



**UNIVERSIDAD ESTATAL**

**PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA**

**INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN**

**PENINSULAR, CANTÓN SANTA ELENA,**

**PROVINCIA DE SANTA**

**ELENA, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: DIANA VANESSA RODRÍGUEZ FLOREANO**

**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  
INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN  
PENINSULAR, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

DIANA VANESSA RODRÍGUEZ FLOREANO  
TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, 04 de Noviembre de 2013.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de titulación, **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN PENINSULAR, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”** elaborado por la Srta. DIANA VANESSA RODRÍGUEZ FLOREANO, egresada 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 Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber, estudiado, orientado y revisado. La apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MGE**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

El presente Trabajo de Titulación está dedicado a Dios, quién es el que me da la vida. Él, que guía mi caminar, por medio de él puedo lograr ver realizado cada uno de mis objetivos trazados en la vida. A mis padres, gracias a ellos empecé esta carrera para formarme como profesional, se puede decir que con motivaciones he culminado esta meta. A mi esposo y mi hija, por el tiempo que pudiendo dedicárselos a ellos lo invertí en el desarrollo de la tesis. Muchísimas gracias por su paciencia que ha sido muy valiosa para mí en la culminación de este trabajo.

*Diana Rodríguez Floreano*

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por cuidarme y concederme la dicha de graduarme. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, y docentes que compartieron sus conocimientos, ya que ellos me han ayudado a formarme como profesional. A los directivos de la Cooperativa Unificación Peninsular, la Srta. CPA. Inés Carchi Matías quien ha sido mi apoyo para realizar la tesis en dicha institución, al Lcdo. Eduardo Pico, MGE, mi tutor de tesis, por su dedicación y apoyo.

*Diana Rodríguez Floreano*

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MGE  
DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Félix Tigrero González, MGE  
DIRECTOR DE CARRERA  
INGENIERÍA COMERCIAL

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE  
PROFESOR - TUTOR

---

Econ. Margarita Panchana Panchana  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA  
INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN  
PENINSULAR, SANTA ELNA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

Autora: Diana Rodríguez Floreano

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación, muestra un diseño organizacional aplicado en la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, que permitirá implementar la dirección estratégica, desarrollo de una estructura, organigrama de la institución. Se ha realizado diversas investigaciones sobre conceptos que contienen el diseño organizacional, tales como el diseño, análisis FODA, dimensiones, administración estratégica, componentes, los resultados de efectividad. El proyecto está desarrollado considerando la investigación aplicada, descriptiva, documental, de campo, transversal, se utiliza el método de investigación inductivo y analítico. Las técnicas utilizadas son la entrevista y la encuesta, acudiendo a los instrumentos de investigación como el guión de la entrevista, el cuestionario y la escala de Likert, con la muestra se tiene información primaria básica para el desarrollo del trabajo de titulación, el procedimiento y procesamiento de la información. El diseño organizacional se sustenta en conceptos, enfoques, dimensiones y abarca temas de administración, como elementos básicos de la administración estratégica, filosofía, misión, visión y valores institucionales primordiales para la institución. En su calidad de cooperativa de servicio, objetivos, estrategias, entre la proyección del Diseño Organizacional, se muestra la forma estructural de la empresa, el orgánico funcional, elemento importante para toda organización, los sistemas de información, las políticas dentro de una institución, el clima organizacional, los vínculos inter-organizacionales, la gestión de las necesidades y los resultados de efectividad. Para el desarrollo de esta propuesta se considera un nuevo patrón de diseño organizacional, ésta basada en el modelo de Richard Daft, debido a los elementos que contienen este ejemplar y su aplicación. Esta estructura de organización hace que la Cooperativa pueda tener lineamientos a partir de los cuales se puedan guiar y conseguir un desempeño eficiente y eficaz, que permita mejorar la administración y con ello la calidad del servicio de transporte público.

## ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL .....	vii
ÍNDICE DE CUADRO.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
TEMA .....	3
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	11
OBJETIVOS.....	15
HIPÓTESIS .....	16
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	16
CAPÍTULO I.....	19
MARCO TEÓRICO.....	19
1.1. ANTECEDENTES .....	19
1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
1.2.1. Conceptualizaciones del diseño organizacional.....	21
1.2.2. Importancia del diseño organizacional.....	22
1.2.3. Características del diseño organizacional.....	23
1.2.4. Ventajas del diseño organizacional .....	25
1.2.5. Enfoques del diseño organizacional .....	26
1.2.6. Modelos del diseño organizacional .....	27
1.2.7. Componentes del diseño organizacional .....	31
1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “UNIFICACIÓN PENINSULAR” CUP.....	53

1.3.1. Aspectos constitutivos .....	53
1.3.2. Gestión.....	60
1.3.3 Recursos .....	63
1.3.4. Servicios .....	65
1.3.5. Financiamiento.....	67
1.4. MARCO LEGAL.....	69
CAPÍTULO II.....	71
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	71
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	71
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	73
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	77
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	79
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	84
2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	86
CAPÍTULO III .....	88
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	88
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS .....	89
3.1.1. Análisis de resultados, entrevistas a directivos de la C.U.P. ....	90
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	96
3.2.1. Encuestas a socios y colaboradores de la C.U.P.....	96
3.2.2 ENCUESTAS REALIZADAS A USUARIOS DE LA CU.P.....	112
CONCLUSIONES.....	122
RECOMENDACIONES .....	123
CAPÍTULO IV .....	124
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN PENINSULAR DE SANTA ELENA.....	124
4.1 PRESENTACIÓN.....	124
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA C. U.P. ....	125
4.2.1. Situación actual.....	125

4.3. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	126
4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	127
1. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA.....	127
2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	130
3. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	134
4. GESTIÓN DE NECESIDADES.....	150
5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	151
CONCLUSIONES .....	155
RECOMENDACIONES .....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	157
PÁGINAS DE INTERNET.....	159
ANEXOS.....	160

## ÍNDICE DE CUADRO

CUADRO 1 : Operacionalización de la Variable Independiente .....	17
CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente .....	18
CUADRO 3: Matriz DAFO O FODA .....	34
CUADRO 4: Población – Personal de la Cooperativa Unificación Peninsular ....	84
CUADRO 5: Muestra – Personal de la Cooperativa Unificación Peninsular .....	85
CUADRO 8: Administración en Coop. de Transporte de Santa Elena. ....	96
CUADRO 9: Las cooperativas de transporte. ....	97
CUADRO 10: Análisis FODA. ....	98
CUADRO 11: Misión y visión en la Cooperativa Unificación Peninsular.....	99
CUADRO 12: Valores Institucionales en la C.U.P. ....	100
CUADRO 13: Comunicación Laboral. ....	101
CUADRO 14: Manuales y la actividad laboral. ....	102
CUADRO 15: Implementación de políticas. ....	103
CUADRO 16: Ambiente de trabajo. ....	104
CUADRO 17: Vínculos Inter-organizacionales. ....	105
CUADRO 18: Evaluación, retroalimentación y el diseño organizacional. ....	106
CUADRO 19: Desarrollo de la planeación. ....	107
CUADRO 20: Control Organizacional dentro de la institución. ....	108
CUADRO 21: Recursos. ....	109
CUADRO 22: Servicio que se brinda a los usuarios. ....	110
CUADRO 23: Diseño Organizacional. ....	111
CUADRO 24: Administración en Coop. de Transporte en Santa Elena. ....	112
CUADRO 25: Análisis de la competencia y entorno del transporte. ....	113
CUADRO 26: Objetivos en la Cooperativa. ....	114
CUADRO 27: Valores Institucionales. ....	115
CUADRO 28: Tecnología en los procesos administrativos. ....	116
CUADRO 29: Políticas. ....	117
CUADRO 30: Recursos Tecnológicos. ....	118
CUADRO 31: Los Vínculos Inter-organizacionales. ....	119

CUADRO 32: Supervisión de actividades.....	120
CUADRO 33: Diseño Organizacional C.U.P. ....	121
CUADRO 34: Matriz Foda C.U.P.....	129
CUADRO 35: Plan de acción de la C.U.P. ....	153
CUADRO 36: Presupuesto de plan de acción.....	154

## ÍNDICE DE GRÁFICO

GRÁFICO 1: Modelo Diseño Organizacional de Richard Daft (2011) .....	27
GRÁFICO 2: Modelo Diseño Organizacional de Labrada Ailed (2008) .....	29
GRÁFICO 3: Administración en Coop. de Transporte de Santa Elena. ....	96
GRÁFICO 4: Las cooperativas de transporte.....	97
GRÁFICO 5: Análisis FODA. ....	98
GRÁFICO 6: Misión y visión en la Cooperativa Unificación Peninsular. ....	99
GRÁFICO 7: Valores Institucionales en la C.U.P. ....	100
GRÁFICO 8: La Comunicación Laboral. ....	101
GRÁFICO 9: Manuales y la actividad laboral. ....	102
GRÁFICO 10: Implementación de Políticas.....	103
GRÁFICO 11: Ambiente de trabajo. ....	104
GRÁFICO 12: Vínculos Inter-organizacionales. ....	105
GRÁFICO 13: Evaluación, retroalimentación y el diseño organizacional. ....	106
GRÁFICO 14: Desarrollo de la planeación. ....	107
GRÁFICO 15: Control Organizacional dentro de la institución. ....	108
GRÁFICO 16: Recursos. ....	109
GRÁFICO 17: Servicios que se brinda a los usuarios.....	110
GRÁFICO 18: Diseño Organizacional. ....	111
GRÁFICO 19: Administración en Coop. de Transporte en Santa Elena. ....	112
GRÁFICO 20: Análisis de la competencia y entorno del transporte.....	113
GRÁFICO 21: Objetivos en la Cooperativa.....	114
GRÁFICO 22: Valores Institucionales. ....	115
GRÁFICO 23: Tecnología en los procesos administrativos. ....	116
GRÁFICO 24: Políticas. ....	117
GRÁFICO 25: Recursos Tecnológicos.....	118
GRÁFICO 26: Los Vínculos Inter-organizacionales.....	119
GRÁFICO 27: Supervisión de actividades. ....	120
GRÁFICO 28: Diseño Organizacional C.U.P.....	121
GRÁFICO 29: Logotipo C.U.P. ....	125

GRÁFICO 30: Modelo Diseño Organizacional C.U.P.....	126
GRÁFICO 31: Estructura Organizacional C.U.P. ....	134
GRÁFICO 32: Seguimiento y control .....	152

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Entrevistas a directivos .....	161
ANEXO 2: Encuestas a socios y colaboradores.....	163
ANEXO 3: Encuestas a usuarios de la cooperativa .....	166
ANEXO 4: Directivos de la C.U.P., lugar donde se realizó las entrevistas	168
ANEXO 5: Fotos de los vehículos en los cuales se realizó las encuestas ..	169

## INTRODUCCIÓN

El diseño organizacional nace con la organización, en su voluntad por llegar al objetivo por el cual ha sido creada, actualmente las organizaciones en el mundo se ven enmarcadas por sus grandes estructuras definidas, como son las estructuras divisionales, funcionales, geográfica, híbrida, entre otras. Estas estructuras sirven de apoyo para que el trabajo dentro de la organización sea más eficiente y eficaz.

Las organizaciones en la actualidad realizan esfuerzos por mejorar la calidad del producto o servicio, ya que de manera diaria al usuario o consumidor se le presenta algo mejor de lo que ha recibido, el mercado cada vez se vuelve exigente, y en la cooperativa se debe estar al tanto por los requerimientos que estos necesiten. La vinculación que tiene diseño con la cooperativa es estrecha, pues la una debe estar ligada con la otra, de esta manera se puede realizar el respectivo diagnóstico institucional que permitirá que la institución pueda ser flexible ante los cambios que se presenten en el entorno.

