

GLOSARIO

- Capacitación:** Proceso propio de la ejecución de ingresos mediante el cual se percibe Recursos Públicos por la prestación de un servicio público de carácter individualizado por parte de las Entidades Públicas.
- Cargo:** Que Es la denominación que exige el empleo de una persona que, con un mínimo de calificaciones acorde con el tipo de función puede ejercer de manera competente las atribuciones que su ejercicio le confiere.
- Cooperativa:** Asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente con el objetivo de hacerle ellos mismos frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales a través, entonces, de la conformación de una organización democrática, cuya gestión y administración se llevará a cabo tal como lo acuerden todos los socios que la integran.
- Cultura:** Conjunto de maneras de vivir y de usos y costumbres que predominan en una determinada época y dentro de un grupo social.
- Diseño Organizacional:** Es el arte de organizar el trabajo y crear mecanismos de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de Procesos y el relacionamiento entre las personas y la organización, con el fin de lograr productividad y competitividad.
- Dirección Estratégica:** Es el instrumento que hace posible la adecuación de la empresa a los cambios del medio en que se desenvuelve. Pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea menor posible.
- Eficacia:** Se refiere al grado de avance y/o cumplimiento de una determinada variable respecto a la programación prevista.
- Eficiencia:** El Indicador de Eficiencia relaciona dos variables, permitiendo mostrar la optimización de los insumos (entendiéndose como la mejor combinación y la menor utilización de recursos para producir bienes y servicios) empleados para el cumplimiento de las Metas

	Presupuestarias. Los insumos son los recursos financieros, humanos y materiales empleados.
Estrategias:	La estrategia supone dar respuesta a tres cuestiones básicas: qué, cómo y cuándo; en primer lugar, hay que responder a la cuestión del qué: qué se pretende conseguir, cuál es la meta que se persigue
Estructura Organizacional:	Que cada entidad debe diseñar su organización en base al criterio de racionalidad, de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y volumen de operaciones. El organigrama describe la estructura formal de la entidad.
Estructura Funcional:	Es el conjunto de funciones armónica y gradualmente distribuidas en una entidad administrativa.
Gestión Administrativa:	Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
Organización:	Se denomina organización a la estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación.
Objetivo Específico:	Propósito particular que se diferencia del Objetivo General y Parcial por su nivel de detalle y complementariedad.
Objetivo General:	Propósito en términos generales que parte de un diagnóstico y expresa la situación que se desea alcanzar en términos agregados y que constituye la primera instancia de congruencia entre el Planeamiento Estratégico del Pliego y los Presupuestos Anuales.
Servicio:	La actividad o labor que realiza una persona natural o jurídica ajena a la Entidad, para atender una necesidad de esta última, pudiendo estar sujeta a resultados para considerar terminadas las prestaciones del contratista.

CARTA AVAL.



COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS
"FRANCISCO PIZARRO"

FUNDADO EL 18 DE JULIO DE 1987, ACUERDO MINISTERIAL N° 3609
INSCRITA EN EL REGISTRO GENERAL DE COOPERATIVAS CON LA ORDEN N° 4987 DEL 26 DE NOVIEMBRE DE 1990
RUC 0992175869001



COMPAÑERISMO, SUPERACIÓN Y DISCIPLINA
SANTA ELENA - ECUADOR

Santa Elena, Junio del 2012

CERTIFICADO DE AUTORIZACION

Señor Economista
Félix Tigrero González
DIRECTOR DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

De mi consideración:

Yo, Lester Rodríguez Balón, Gerente de la Cooperativa de Transporte en Taxis "Francisco Pizarro", autorizo al Sr. Eddie Rodríguez Alejandro, estudiante egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, con documento de identificación N° 092726062-0, a realizar su proyecto de investigación titulado "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS FRANCISCO PIZARRO, DEL CANTON SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013".

Por la atención que se brinde a la presente, anticipo mi más alto grado de consideración y estima.



Atentamente,

Lester Rodríguez Balón

CI: 090659936-0

Socio 06-09

CERTIFICADO DEL GRAMATOLOGO.

La Libertad, septiembre 18 de 2013

Por la presente CERTIFICO que, una vez realizadas las correcciones sugeridas según informe, en la tesis: "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS FRANCISCO PIZARRO DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013", del egresado, Sr. Eddie Robert Rodríguez Alejandro, el mencionado documento cumple con los estándares de redacción requeridos.

Atentamente,



Ec. William Caiche Rosales

Gramatólogo

c.c. archivo