El servicio de transporte terrestre se desarrolla para cubrir necesidades que la competencia no había acaparado. Hoy el mercado tiene los servicios a elegir, es decir existe gran competitividad y se tiene que ganar nuevas rutas e implementar estrategias para cubrir esas necesidades. La cooperativa no puede crecer en cantidad (obtener mayor número de vehículos para la prestación de servicios), pero sí puede implementar estrategias para su desarrollo empresarial.

El propósito de este trabajo de titulación es: Elaborar un diseño organizacional dentro de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, pues, con esto se puede dejar documentado las actividades a seguir de cada miembro de la institución donde se describa la estructura organizativa, la misión de la empresa, que permita orientar la dirección al logro de sus objetivos, esto servirá como marco de referencia para perseguir un mismo fin en el que directivos y colaboradores puedan identificarse con la empresa.

El presente trabajo se encuentra estructurado en cuatro capítulos, cada uno desarrollado de la siguiente manera:

**Capítulo I.** En el primer capítulo encontramos el Marco Teórico, donde recopilamos las bases teóricas que orientan el estudio. Como es el diseño organizacional; el análisis FODA, la administración estratégica, la forma estructural, tecnología de la información, políticas de recursos humanos, cultura organizacional, vínculos inter-organizacionales y los resultados de efectividad.

**Capítulo II.** Este capítulo se enfoca en el diseño de la metodología, se presenta el tipo de investigación que se llevó a cabo, la población y muestra del trabajo.

Se menciona las actividades ejecutadas, las técnicas e instrumentos de recolección, procesamiento de la información, tabulación: Elaboración de tablas, gráficos, y los análisis a realizar.

**Capítulo III.** Correspondiente al análisis de los resultados, se analizó las encuestas y las entrevistas realizadas, obtenidas a través del procesamiento de datos. Se realizó la respectiva interpretación de esta información obtenida por medio de entrevistas a los directivos de la institución, las encuestas fueron realizadas a los colaboradores y usuarios de la institución.

**Capítulo IV.** Corresponde a la solución del problema, siendo ésta la propuesta de diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, cuyo objetivo es realizar análisis tanto interno como externo determinando estrategias, por lo que el diseño contempla el cuadro de análisis FODA, la realización de misión y visión de la cooperativa, los elementos del diseño organizacional, tales como: Forma estructural, sistemas de información, políticas de talento humano, clima organizacional y los vínculos inter-organizacionales, la gestión de las necesidades y resultados de efectividad.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA**

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN PENINSULAR, SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **– Planteamiento del problema**

La provincia de Santa Elena es un sitio turístico que va en desarrollo, donde los habitantes día a día se movilizan trasladándose de un lugar a otro, por ello se creó la Cooperativa Intercantonal de Transporte “Unificación Peninsular”, fundada el 15 de julio de 1985, con acuerdo ministerial N° 02027 del 17 de Octubre de 1991, esta cooperativa se dedica exclusivamente al transporte de pasajeros, un grupo de personas detectaron esta necesidad y por aquel motivo decidieron conformar una cooperativa de transporte, la que hoy se mantiene en los cantones de la provincia con más de treinta años sirviendo a la comunidad.

En la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular, desde sus inicios su recorrido era realizado desde el Cantón Salinas, al Cantón Santa Elena y viceversa, poco a poco han ido mejorando sus recorridos e incursionando en lugares estratégicos para la población de toda la Provincia de Santa Elena, hoy su vía va desde el Cantón La Libertad –Santa Elena y viceversa, manejando dos rutas diferentes dentro del Cantón Santa Elena, motivo por el cual su competencia se encuentra en el Cantón Santa Elena netamente en sectores urbanos, ya que existen cooperativas de transporte como: Trunsa, Transcisa y Horizonte Peninsular, las cuales realizan sus rutas dentro del Cantón La Libertad y Santa Elena.

La institución se ha desarrollado en un ambiente poco innovador, pues al momento todas las directivas nombradas han tenido poca iniciativa de realizar la planeación y organización para el desarrollo como institución, solo se basa gran parte de sus socios en obtener utilidades para su conveniencia, cuando se propone la renovación de los vehículos se excusan y solo llegan al objetivo como cooperativa, el cual es trasladar personas de un lugar a otro.

La unión por llegar así a mejorar la calidad del servicio ha sido escasa, la unidad se puede lograr con el desarrollo de una excelente planificación, organización, dirección, ejecución y control, lo cual debe ser realizado por el equipo de alta gerencia, el mismo que debe analizar el ambiente tanto interno como externo, lo cual permitirá que la cooperativa se pueda adaptar a cambios.

A partir de la creación como cooperativa surgen complicaciones en la parte interna de la entidad, como: Inexistencia de reglas y políticas en sus áreas de funciones dentro del marco organizacional, por lo que quienes conforman la asamblea general llegan a solicitar de esta ayuda a personal externo.

Internamente, en la organización hay una baja especialización de la estructura, donde cuentan con los departamentos básicos, y sobre todo la inexistencia de un área de recursos humanos, la cual ayudaría en la administración del personal y que en este caso fuese el que mantendría un control sobre las tareas, normas y reglas llegando así a que todos cumplan de manera eficiente y eficaz su trabajo.

La entidad en la actualidad cuenta con veintiocho socios, ninguno de ellos son parte de los que iniciaron desde su constitución, pues los socios por falta de iniciativa, riesgos y espíritu emprendedor. Deciden retirar su cupo de la cooperativa, esta realidad hace que miembros de la institución se den cuenta que algo está fallando dentro de la institución, el problema palpable que mantiene la institución incurre de manera interna.

Los socios de la institución poseen baja motivación por el desarrollo de la cooperativa, en la institución necesitan entorno de dinamismo que ayude a que ésta tenga la capacidad para visionar de manera efectiva aspectos administrativos, lo que mejoraría no solo la estabilidad de los socios, sino la calidad del servicio que ésta pueda prestar. Inexiste una descripción de la dirección hacia dónde ir, refleja poca proyección de, cómo quieren llegar a ser como cooperativa en un futuro y sobre todo, la ganancia que pueden llegar a obtener realizando inversiones necesarias.

Para optimizar las ganancias de la cooperativa se deberá tomar en consideración todos los recursos que posee la institución y con los que debería contar; tanto humanos como materiales, los mismos que hasta el momento no se ha puesto en atención y que podrían mejorar la ejecución de las actividades.

La cooperativa anteriormente era considerada por el mismo personal que maneja las líneas de transporte como una de las mejores, hoy se mantienen en que instituciones que prestan los servicios de transporte de pasajeros que no eran tan conocidas por sus recorridos tales como: Puerto Peninsular y Salisel, están tratando de mejorar, y en la cooperativa Unificación Peninsular no se ven mejoras.

Existe necesidad de un diseño organizacional que coadyuve a la empresa a desarrollarse en un marco de: Creatividad, innovación, equipos de trabajo, estableciendo así, la administración estratégica, que detalle la filosofía, misión, visión, proceso que debe ser bien evaluado por la alta gerencia, llegando a tomar como línea base el análisis situacional FODA se lograran realizar los objetivos de la institución, las metas y estrategias que logren el fin propuesto y que al ser implementadas dará como resultados grandes beneficios para la cooperativa. El diseño puede ser efectivo para la cooperativa pero siempre se debe realizar una retroalimentación, pues el ciclo de vida de la empresa varía de acuerdo a los cambios que se puedan generar en el mercado.

- **SITUACIÓN ACTUAL**

Dentro de la provincia de Santa Elena podemos ver que actualmente existen muchas cooperativas de transportes de vehículos y colectivos, por lo que de cierto modo existe competencia para la Cooperativa Unificación Peninsular, pues ésta realiza sus recorridos en los cantones La Libertad y Santa Elena. Dentro de estos lugares, la competencia es la cooperativa Salisel, Puerto Peninsular, Trunsa, Horizonte Peninsular y Transcisa, puesto que, la gran ventaja que posee la Cooperativa Unificación Peninsular es que dentro del cantón Santa Elena realizan dos diferentes recorridos, llegando así a lugares rurales poco transitado por vehículos. La cooperativa se preocupa por llegar a cubrir estas necesidades básicas en la población, no dejan pasar éstas oportunidades y se mantienen comunicados con los sectores de Santa Elena realizando así reuniones para saber en qué sectores existe escasa atención y cubrir estas insuficiencias. La gran dificultad se encuentra en que algunos de los socios dueños de los vehículos de la institución no renuevan sus vehículos por la falta de financiamiento y escasas de motivación por llegar a crecer económicamente.

La Cooperativa Unificación Peninsular, desde 1991 se ha caracterizado por un escaso conocimiento en áreas de administración, debido a que los directivos de la institución son elegidos por los socios, estos a la vez son cambiados de manera constante, de modo que no se ha implementado la dirección estratégica, proceso que debe ser realizado por la alta gerencia, donde se debe crear: La filosofía, misión, visión, valores corporativos, directrices primordiales para seguir una dirección futura. Dentro del establecimiento se observa el poco trabajo en equipo; existe una escasez de descripción de puestos, los empleados cuando ingresan a su puesto de trabajo se les detalla sobre sus actividades de manera verbal, existe una inconsistencia en manuales de funciones, donde se definen políticas y reglas a seguir. Cuando han requerido la creación de algún documento por parte de la dirección estratégica, contratan a personas externas sin obtener resultados altamente favorables para la entidad.

- **SITUACIONES FUTURAS**

La competencia fácilmente podría llenar las expectativas de los usuarios al no renovar sus vehículos y así brindar un servicio de mejor calidad. Los socios en su disposición no se sienten parte de la cooperativa por su poca responsabilidad, no logran ver desde un punto de vista macro-económico las actividades y rutas en las cuales puedan transitar y llegar a ser beneficiados tanto ellos como los usuarios, por todo esto desearán retirarse de la cooperativa que ha sido constituida dentro del Cantón Santa Elena, ésta como tal debería generar plazas de trabajo para los ciudadanos dentro de su jurisdicción, más sus cupos en su gran mayoría están siendo aprovechados por personas ajenas a la provincia de Santa Elena.

Si la cooperativa continúa con la misma manera de dirigir, escasamente podrá innovar en las estrategias para que la institución logre desarrollarse de una manera eficiente y eficaz. Al seguir con estos síntomas el organismo tendrá una dirección baja hacia la cual dirijan sus esfuerzos y en el que los colaboradores de la institución se sientan comprometidos a levantar la economía y la calidad del servicio, en su afán por llegar a ser reconocidos como una institución que persigue el desarrollo y el bienestar de sus miembros y la sociedad.

Estas situaciones hacen que exista una dirección deficiente, falta de misión, escasa visión de actividades futuras, contrato a personas externas para que realicen actividades de administración, poca expectativa en la cooperativa, falta de proyectos, por el que se mantenga a la empresa centrada en el desarrollo de actividades en beneficio de la sociedad, individualismo en los socios, poca importancia al objetivo por el cual ha sido creada la cooperativa, el deficiente conocimiento de las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo crea un bajo rendimiento en las tareas encomendadas, escasez de control en la organización ya que no se cuenta con una persona que posea conocimiento y ejecute esta actividad con responsabilidad, logrando así los objetivos deseados.

- **ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Para contrarrestar todas estas situaciones que pueden impedir el desarrollo de la cooperativa se hace necesario además de la descripción de puestos una dirección estratégica que contemple: La filosofía, misión, visión, valores institucionales, objetivos, metas, estrategias, las líneas de mando, la jerarquía de autoridad, identificar los recursos, implantar políticas con las responsabilidades y deberes de los miembros de la cooperativa. Todo esto consta dentro del desarrollo de un Diseño Organizacional.

Es importante señalar que la cooperativa no ha contado con la misión y visión, directrices que definen su rumbo a seguir, elemento esencial de la dirección de toda institución y como organismo creado de manera formal y con más de veinte años debe empezar a tener frutos que lleven a perseverar la economía de la provincia y que al desarrollarse se puede estar mencionando el abrir nuevas rutas que den paso a la creación de actividades económicas.

El Diseño reconocerá evaluar la cooperativa de manera interna como externa, lo cual permitirá conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y así incorporar los objetivos de la institución, con sus estrategias y cursos de acción. La cooperativa al contar con un Diseño, podrá enfrentarse a los cambios que se den en el mercado, lo cual permitirá tomar decisiones siguiendo una misma meta, un mismo objetivo. A más de esto se logrará tener los valores institucionales, el mismo que es la descripción de cómo nos pueden identificar los demás.

Al desarrollar un diseño organizacional se expondrán puntos relevantes que estimulen a que los socios acojan el diseño. Los objetivos a perseguir que muchos pueden ser a corto, mediano y largo plazo pero que al final lograrán que la institución llegue a ese reconocimiento por toda la ciudadanía tanto de personas de la provincia, como de personas de todo el Ecuador.

### – **Delimitación del Problema**

Área: Administrativa

Aspecto: Trabajo de Titulación en la Carrera de Desarrollo Empresarial

Campo: Desarrollo Organizacional

Espacio: Cantón Santa Elena

Universo: Socios de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular

### – **Formulación del Problema**

¿Qué efecto produce la proyección de la estructura organizacional en la gestión administrativa de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

### – **Sistematización del Problema**

- ¿Cuáles son los factores que provocan la necesidad de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular?
- ¿Existen teorías sobre diseño organizacional con el cual se pueda acoger un modelo para mejorar la organización de la Cooperativa?
- ¿Hacia dónde puede dirigirse la Cooperativa si no se plantea un diseño organizacional?
- ¿Qué relación debe tener la propuesta de un diseño organizacional en el contexto social, desde el punto de vista: local, regional, nacional?
- ¿Qué aspectos deberían considerarse en la organización, ejecución y control de un diseño organizacional?

## – Evaluación del Problema

**Delimitado:** La Cooperativa Unificación Peninsular cuenta con una población total de 45 miembros, se encuentra ubicada dentro del Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, la realización del Diseño organizacional se desarrolla en el periodo 2013.

**Claro:** El trabajo de investigación consiste en realizar un diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, la misma que será aplicada para el mejor desempeño, posicionamiento en el mercado y el avance de la cooperativa.

**Evidente:** El trabajo apunta a mejorar el desarrollo de las funciones, responsabilidades de cada uno de los miembros de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.

**Concreto:** El trabajo responde a un diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, considerando la necesidad de la elaboración de un direccionamiento estratégico.

**Relevante:** El diseño organizacional realiza un papel importante dentro de la organización, pues es la que organiza a todos sus miembros en donde los gerentes toman decisiones las cuales son de aporte para brindar una excelente calidad en el servicio, el mismo que lleva al desarrollo de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.

**Factible:** Por contar con miembros dispuestos a implementar el diseño organizacional determinando las actividades que éstos realizan en la ejecución de cada una de sus tareas y porque dentro de la provincia existe el grado de profesionalismo para desarrollar una estructura adaptable a la cooperativa.

## **JUSTIFICACIÓN DEL TEMA**

Toda organización debe contar con un diseño organizacional, para que los miembros puedan tener definidas sus funciones, responsabilidades, actividades u obligaciones en un área de trabajo, el diseño es de interés para profesionales tales como administradores. Los países más desarrollados han seguido modelos, y vemos como es su economía, sus esfuerzos se ven reflejados en el avance y productividad, lo cual es un gran riesgo que toman con el fin de crecer económicamente.

Algo muy importante en las organizaciones se refiere a la forma a través de la cual una empresa logra dividir y coordinar las tareas que se desarrollan orientándolas a la consecución de un objetivo determinado. Esta división del trabajo es un aspecto fundamental de la definición de estructura de las organizaciones y se conoce también como proceso de diferenciación. Sin embargo, una vez que se ha dividido el trabajo en diferentes tareas, es también fundamental coordinar las partes para lograr un objetivo común, proceso que se conoce como integración. Una empresa no organizada es sinónimo de caos y falta de eficiencia.

El diseño organizacional es tan importante como lo es un producto dentro de una empresa que vende, con esta se puede llevar a cabo el logro de sus objetivos, pues si vemos la redacción de diferentes autores, ningún otro tema ha sufrido tantos cambios, como es el de la organización en las empresas. El diseño de una organización permite tener resultados de alto rendimiento, éste debe ser tomado con gran responsabilidad pues es una importante tarea de los gerentes, ya que, ellos son los encargados de la administración.

Dentro de la cooperativa es necesario el diseño organizacional para que las actividades de la institución se vean encaminadas en una dirección, de modo que permita dar soluciones a problemas internos y externos a la organización.

## — Justificación Teórica

Diseño organizacional, es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones, donde se manejan sistemas que faciliten las actividades de la empresa, Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan:

“Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización, descentralización, y formalización.” Pág.185

Bajo este concepto se puede definir que el diseño organizacional abarca aspectos propios de la organización, es decir factores internos explícitamente en el de las líneas de autoridad, la actividad que cada empleado realiza, cómo se encuentran agrupados los puestos de trabajo, cuántas personas pueden ser dirigidas por un empleado, la toma de decisiones basada en propuestas por el nivel alto de la empresa; proceso llamado centralización, la toma de decisiones basadas en propuestas por los niveles inferiores; proceso llamado descentralización, y los procedimientos de trabajo.

Otra definición sobre el tema de Diseño organizacional en el que se implica las actividades de la alta gerencia es el que Daft R. (2007) indica. “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. Pág. 46

Por ello se procede a realizar la estructura organizacional en conjunto con los miembros de la alta dirección de la cooperativa, ya que ellos conocen sobre las actividades y procedimientos que se desarrollan en la ejecución de las tareas y responsabilidades de sus colaboradores, así como las propuestas que implican beneficios tanto para la comunidad y la empresa.

## – **Justificación Metodológica**

Para lograr el desarrollo de esta investigación se llevó a cabo el empleo de varios tipos de investigación, tales como: *Por el propósito*. Investigación básica, busca crecer en los conocimientos teóricos basándose en principios científicos, así como evaluar el marco teórico de la investigación. Investigación aplicada, va con la investigación básica, ya que esta logra que el conocimiento científico se ponga en la práctica. *Por el lugar*. Investigación de campo, estando en contacto con el objeto de estudio con el propósito de descubrir datos que ayudaran al desarrollo de la propuesta de trabajo de titulación. Investigación bibliográfica, explorando datos propuestos por autores, los que permitirán la ejecución de la propuesta basada en modelos de diseño organizacional.

Los métodos son las vías que nos llevarán a la descripción y explicación de la investigación, serán puestos en consideración los siguientes: El método inductivo, para observar aspectos del diseño de una organización. Método deductivo, para analizar y evaluar sobre los diferentes enfoques del diseño y su aplicabilidad en la cooperativa. Método analítico, para establecer relaciones de causa y efecto. Método sintético, para relacionar los elementos componentes del problema y crear explicaciones en base a su estudio.

Las técnicas a utilizar como la observación, la entrevista, la encuesta son fuentes de datos primarias y secundarias que permiten explorar, describir y explicar hechos que definen el problema de investigación, los cuales serán dirigidos para los directivos, socios, empleados y usuarios de la institución. Los instrumentos son: el registro de observación, guión de entrevista, el cuestionario utilizando la escala de Likert, y el registro de datos.

Para saber a qué cantidad de personas se va a realizar la entrevista y encuesta se procede a conseguir la población y muestra, para obtener información de tipo cualitativo y cuantitativo y así afirmar situaciones descritas en la investigación.

## – **Justificación Práctica**

De acuerdo con los objetivos de la investigación, se pretende elaborar el diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, la misma que debe ser ejecutada ya que ayuda a la aplicación concreta de las funciones de todo el personal, a tener un direccionamiento futuro en pro del desarrollo económico y social.

El diseño organizacional se crea para ajustarse a factores de contingencia tales como: la estrategia, el entorno, la tecnología, tamaño, ciclo de vida, la cultura, logrando el ajuste correcto se llegará a la efectividad organizacional. El esquema es útil porque contiene el establecimiento de las metas de la cooperativa ya que hasta el momento no cuentan con aquello que es la parte representativa, el motivo por el cual ha sido creada la organización.

El desarrollo de un diseño organizacional en la cooperativa implica realizar la filosofía, misión, visión, valores corporativos, objetivos, políticas, metas y estrategias, determinar los vínculos inter-organizacionales, análisis FODA, en base al análisis formular estrategias e implementar los respectivos cursos de acción, los mismos que serán útiles para el desarrollo de las estrategias, encaminadas al propósito de la propuesta del trabajo de titulación, se deberá conocer los recursos con los que cuenta y con los que debería contar la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.

Inexiste hasta el momento un diseño organizacional en la institución, se tiene que diseñar para que cada área de la institución trabaje de manera eficiente y eficaz, manteniendo a los empleados comunicados y construyendo una organización que aprenda continuamente a adaptarse y cambiar, con colaboradores y equipos con autoridad, donde el gerente tome calidad de facilitar y apoyar a todo su equipo de trabajo e incentive al manejo de problemas por el logro de un mismo objetivo.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

- Proponer la proyección de la estructura organizacional a través de un sistema orgánico funcional que facilite la comunicación en todos los niveles y la elaboración de un diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena.

### **Objetivos Específicos**

1. Fundamentar teóricamente los diferentes conceptos y diseños, considerando la apreciación de diversos autores, que faciliten el desarrollo del trabajo de investigación.
2. Plantear la metodología en función de las teorías e instrumentos de investigación, que permita la recopilación de la información de los actores.
3. Analizar los resultados del trabajo realizado en la cooperativa mediante una base de datos que permita determinar la situación actual en que se encuentran los socios para proponer una distribución formal de las actividades.
4. Proponer un diseño organizacional que permita la elaboración de estrategias y diseño de una estructura de organización dentro de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.
5. Determinar los niveles jerárquicos y las líneas de comunicación mediante el estudio investigativo realizado a los miembros de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular para el diseño de una adecuada estructura.

## **HIPÓTESIS**

¿La elaboración de una estructura organizacional apropiada a través de un sistema orgánico funcional permitirá la comunicación en todos los niveles y la gestión administrativa idónea para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Las variables son aquellas que poseen ciertos aspectos y características las cuales pueden ser medibles y movibles y son objeto de análisis ya que pueden variar y ser mesurables en su forma, permiten estar en realidades empíricas.

El tema del proyecto del presente trabajo de titulación es: Diseño organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, año 2013.

Identificación de las variables:

### **Variable Independiente:**

La Estructura Organizacional

### **Variable Dependiente:**

Gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular

**CUADRO 1 : Operacionalización de la Variable Independiente**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Directivos)	Ítem (Colaboradores)	Instrumentos
La elaboración de una estructura organizacional apropiada a través de un sistema orgánico funcional permitirá, la comunicación en todos los niveles y la gestión administrativa idónea para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>  <b>La Estructura Organizacional</b>	El diseño organizacional, es el proceso mediante el cual los gerentes toman decisiones, viéndolos desde dos puntos de vista hacia el interior y el exterior, y en donde la organización implementa y responsabiliza dentro de la estructura organizacional, las diferentes áreas funcionales, a través de los manuales.	<p>Análisis Situacional</p> <p>Dirección estratégica</p> <p>Elementos del Diseño organizacional</p> <p>Gestión de necesidades</p> <p>Resultados de efectividad.</p>	<p>– Ambiente interno</p> <p>– Ambiente externo</p> <p>– Análisis Competitivo</p> <p>– Filosofía</p> <p>– Misión-Visión</p> <p>– Valores corporativos</p> <p>– Objetivos</p> <p>– Estrategias</p> <p>– Forma estructural</p> <p>– Orgánico funcional</p> <p>– Tecnología</p> <p>– Políticas de RRHH e incentivos</p> <p>– Clima organizacional</p> <p>– Vínculos Inter-organizacionales.</p> <p>– Atención al Cliente</p> <p>– Satisfacción de necesidad.</p> <p>– Eficacia</p> <p>– Eficiencia</p> <p>– Evaluación</p>	<p>1. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas que se detectan en la cooperativa?</p> <p>2. ¿El conocer los objetivos planteados en la cooperativa, logrará que todos sus miembros persigan el mismo fin?</p> <p>3. ¿De qué manera influye la cantidad de empleados en el tamaño de la organización?</p> <p>4. ¿Las políticas de incentivo, hacen que el rendimiento de los empleados mejore?</p> <p>5. ¿Piensa usted, que el detallar cada una de las actividades que realizan los miembros de la institución en un documento, ayudaría a que su desempeño sea más eficiente y eficaz?</p>	<p>1. ¿Cómo puede verse afectado el desarrollo de las actividades de la cooperativa frente a su competencia?</p> <p>2. ¿El respeto, honestidad, cordialidad, compañerismo que tienen los miembros de la institución, es el reflejo de lo que somos como cooperativa?</p> <p>3. ¿La división de los puestos de trabajo mantiene claro quién es mi jefe inmediato?</p> <p>4. ¿Describiendo las actividades y responsabilidades de los trabajadores en un documento, agiliza o facilita la ejecución de las labores?</p> <p>5. ¿Cómo colaboradores de una institución, de qué manera aportan a que esta llegue al logro de los objetivos?</p> <p>6. ¿De qué manera han sido evaluados en su calidad de colaborador de la institución?</p>	<p>Libros</p> <p>Internet</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Libros</p> <p>Internet</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Libros</p> <p>Internet</p> <p>Cuestionario</p> <p>Entrevista</p> <p>Libros</p> <p>Internet</p> <p>Cuestionario</p>

**Fuente:** Bibliografía sobre Diseño Organizacional.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

**CUADRO 2: Operacionalización de la Variable Dependiente**

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítem (Directivos)	Ítem (Colaboradores)	Instrumentos
La elaboración de una estructura organizacional apropiada a través de un sistema orgánico funcional permitirá la comunicación en todos los niveles y la gestión administrativa idónea para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena	<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b> <b>Gestión Administrativa de la Cooperativa de transporte Unificación Peninsular</b>	Es una cooperativa que está constituida legalmente con el propósito de ofrecer el servicio de transporte público de pasajeros, en sus recorridos Santa Elena-Libertad, y viceversa	Aspectos Constitutivos  Gestión  Recursos  Servicios  Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Constitución legal</li> <li>- Acuerdo Ministerial</li> <li>- Permisos</li> <li>-Planeación</li> <li>-Dirección</li> <li>-Control</li> <li>-Humanos</li> <li>-Materiales</li> <li>-Técnicos</li> <li>- Transporte urbano</li> <li>- Fletes</li> <li>- Transporte personalizado</li> <li>- Autogestión</li> <li>- Préstamos internos</li> <li>- Acceso a créditos</li> <li>- Presupuesto</li> </ul>	<p>6. ¿Qué cambios significativos ha tenido la cooperativa en relación a su constitución?</p> <p>7. ¿De qué manera se está llevando un control dentro la organización?</p> <p>8. ¿Piensa que la cooperativa cuenta con los trabajadores necesarios, o se requiere abrir un puesto de trabajo que facilite las labores de la institución?</p> <p>9. ¿Qué tipo de servicio fuera del transporte urbano es el más beneficioso para la cooperativa?</p> <p>10. ¿Los presupuestos que se realizan para la ejecución de las actividades, son los correctos para el desarrollo de la cooperativa?</p>	<p>7. ¿Se tiene conocimiento de cómo ha sido la administración de la cooperativa desde su constitución?</p> <p>8. ¿De qué manera ayuda el que la cooperativa tenga una buena dirección?</p> <p>10. ¿Cuáles son los recursos materiales con los que cuenta la empresa y con los que usted piensa que debería contar para el mejor desarrollo de sus funciones administrativas y del servicio?</p> <p>11. ¿Qué consideraciones tiene usted sobre el servicio que presta la cooperativa?</p> <p>12. ¿De qué manera se beneficia la institución al realizar préstamos de manera interna?</p>	<p>Libros Internet Cuestionario</p> <p>Libros Internet Cuestionario</p> <p>Libros Internet Cuestionario</p> <p>Libros Internet Cuestionario</p> <p>Libros Internet Cuestionario</p>

**Fuente:** Bibliografía sobre Diseño Organizacional

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. ANTECEDENTES

El tema de organización se ha visto desde la creación de la humanidad, empezando por la familia, de ahí que se crean las tribus, siguiendo con el sistema feudal. La sociedad en los últimos siglos ha evolucionado de manera acelerada y los grupos informales son creados en base a las necesidades por obtener un fin en común sea este económico, social, religioso, etc. Se han definido diversos temas en cuanto a organización, que cada vez se va perfeccionando, donde se manejan sistemas que facilitan la división del trabajo y la forma de llegar a los objetivos.

El diseño organizacional ha ido desarrollándose, tal es así que, en sus comienzos solo se veía por el ambiente interno de la organización, hasta que hoy en día se ve el ambiente interno y externo de la organización, conocido también como FODA, el cual ayuda a que las estrategias y objetivos de la organización sean creados para ser flexibles ante los cambios que la organización requiera. El diseño organizacional es uno de los dilemas que los gerentes requieren para tomar decisiones, y así adaptarse a las estrategias para llegar al logro de las metas.

El diseño organizacional se basa en diversos enfoques, según Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado *enfoque clásico*, el cual se caracterizaba por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutina en las actividades, un clima impersonal y racional en la organización. Weber lo llamó *burocracia*, el que establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara, la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia.

El *enfoque tecnológico de las tareas*, tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: producción unitaria y de partidas pequeñas, producción de partidas grandes y en masa y producción en procesos. Cuanto más compleja la tecnología desde la producción unitaria hasta la de proceso, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos, es decir, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

El *enfoque ambiental*, se basa en un **sistema mecanicista**, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un **sistema orgánico**, es más probable que las personas trabajen en grupo que individualmente. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar disposiciones para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. Un sistema orgánico beneficia donde cada departamento tiene un equipo para ideas, en el cual participan todos los empleados. Los equipos se reúnen de manera formal y emplean un proceso para resolver problemas, que van desde la lluvia de ideas hasta la aplicación de la solución propuesta.

En la *reducción de tamaño* se lo conoce con el nombre de reestructuración, en donde adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más importantes del presente son eficiencia, productividad y calidad, las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles, que puedan responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

## **1.2. LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.2.1. Conceptualizaciones del diseño organizacional**

Diseño organizativo o la organización del diseño: la creación de funciones, procesos y relaciones formales de presentación de informes en una organización. Se basa en la gestión, organización y diseño, puede ser considerado como un campo especial de la experiencia de los estudios de organización. Esta perspectiva sobre el diseño de la organización se desarrolla en el lugar de la organización. Higuera D. (2007), manifiesta lo siguiente sobre el diseño organizacional:

“Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad. Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad. Instauro una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización. Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía”. (Pág.189-191)

Bajo este concepto se puede mencionar que el diseño organizacional es el proceso en el cual se determina básicamente aspectos internos de la organización, contando con: La división de las áreas y puestos de trabajo, sus funciones, la especialización, el grado de autoridad, todo esto se presenta con la declaración de reglas, normas, manuales, los mismos que harán que la empresa tenga un buen funcionamiento y la obtención de una mayor productividad.

Se puede referir que en varios textos de diversos autores se lo llama también reingeniería organizacional, con el diseño organizacional en la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular se propone realizar el diseño para el cual se mencionen las divisiones de los puestos de trabajo, con sus funciones.

### **1.2.2. Importancia del diseño organizacional**

El diseño organizacional, según Robbins s. Coulter M.(2010), manifiestan:

“Mientras los gerentes buscan los mejores diseños organizacionales para ayudar a los empleados a desempeñar su trabajo de manera eficiente y eficaz, enfrentan ciertos desafíos. Estos incluyen mantener a los empleados comunicados, construir una organización que aprenda y manejar problemas estructurales globales.” Pág. 196

Daft R., (2007) menciona:

“El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo, flexibles, sencillos alineados con la estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales.”. Pág. 38.

La importancia que se da al diseño radica en que los directivos deben lograr la efectividad organizacional mediante el diseño de una estructura y la correcta coordinación de las actividades y responsabilidades de los puestos de trabajo, en su afán por llegar a la meta propuesta, mediante la efectiva comunicación que se debe dar en cada uno de los niveles de la institución, en la construcción de empleados que impartan sus conocimientos en los compañeros de trabajo y en el dirigir a los empleados a ser flexibles ante los cambios, todo esto nos permitirá enfrentar los desafíos actuales del diseño organizacional .

Dentro de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular es importante ya que logrará definir las estrategias u objetivos de la institución, los puestos de trabajo en conjunto con las actividades y responsabilidades, además que éste diseño organizacional deberá ser flexible para que todos los miembros de la organización se logren adaptar a los cambios, tanto internos como externos, propios de toda institución.

### 1.2.3. Características del diseño organizacional

**Simplicidad.-** Un diseño organizativo eficaz no necesita ser complejo. Por el contrario, la sencillez en el diseño es una cualidad muy deseable. Consideremos la tarea de comunicar la información sobre el funcionamiento de un sistema. La tarea no es difícil cuando los componentes son pocos y las relaciones entre ellos son claras. Sin embargo, los problemas de comunicación se multiplican con cada grado de complejidad.

**Flexibilidad.-** Cambian las condiciones y los gerentes deben estar dispuestos a ajustar sus operaciones en consecuencia. Hay dos maneras de adaptarse a un entorno operativo: Cambiando el diseño de nuevos sistemas o modificando los sistemas operativos. Un sistema existente no debe ser modificado para dar cabida a un cambio en los objetivos, sino que cada sistema debe ser lo suficientemente flexible para incorporar los cambios que pueden ocurrir tanto en el ambiente como en el entorno de la institución. Un sistema práctico debe estar bien diseñado, pero no puede ser totalmente rígido. Siempre habrá pequeñas variaciones en el plan general, y un sistema debe ser capaz de adaptarse a esos cambios sin excesiva confusión.

**Fiabilidad.-** Las características de la fiabilidad pueden ser diseñadas en el sistema mediante la cuidadosa selección y organización de los componentes de funcionamiento, el sistema no es más fiable que su eslabón más débil. Cuando los requisitos para un componente en particular, como un operador con habilidades únicas son críticas, puede ser útil mantener un operador de espera. En todas las situaciones, deben adoptarse disposiciones para la rápida reparación o sustitución cuando se produce un fallo. La fiabilidad no es un problema tan importante cuando la reparación del sistema y la recuperación pueden ser conseguidas.

**Economía.-** Un sistema eficaz no es necesariamente económico (eficiente). La construcción de un sistema de seguridad total o asegurar todas las contingencias normalmente neutraliza la eficiencia operativa del sistema.

Cuando los objetivos de un sistema incluyen el logro de una determinada tarea a menor costo posible, debe haber un cierto grado de equilibrio entre la eficacia y la eficiencia. Cuando el objetivo de un sistema es realizar una determinada misión, independientemente del coste, no puede haber una compensación.

**Aceptabilidad.-** Cualquier sistema, no importa lo bien diseñado que esté, no funcionará correctamente a menos que sea aceptado por el personal que lo usa. Si los participantes no creen que les beneficiará, se opondrán a él, se ven presionados a utilizarlo, o piensan que no es un buen sistema, no funcionará correctamente. Si un sistema no es aceptado, pueden ocurrir dos cosas: el sistema se modificará poco a poco por las personas que lo utilizan, o el sistema se utilizará en última instancia, siendo ineficaz y un fracaso. Alteraciones no planeadas a un sistema elaborado pueden anular las ventajas asociadas con el uso del sistema.

El diseño organizacional es una herramienta que deben tener las organizaciones, además que posee características tales como: simplicidad, flexibilidad, fiabilidad, economía, aceptabilidad, éstas hacen que se pueda implementar en las instituciones, pues la simplicidad hacen que el diseño sea sencillo y dentro del cual debe poseer un sistema eficiente para que éste no sea cambiado, sino que se adapte a los cambios, el diseño además posee la característica de fiabilidad la misma que hace que cuando exista un problema se pueda reparar el sistema, la economía, ya que al implementar una herramienta crean nuevos costos, pues el diseño hace que dentro de la institución se reduzcan los costos, y por último la característica de aceptabilidad, el diseño debe ser aceptable para que todos los miembros de la organización lo implementen.

En la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, se expondrán las características que posee un diseño organizacional, para que sus miembros lleguen a conocer que el implementar un diseño requiere únicamente de la predisposición de cada persona por mejorar aspectos organizacionales, los mismos que facilitarán el llegar al objetivo organizacional.

#### **1.2.4. Ventajas del diseño organizacional**

El diseño es una herramienta, la cual se vuelve indispensable para cualquier tamaño o tipo de organización, posee las siguientes ventajas:

- Focaliza la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejora la calidad y reduce los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementa la satisfacción de los clientes internos y externos con procesos más expeditos y controlados.
- Integra múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utiliza el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiencia.

Las ventajas que posee un diseño hacen que la empresa se centre en un objetivo, ayuda a mejorar la calidad de las actividades de las empresas, que los clientes se sientan satisfechos porque se les cubre una necesidad ya que existe un control dentro la empresa. El diseño logra que la empresa tenga un mayor grado de eficiencia.

Para la cooperativa le traerá múltiples ventajas el implemento de un diseño, se buscará la socialización y el desarrollo de un objetivo para que éste pueda ser alcanzado, el establecimiento de estrategias que sean complemento para llegar al objetivo, mejorar los sistemas dentro de la organización, que todo lleve un orden, un control y al final ver si lo que se ha propuesto como cooperativa se ha alcanzado y de esta manera hacer una retroalimentación en los procesos.

En la institución también se verá reflejado el implemento de un diseño porque la calidad del servicio que se presta va a estar enmarcado en los valores institucionales con los que va a contar la institución, el mismo que optimizará el desempeño de la Cooperativa Unificación Peninsular.

### **1.2.5. Enfoques del diseño organizacional**

Ninguna institución posee idéntica estructura, pues lo que funciona dentro de una empresa puede que para otra no sea beneficioso, tal es así que Robbins S. Coulter M. (2010) mencionan dos modelos de diseño organizacional.

Sobre el modelo mecanicista mencionan:

“Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que éstas características humanas se consideran como ineficiencia e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas.” Pág. 190

Sobre el modelo orgánico expresan:

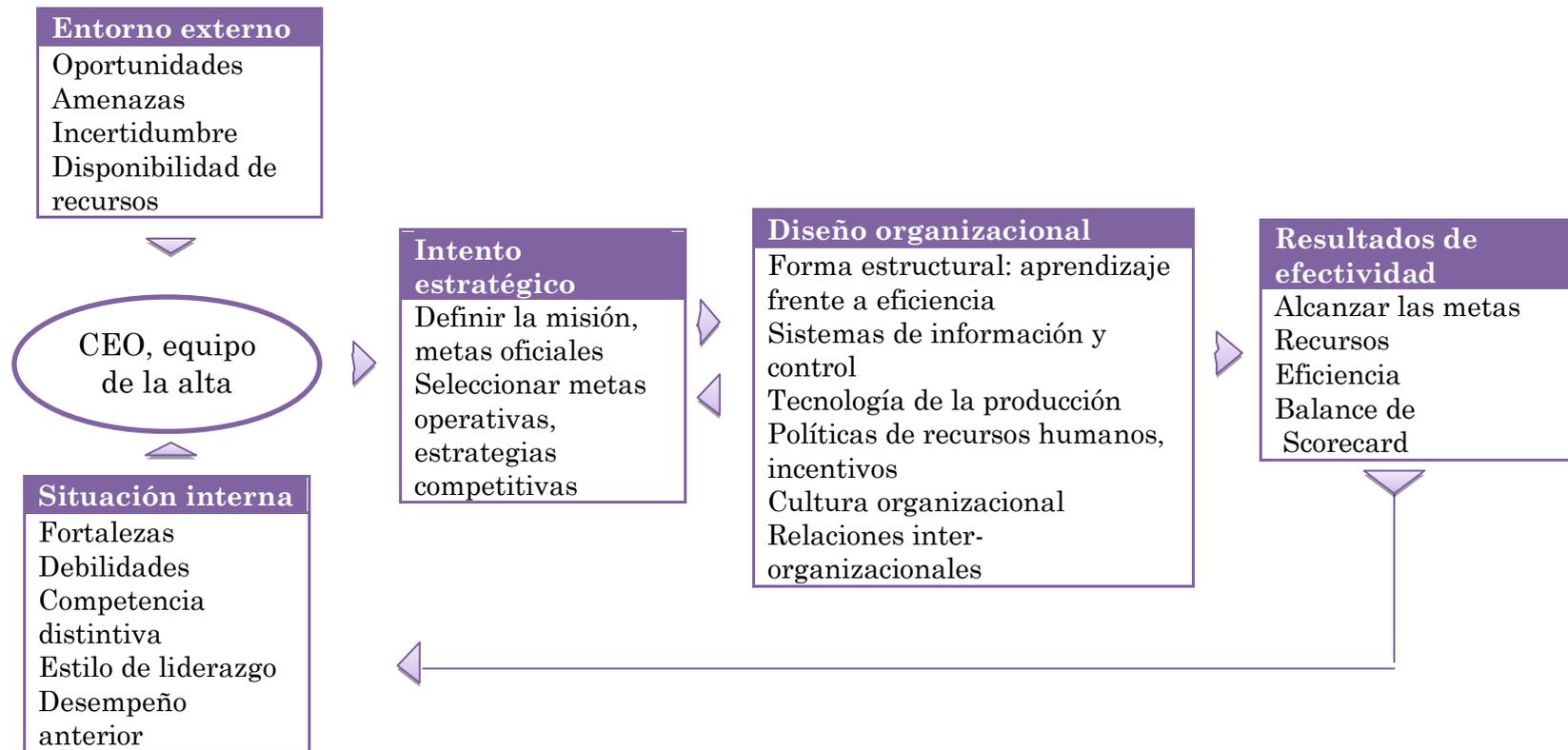
“Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa.” Pág. 191

Frente a este concepto sobre estructura mecanicista y estructura orgánica se puede apreciar que la estructura mecanicista es como para grandes organizaciones ya que se necesita un control riguroso pues trata de eliminar ineficiencias e inconsistencias. En cambio la estructura orgánica se basa más en el desarrollo de equipos de trabajo, se deduce que no existe centralización en la toma de decisiones.

En la cooperativa se utilizará la mezcla de estos dos enfoques, el mecanicista con el enfoque orgánico.

### 1.2.6. Modelos del diseño organizacional

GRÁFICO 1: Modelo Diseño Organizacional de Richard Daft (2011)



Fuente: Libro de Richard Daft (2011).  
Elaborado por: Richard Daft.

En el modelo organizacional de Richard Daft se puede establecer que el ambiente interno como externo es evaluado por el equipo de la alta dirección; dentro del ambiente externo se incluye el grado en que se presenta el cambio de incertidumbre como la disponibilidad de los recursos, los altos directivos evalúan las fortalezas y debilidades para definir la competencia distintiva, el estilo de liderazgo y el desempeño que se ha tenido como empresa e incluye la evaluación de cada departamento.

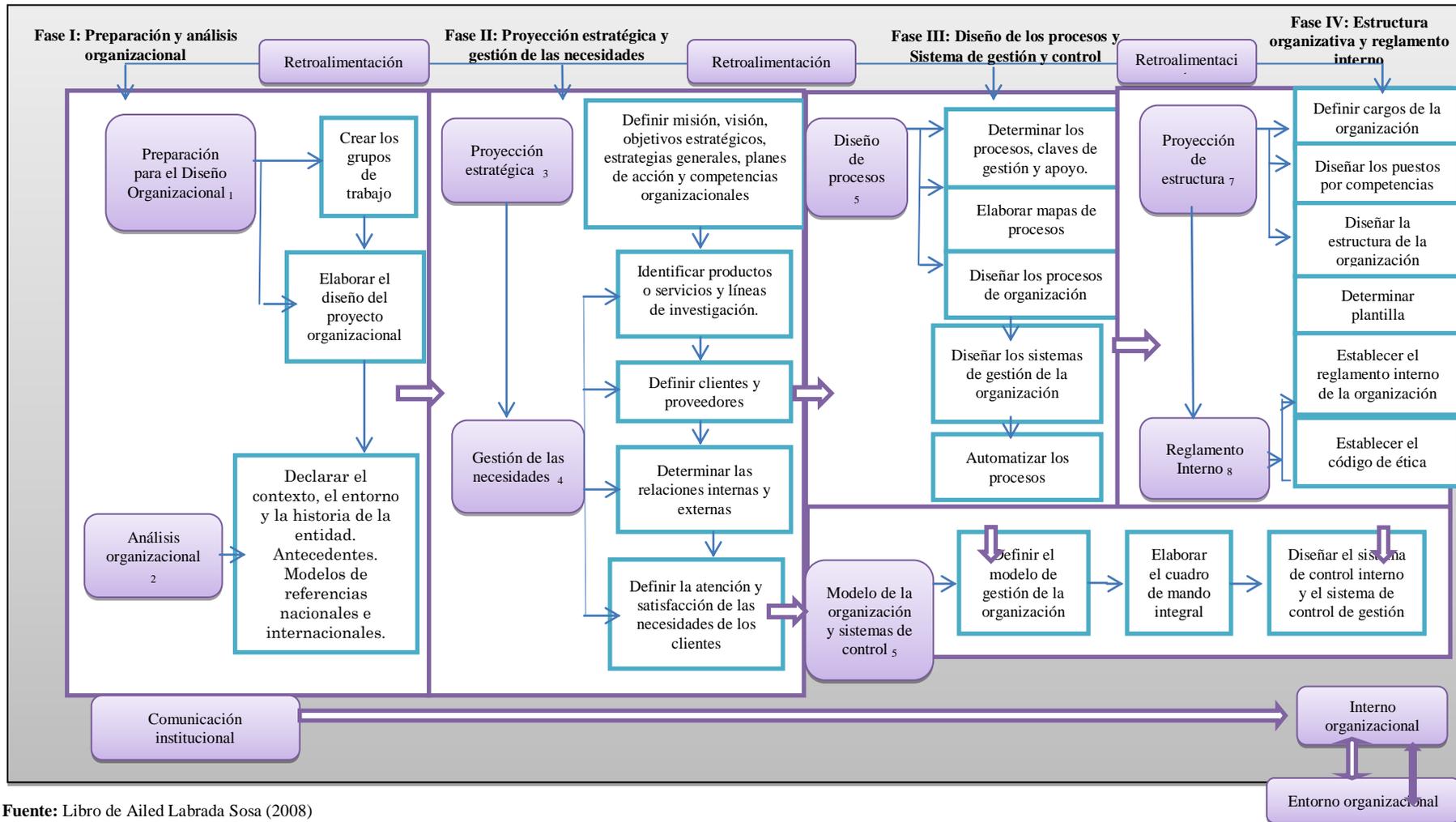
Realizada la evaluación, se define la misión y los objetivos oficiales de la organización para así dar paso a los objetivos operativos y la selección de estrategias. Efectuada la administración estratégica se realiza el diseño organizacional, los cuales deben estar estrechamente ligados, ya que, pueden ejecutar rediseños si la situación así lo merece.

La dirección de la organización se logra mediante la toma de decisiones sobre la forma estructural, tecnología de la información y sistemas de control, tecnología de la producción, políticas de recursos humanos e incentivos, cultura organizacional y vínculos inter-organizacionales.

Al finalizar con la administración y el diseño, los gerentes evalúan si la organización ha cumplido con sus metas, al medir el desempeño, la eficiencia y eficacia de una organización, se puede realizar una retroalimentación en el ambiente interno de la empresa, tal como lo indica el modelo de diseño organizacional de Richard Daft. El diseño organizacional puede llegar a tener un impacto en la eficacia organizacional.

Este modelo de diseño define puntos específicos y relevantes de toda organización, por lo que al acoger este modelo para la cooperativa Unificación Peninsular supone un gran beneficio, ya que el diseño se puede implementar a instituciones que no cuentan con la administración estratégica.

**GRÁFICO 2: Modelo Diseño Organizacional de Labrada Ailed (2008)**



Fuente: Libro de Ailed Labrada Sosa (2008)

Elaborado por: Ailed Labrada Sosa

El modelo de diseño organizacional de Labrada Sosa propone cuatro fases, dentro de la primera denominada preparación y análisis organizacional hay un primer paso el de la preparación para el diseño organizacional, lo cual consiste en crear los grupos de trabajo, donde estos grupos proponen la elaboración del diseño del proyecto, se realiza el respectivo análisis organizacional y se declaran datos históricos de la entidad, su marco jurídico y normativo.

La segunda fase es la de proyección estratégica y gestión de las necesidades, se realiza la proyección o administración estratégica, donde se identifica la misión, visión, objetivos estratégicos, las estrategias, planes de acción y las competencias organizacionales. Se realiza la gestión de las necesidades, consiste en identificar el producto o servicio, para determinar los clientes que necesiten de ese producto y quiénes pueden ser los proveedores de este producto para la empresa o en el caso de una empresa de producción quienes nos van a proveer de la materia prima, definir la atención y satisfacción de las necesidades de los clientes.

La tercera fase diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, abarca el diseño de procesos, su mapa de procesos, diseño de procesos, diseño de sistemas de gestión, la automatización de los procesos, lo que lleva al modelo de la organización y sistemas de control y a definir el modelo de gestión.

La cuarta fase supone la estructura organizativa y reglamento interno de la organización, donde se definen los cargos de la organización, establecimiento de reglamentos internos de la organización, el código de ética, la elaboración del cuadro de mando integral, el diseño de control interno, el sistema de control interno y el sistema de control de gestión. En todo este proceso del modelo de diseño organizacional debe existir la comunicación institucional. Este modelo de diseño detalla de manera específica los puntos a seguir para su desarrollo que va desde la preparación y análisis hasta el control en la organización y en todas las fases se mantiene una retroalimentación.

## **1.2.7. Componentes del diseño organizacional**

### **1.2.7.1. Análisis situacional**

Este método es usado para analizar problemas o situaciones en las cuales no se están cumpliendo los objetivos fijados. Se trata de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA puede ser usado por todos los niveles de una organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

#### **a) Ambiente interno**

El análisis interno, de las fuerzas y debilidades de la propia empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja. Igualmente se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que somos menos competitivos. Los elementos internos que se deben analizar durante éste análisis corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la organización.

## **Fortalezas**

Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan: “Se llama fortaleza a cualquier actividad que la organización realiza bien o cualquier recurso único” pág. 165. Las fortalezas son todos aquellos elementos internos positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Se puede definir a las fortalezas como las circunstancias internas de la cooperativa, tales como el contar con una estructura organizativa, la cual sería una de sus fortalezas como institución. Suponen ventajas para el desarrollo de las actividades dentro de la organización. Algunas de las preguntas que se pueden responder para definir cuáles son las fortalezas de la empresa son:

¿Qué consistencia tiene la empresa?

¿Qué ventajas hay en la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

## **Debilidades.**

Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan: “Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien, o recursos que necesita pero que no posee” pág. 165. Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control. Al evaluar las debilidades hay que tener en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Las debilidades son aquellas que se encuentran de manera interna en la empresa por ello se debe realizar el análisis dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular.

## **b) Ambiente externo**

Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan:

“Los gerentes hacen un análisis externo, de manera que saben, por ejemplo, qué hace la competencia, cuál legislación pendiente podría afectar a la organización, qué forma tiene la oferta laboral en los lugares donde opera. En un análisis externo, los gerentes deben examinar tanto entornos generales como específicos para revisar las tendencias y cambios.” pág. 165

Permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a-** Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización.
- b-** Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos, es decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. Hay situaciones que podrían representar amenazas para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan: “Las oportunidades son tendencias positivas en el ambiente externo” pág. 165. Son aquellas situaciones o factores, positivos, que se generan en el entorno, una vez identificados, pueden ser aprovechados mejorando la situación de la empresa, estas oportunidades pueden generar beneficios como el posicionamiento en el mercado, precios competitivos y el reconocimiento en el mercado.

## Amenazas

Robbins S. Coulter M. (2010) manifiestan que las amenazas son tendencias negativas en el ambiente externo. Las amenazas son situaciones negativas, externas a la organización que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada.

Son situaciones ajenas a la empresa, en las cuales no se puede influir, más si contrarrestarlas, si estas son detectadas a tiempo convirtiéndolas en oportunidades.

**CUADRO 3: Matriz DAFO O FODA**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Análisis Externos</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Fuente: Wikipedia

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una advertencia, mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir.

### **c) Análisis competitivo**

Es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar el FODA, dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará la estrategia, para ello deberemos conocer o intuir lo antes posible:

- La naturaleza y el éxito de los cambios probables que pueda adoptar el competidor.
- La probable respuesta del competidor a los posibles movimientos estratégicos que otras empresas puedan iniciar.
- La reacción y adaptación a los posibles cambios del entorno que puedan ocurrir de los diversos competidores.

La competencia está integrada por las empresas que actúan en un mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. Nuestro competidor no es aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino el que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor. Para dar una idea exacta de la importancia del análisis competitivo, debemos referirnos al proceso de planificación de la estrategia, el cual responde a tres preguntas claves:

1.- ¿Dónde estamos? Respondiendo a esta pregunta nos vemos abocados a hacer un análisis de la situación que nos responde la posición que ocupamos.

2.- ¿A dónde queremos ir? Supone una definición de los objetivos que queramos alcanzar y a los que necesitamos desplazarnos.

3.- ¿Cómo llegaremos allí? Debemos señalar el desarrollo de acciones o estrategias que llevaremos a cabo para alcanzar los objetivos y si podremos aguantar el ritmo.

### **1.2.7.2. Dirección estratégica**

Daft R., (2007) manifiesta sobre dirección estratégica que:

“Una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección, los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo. En este objetivo la dirección es lo que moldea y da forma al diseño y administración de la organización. De hecho, la responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategia y diseño de la organización, y en ese sentido adaptar a la organización a un entorno en constante cambio.”Pág.56.

La dirección estratégica debe ser implantada por los altos directivos de la institución, ellos son los que determinan los objetivos, es su responsabilidad y dentro de la cual se debe determinar las estrategias y el diseño de la organización, la misma que debe adaptarse en un ambiente cambiante.

#### **1.2.7.2.1. Filosofía**

Goodstein, Nolan, Pfeiffer (2008) exponen:

“La filosofía de una organización incluye una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera como se toman las decisiones. Es un proceso mediante el cual la Alta Dirección vuelca sus sistemas de valores y creencias en ésta, la forma como la van a conducir y la manera de actuar de la organización frente a la sociedad, gobierno y público en general.” Pág. 235.

Se puede mencionar que la filosofía es la narración de los valores y creencias existentes en la organización. En la cooperativa se deberá crear la filosofía de la institución, pues ayuda a que saber de qué manera se lleva a cabo el funcionamiento de las actividades y cómo se llegan a tomar las decisiones dentro de la organización.

### 1.2.7.2.2. Misión

Robbins S. Coulter M.(2010) manifiestan:

“Toda organización requiere una misión; una declaración de su propósito. La definición de la misión obliga a los gerentes a identificar qué es lo que tiene que hacer una organización en el negocio.” Pág. 164

Daft R.(2007) expone:

“Una declaración de misión (u objetivos oficiales) comunica legitimidad a los interesados internos y externos: La misión describe el propósito de la organización, de modo que la gente sepa lo que significa y acepte su existencia.” Pág. 50

La misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Describe la visión de la organización, los valores y las creencias que se comparte dentro de la organización, junto con su razón de ser. Es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía.

La declaración puede estar dada al contestar estas preguntas:

1. Tipo de organización: ¿Qué clase de empresa somos?
2. Motivo: ¿Para qué nos constituimos?
3. Productos o servicios: ¿Qué ofrecemos?
4. Clientes: ¿Para quién?
5. Factor diferenciador: ¿Qué nos hará diferentes al resto?
6. Mercados: ¿Dónde desempeñaremos nuestras funciones?
7. Recursos: ¿Con qué recursos desempeñaremos nuestras funciones?
8. Gestión: ¿Cómo manejaremos o gestionaremos nuestros recursos? (incluye preocupación por el ambiente y clima laboral).

### 1.2.7.2.3. Visión

D' Alessio F. (2008) menciona lo siguiente:

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.” pág. 61

La visión es la imagen futura de la organización. Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión representa la esencia que guía la iniciativa, ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la organización. Una adecuada visión, evita que se le hagan modificaciones, de lo contrario cualquier cambio esencial dejaría a los componentes de la empresa sin una guía fiable.

El contestar estas preguntas orienta el definir la visión de la organización.

¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?

¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?

¿Quiénes trabajarán en la empresa?

¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La misión y la visión se pueden considerar, la una como lo que es la empresa y la otra como lo que quiere ser la empresa en un futuro ya propuesto.

#### **1.2.7.2.4. Valores corporativos**

D'Alessio F. (2008) expone:

“Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituye el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones.”Pág.58

Los valores constituyen el cómo son los empleados de la organización, en conjunto con su hábitos. La característica de un empleado de una institución puede ser considerada como la forma de ser de toda la organización por personas externas a la institución, la forma en que se la puede caracterizar. Entre la importancia de los valores en una empresa tenemos:

- Los valores son grandes fuerzas impulsadoras del cómo se hace el trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Promueven un cambio de pensamiento.

#### **1.2.7.2.5. Objetivos**

D'Alessio F, (2008):

“Los objetivos de corto plazo son una actividad descentralizada que involucra en forma directa a todos los gerentes de una organización. Son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización.”Pág.379

Los objetivos son los compromisos de acción que realiza cada unidad para contribuir con la misión de la organización. Deben ser específicos y medibles, permiten traducir el concepto amplio misional en términos operativos. Los objetivos son planteamientos amplios que sirven como guía de acción.

#### **1.2.7.2.6. Metas**

Daft R., (2007) dice: “La metas tienen varios propósitos específicos, por que proporcionan a los empleados un sentido de orientación de manera que ellos sepan hacia donde se dirigen con su trabajo”. Pág.62.

La meta representa el resultado o final hacia el que deben dirigirse los esfuerzos de todos los miembros de una organización. Una meta es una guía hacia donde se van a enmarcar para rendir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Las metas son un conjunto de acciones que son realizadas con el propósito de que los miembros de la institución puedan aceptar el realizar dicha actividad a la que están sometidos los colaboradores a ejecutarla en un tiempo determinado.

#### **1.2.7.2.7. Estrategias**

Una estrategia es el plan de acción de una compañía, éstas sirven para definir el alcance de las operaciones y relaciones con los empleados, clientes y competidores, describe la asignación de recursos y las actividades para enfrentarse al ambiente y alcanzar las metas de la organización.

Daft R. (2007) manifiesta que una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo que permite lograr los objetivos organizacionales. Las estrategias no pretenden describir con exactitud cómo logrará la empresa sus objetivos, ya que ésta sea la tarea de incontables programas de apoyo mayores y menores.

Las estrategias ofrecen una estructura para orientar el pensamiento y la acción. Sin embargo, su utilidad en la práctica y su importancia para orientar la planeación sí justifican la separación de las estrategias como un tipo de plan con fines de análisis.

### **1.2.7.3. Gestión de necesidad**

#### **1.2.7.3.1. Atención al cliente**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante en el rol de las empresas. Para ello existen algunos elementos básicos al momento de prestar el servicio como el respeto, equidad, confiabilidad, rapidez, seguridad. Estos elementos permiten que el cliente se sienta seguro al momento de requerir una atención adecuada. La clave fundamental al momento de prestar un buen servicio se ve reflejado en obtener cada día más clientes, además de ello mantenerlos satisfechos, esto hará que el servicio se convierta en la mejor referencia de la organización.

#### **1.2.7.3.2. Satisfacción de necesidad**

Este es considerado como el concepto más tradicional hacia donde fija su atención el mercadeo el cual es la comprensión de las necesidades del consumidor, que se considera sujeto activo en la relación de intercambio económico, es precisamente la importancia que tiene para el mercadeo conocer a su consumidor, en sus necesidades y las variables que a través del producto que ofrezcan puede satisfacerlas.

Las necesidades del consumidor pueden ser; absolutas, son aquellas que experimenta el individuo indiferentemente de la situación que experimente la sociedad, estas son limitadas en capacidad, y esto se debe a que a medida que se satisfacen van apagándose; y las relativas, son aquellas que cuando se satisfacen van a elevar a la persona y le ocasionan un sentimiento de superioridad, debido a su naturaleza son considerada como ansiosos, cuando la capacidad económica del individuo es mayor, aumenta en la misma proporción sus apetencias.

#### **1.2.7.4. Elementos del diseño organizacional**

##### **1.2.7.4.1. Forma estructural**

Mintzberg, propone las siguientes cinco configuraciones de la organización:

**1.- Estructura emprendedora.-** Esta empresa puede ser una que empieza en el mercado, lo cual la hace estar en la primera etapa del ciclo de vida organizacional, la especialización o formalización carecen, en donde el fundador es el que tiene el mando. Es la organización adecuada en un ambiente dinámico.

**2.- Burocracia mecánica.-** Las organizaciones son muy grandes, está vinculada a realizar productos en cantidades en más, como la empresa es grande requiere de especialización y formación, las decisiones que influyen en gran manera a toda la empresa, son tomadas en el nivel más alto de la escala jerárquica.

**3.- Burocracia profesional.-** Poseen un equipo altamente profesional, como es el caso de hospitales, universidades, etc., por lo general estas empresas brindan servicios en lugar que productos. Para este tipo de organización se requiere personal del área propiamente de administración que labore.

**4.- Forma divisional.-** Organización integrada como un grupo de entidades casi autónomas, unidas por una estructura administrativa central. Las divisiones poseen casi total autonomía para tomar sus propias decisiones, y luego controlan los resultados de éstas decisiones.

**5.- Adhocracia.-** Estructura altamente orgánica, poca formalización de comportamientos, alta especialización horizontal de tarea basada en capacitación formal. Organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos coordinados mediante el compromiso común.

#### **1.2.7.4.2. Manual orgánico funcional**

Son documentos detallados, que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa y pueden ser: Historia, políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas, de puestos, para la mejor organización del trabajo dentro de la institución.

La tarea de elaborar manuales se considera como una función para mantener informado al personal de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente estructurado puede ser un valioso instrumento administrativo para la ejecución y control de las funciones de cada unidad o cargo.

#### **Importancia de los Manuales**

Los manuales permiten el desarrollo y funcionamiento de las actividades y responsabilidades de la organización, llevan a un grado de orden en toda la estructura dentro de la institución, permiten tener un detalle escrito de lo que se realiza dentro de la empresa, ayudan a la toma de decisiones en los procesos de alta gerencia. Entre sus principales puntos de importancia tenemos:

- Uniforman y controlan el cumplimiento de funciones.
- Delimitan las actividades, responsabilidad y funciones.
- Aumentan la eficiencia de los empleados.
- Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- Reduce costos al incrementar la eficiencia.

## **Clases de manuales.**

### **a) Manual de organización.**

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

En este sentido, contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales. Tal como ocurre con la revisión de responsabilidades, evaluación de cargos, reubicación de unidades, estudios de relaciones ínter-estructurales e ínter- unidades

### **Aspectos del uso del manual de organización**

- Contribuye a formular y crear la organización, así como al análisis de esta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.
- La descripción de los puestos y unidades de la organización contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la empresa o institución.
- Los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

### **b) Manual de descripción de puestos**

En las finalidades de la descripción de puestos, se puede mencionar: conocer la utilidad del espacio de trabajo, describir los componentes materiales, organizacionales y ambientales del punto de trabajo, establecer los niveles de formación, habilidad, experiencia y esfuerzo que son precisos en el la persona que va a un puesto de trabajo y, establecer la responsabilidad que se le exige al ocupante del lugar.

Los manuales de descripción de puestos para el proceso de reclutamiento y selección de personal son herramientas indispensables, pues su principal objetivo es que la persona que se integre a la organización resulte ser la idónea para el puesto.

En los manuales de descripción de puestos, se detallan:

- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

### **c) Manuales de procedimientos**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una empresa. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

Los manuales suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades operativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación, control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Entre las utilidades que poseen los manuales de procedimientos tenemos:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Al realizar los manuales dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular se tendrá un detalle de las actividades de los puestos de trabajo y su relación dentro de la estructura organizacional, lo cual facilitará el buen desempeño de funciones.

#### **1.2.7.4.3. Tecnología**

La Tecnología puede definirse como el medio para transformar ideas en procesos o servicios, que permita además mejorar o desarrollar técnicas. El diseño organizacional es profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización; las firmas de producción en masa con éxito tienden a ser organizadas en líneas clásicas, con deberes y responsabilidades claramente definidos, unidad de mando, clara distinción entre línea y staff y estrecha amplitud de control. En la tecnología de producción en masa la forma burocrática de organización se muestra asociada con el éxito

Los avances tecnológicos, permiten que hoy la comunicación sea más rápida, ya que se puede enviar información de forma electrónica, la tecnología de la información puede reducir la necesidad de mandos medios, por lo que la organización se torna con menos niveles jerárquicos.

Daft R. (2007) expone: “La nueva tecnología permite la comunicación electrónica de una información más rica y compleja, y elimina las barreras de tiempo y distancia que han definido la estructura organizacional.” Pág. 334

La tecnología elimina barreras de distancias, así como hace posible interactuar desde largas distancias, pues es útil para grandes empresas que su matriz se encuentra en un país y las sucursales fuera. Se pueden realizar foros, video conferencias, ampliar mercado, hasta realizar un producto desde grandes distancias.

La tecnología tiene la propiedad de determinar la naturaleza de la estructura organizacional y el comportamiento organizacional de las empresas. Se habla de imperativo tecnológico cuando se refiere al hecho de que es la tecnología la que determina la estructura de la organización y su comportamiento.

#### **1.2.7.4.4. Políticas de recursos humanos e incentivos**

Define las estrategias que guían las acciones dirigidas hacia los colaboradores de la organización, incentivando a que ellos rindan más, este incentivo puede ser condecorando en la empresa al mejor empleado del mes o ratificándole un valor monetario por sus labores desempeñadas dentro de la institución, las cuales están basadas en la misión, visión y los valores de todo el personal que labora dentro de la organización, orientando al mejor desempeño de su trabajo y al logro de los objetivos que se han planteados en la institución.

Chiavenato I. (2007) expone:

“Las políticas son guías para la acción, sirven para dar respuestas a las situaciones que se presenten con cierta frecuencia y se evita que los subordinados acudan innecesariamente a sus supervisores por cada problema o circunstancia. Las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, para el logro de los objetivos individuales”.Pág.120

Chiavenato I. (2007) menciona:

“Las políticas de incentivos se refieren a la interacción entre personas y organizaciones se puede explicar por el intercambio de incentivos y contribuciones. Como la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer los motivos que lleven a los individuos a cooperar.” pág. 82

Las políticas son acciones que deben ser acotadas por los miembros hacia quienes van dirigidos. Sirven para que los empleados tengan ciertos límites en sus acciones. Las políticas de incentivo motivan a que los empleados rindan sus esfuerzos por ser mejores; por llegar al reconocimiento, las políticas de incentivos pueden ser el reconocimiento al mérito, como el asignar cierto porcentaje de dinero por el logro de alguna meta u objetivo, o por el simple hecho de ser el mejor del mes o del año.

#### **1.2.7.4.5. Clima organizacional**

Münch L. (2010) plantea:

“El clima organizacional en una empresa es el resultado de la interacción de múltiples factores que comprenden la cultura organizacional, los estilos de liderazgo, las relaciones interpersonales, la naturaleza y las políticas y programas de la administración de los recursos humanos, la disposición del trabajo, el tamaño de la organización, las condiciones que afectan a la higiene y seguridad.” Pág.111

Münch L. (2010) propone:

“Un clima organizacional efectivo es aquel que facilita la relación del personal y el éxito de la organización logrando que los empleados sientan a la organización como parte de ellos y que su mundo, su historia y sus vivencias estén ligados a la organización.” Pág. 111

El clima organizacional es el ambiente en el que laboran los empleados, este puede llevar a que los colaboradores rindan o no de manera efectiva dentro de la organización, pero lo ideal es que el estar dentro de la empresa sea como si fuera parte de ellos, su mundo su hogar, el trabajo por el cual se van a ver realizados como profesionales. Los factores que inciden en el clima organizacional son:

- Satisfacción de las necesidades del personal
- Comunicación
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Estilos de gestión
- Estructura de la organización
- Equipos de trabajo
- Solución de conflictos
- Armonía

#### **1.2.7.4.6. Vínculos inter-organizacionales**

Daft R., (2007) expone: “Los vínculos organizacionales o relaciones Inter organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones.” Pág.172

**Propiedad:** 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.

**Alianzas estratégicas formales:** Cuando existe un alto nivel de complementariedad entre las líneas de negocios, las posiciones geográficas, 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.

**Cooptación, interconexión de directores:** La cooptación ocurre cuando los líderes de sectores importantes en el entorno forman parte de una organización.

**Reclutamiento ejecutivo:** La transferencia o intercambio de ejecutivos también ofrece un método para establecer vínculos favorables con las organizaciones externas.

Los vínculos inter-organizacionales son todas las relaciones con que la empresa se encuentra aliada, tal es el caso de quienes nos proveen de materia prima para realizar un producto, así como la empresa donde distribuimos el producto terminado, el caso de las empresas que nos ayuden con la contratación de personal. Dentro de la cooperativa existen también esos vínculos inter-organizacionales los cuales hacen que la cooperativa logre el desarrollo de sus actividades.

### **1.2.7.5. Resultados de efectividad**

Se puede mencionar que la efectividad es el equilibrio que se busca entre el producto o servicio que se brinda y la capacidad que se tiene para poder producirlo, siempre que los resultados sean positivos para una organización reflejarán efectividad.

#### **a) Eficacia**

Daft R. (2007) menciona:

“La efectividad organizacional es el grado al que una organización cumple sus metas. La efectividad (o eficacia) es un concepto amplio. Implícitamente, toma en consideración una gama de variables a niveles organizacionales y departamentales. La efectividad evalúa el grado al que se alcancen múltiples metas, oficiales u operativas.” Pág. 75

Es difícil medir la efectividad global en las organizaciones son; grandes, diversas y fragmentadas, llevan a cabo muchas actividades de manera simultánea, persiguen metas múltiples y generan muchos resultados, algunos planeados otros no intencionados. Los directivos determinan que indicadores medir con el fin de estimar la efectividad de sus organizaciones.

#### **b) Eficiencia**

La eficiencia es el grado en que una empresa pueda producir cierto producto a un tiempo determinado, Daft R. (2007) menciona que:

“La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos utilizada para producir una unidad de operación. Se puede medir como la proporción de insumos y productos. Si una organización logra un nivel de producción determinado con menos recursos que otra, se describiría como más eficiente.” Pág. 75.

La eficiencia es un concepto más limitado que atañe al funcionamiento interno de la organización. La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizaran para generar una unidad de producto. Se puede medir como la razón de entradas con respecto a las salidas.

### **c) Evaluación**

El paso final en el proceso administrativo es el progreso de la organización hacia los objetivos establecidos. Cuando no se toma tiempo para evaluar lo que se ha hecho, el líder o administrador se siente inseguro e insatisfecho, pues no puede decir a ciencia cierta que hizo ni como se hizo. Los términos evaluación y control se usan indistintamente en el campo de la administración, aunque hay pequeñas diferencias entre ambos. Se conoce como control a la evaluación parcial a diferencia de la evaluación final. El control consiste en ver que cada cosa sea hecha de acuerdo con el plan adoptado lo establecido por la organización y las ordenes que se han dado.

La palabra control tiene un significado técnico en la terminología administrativa. Se refiere a la corriente de información sobre el progreso de las operaciones y la producción. Esto se considera algunas veces como retroalimentación. Por eso el control y planeación caminan de la mano. La evaluación tiene mucha relación con la apreciación que es el primer paso administrativo mientras que el control se relaciona más con la planeación, que es la acción de fijar normas y procedimientos.

La evaluación o control puede aplicarse al final de cada operación; cuando ocurre al final de cada operación conviene definirla como control; Pfiffner define que la base del control es la planeación. En cuanto a resultados, el control permite hacer ajustes y correcciones necesarias, la evaluación permite distinguir, honrar y recompensar a cada cual según sea el caso.

### **1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “UNIFICACIÓN PENINSULAR” CUP.**

#### **1.3.1. Aspectos constitutivos**

##### **1.3.1.1. Acta de Constitución**

#### **ACTA DE LA SECIÓN INAGURAL DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE DE PASAJEROS UNIFICACIÓN PENINSULAR REALIZADA EL DÍA 30 DE DICIEMBRE DE 1991**

En la ciudad de Santa Elena provincia del Guayas, República del Ecuador el día Lunes 30 de Diciembre de 1991 en el local social de la Cooperativa Inter-cantonal de Transporte Unificación Peninsular, ubicada en las calles Simón Bolívar entre Olmedo y Guayaquil, siendo las 18h00 (6 de la tarde), previa convocatoria para el efecto y bajo la conducción del Sr. Segundo Francisco Londoño Londoño, presidente provisional, contando con la concurrencia de los siguientes señores:

- Manuel Bernabé Avelino
- Humberto Muñoz Del Pezo
- Jacinto Ortega Tumbaco
- Sergio Tigrero Soriano
- Segundo Señalín Cumanicho
- David Yugcha Zinillo
- Juan Almache Chango
- Pedro Laínez Tumbaco
- Dalton Tandazo Zambrano
- Ernesto Pozo Muñoz

Más no asisten a pesar de haber sido debidamente citados los socios señores:

- Pedro Terán Ponce
- Julio Tomalá Carvajal
- Holger Soria Becerra
- María Calderón Pilay de Velásquez
- Manuel Cujilema Rea

Todos socios fundadores y calificados mediante el correspondiente acuerdo ministerial # 02027 expedido por el señor ministro de bienestar social, el 17 de octubre de 1991, legalmente inscrita en la dirección nacional de cooperativas el 21 de octubre del presente año con el # 5156. Se deja expresa constancia que para este acto fue invitado el señor subdirector regional de cooperativas del litoral, excusándose por motivos de fuerza mayor y delegando su representación al señor abogado Freddy Pauta, quien hasta este momento no se ha hecho presente.

Actúa como secretaria la señorita Melba Tandazo Alejandro que al final certifica. El señor presidente provisional que por secretaria se de lectura al orden del día que dice:

1. Instalación de la Asamblea
2. Constancia de quórum
3. Elección de los siguientes consejos.
  - a) De Administración
  - b) De Vigilancia

El mismo que puesto en consideración de la sala es aprobado unánimemente.

**Primer punto.-** El señor presidente provisional declara legalmente instalada la presente asamblea.

**Segundo punto.-** Así mismo ordena que por secretaria se constate el quórum reglamentario, verificado lo cual se continúe con el orden del día.

**Tercer punto.- elección de los consejos,** solicita la palabra el señor Dalton Tandazo y mociona en el sentido de que la elección de los vocales principales se

las haga por ternas, siendo apoyado por el señor David Yugcha y aprobado por la mayoría. En consecuencia se procede a nominar.

**Primera terna** que la conforman los siguientes señores:

- Segundo Señalín Cumanicho
- Pedro Laínez Tumbaco
- Segundo Londoño

Siendo electo como primer vocal principal el señor **Pedro Laínez Tumbaco**.

**Segunda terna**, señores

- David Yugcha
- Dalton Tandazo
- Segundo Londoño

Saliendo electo como segundo vocal principal el señor **Dalton Tandazo Zambrano** por mayoría de votos.

**Tercera terna**, señores

- Segundo Señalín Cumanicho
- David Yugcha
- Segundo Londoño

Quedando electo como tercer vocal principal el señor **Segundo Señalín Cumanicho**. Así mismo queda como vocal suplente el señor segundo Londoño Londoño. Por lo tanto queda conformado el consejo de administración de la siguiente manera:

- Primer vocal principal: Sr. Pedro Laínez Tumbaco
- Segundo vocal principal: Sr. Dalton Tandazo Zambrano
- Tercer vocal principal: Sr. Segundo Londoño Londoño

**Elección del consejo de vigilancia**

Se procede a nombrar la primera terna del consejo de vigilancia que la conforma:

- David Yugcha
- Humberto Muñoz del Pezo
- Sergio Tigrero

Resultando electo como primer vocal principal el Sr. David Yugcha Zinillo.

Acto seguido resuelve la sala que como siguen en el orden de elección ocupen las dos restantes vocalías principales.

En consecuencia el consejo de vigilancia está compuesto de esta forma:

- Primer vocal principal: Sr. David Yugcha Zinillo.
- Segundo vocal principal: Sr. Humberto Muñoz del Pezo.
- Tercer vocal principal: Sr. Sergio Tigrero Soriano.

Una vez que se han elegido los dos consejos de administración y vigilancia, y siendo las seis y treinta minutos de la tarde, el señor presidente provisional concede veinte minutos de receso, para que en forma indistinta sesionen y nombren sus respectivos presidentes.

Reinstalada la asamblea a las seis y cincuenta minutos, pide la palabra el señor Segundo Señalín para manifestar que en la sesión que acaba de finalizar del consejo de administración tuvo el acierto de nombrar como su presidente al señor Pedro Laínez Tumbaco.

Así mismo el señor Humberto Muñoz de Pezo que en el consejo de vigilancia en su sesión inaugural nombró como su presidente al señor David Yugcha Zinillo. Terminado lo cual el señor segundo Londoño que preside esta asamblea general les toma el juramento de ley a los ungidos en los siguientes términos: señores miembros de los consejos de administración y vigilancia, juran ustedes cumplir y hacer cumplir fielmente nuestros estatutos, leyes, y reglamentos de cooperativas, contestando todos SI JURAMOS. Si lo hacéis que Dios y la Patria os premien, caso contrario os demande.... Quedan ustedes legalmente posesionados.

Como no hay otro punto de que tratar por haberse agotado el orden del día, el señor Segundo Francisco Londoño Londoño, quien presidió esta asamblea da por finalizada la presente sesión, siendo las siete y diez minutos de la noche.

### **1.3.1.2. Acuerdo Ministerial**

La Cooperativa Intraprovincial de transporte de pasajeros Unificación Peninsular tiene 21 años de vida jurídica, según acuerdo ministerial No. 02027 del 17 de Octubre de 1991, obtiene personería jurídica, e inscrita en la Dirección Nacional de Cooperativas No 5156 de fecha 21 de Octubre de 1991, con Acuerdo Ministerial No 6036 de fecha 29 de Noviembre del 2002.

El señor Director nacional de Cooperativas, igualmente con memorando N. 424-DNC, de octubre 3 de 1991, solicita la aprobación de los estatutos de la indicada entidad. En uso de las atribuciones que le confiere el art. 7 de la Ley de Cooperativas:

Art. 1.- Conceder personería jurídica a la Cooperativa de transporte de pasajeros “UNIFICACIÓN PENINSULAR”, domiciliada en el Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas, con las siguientes modificaciones:

En el art. 4, suprimase el literal a), y en su lugar añádase:

- a) Prestar el servicio público permanente de transporte de pasajeros en vehículos de mediana capacidad y gran capacidad, desde el cantón Santa Elena hasta la parroquia La Libertad, y viceversa, y aquellos lugares que los competentes organismos de Tránsito lo autorizaren.

La Cooperativa de transporte Unificación Peninsular en todo lo relativo al Transporte se someterá a las normas legales y reglamentarias de tránsito vigentes y a las resoluciones que sobre esta materia dictaren.

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.

### 1.3.1.3. Permiso de Operación

Las rutas delegadas para la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular con fecha de julio 05 de 2010 son:

NOMBRE DE LA RUTA: Cdma. Lobo del Mar- Paraíso y viceversa  
NÚMERO DE LÍNEA: 8  
FRECUENCIAS: Cada 5 minutos  
NÚMERO DE UNIDADES: 15  
HORARIO DE SERVICIO: 06h00 a 20h00

TRAYECTORIA DEL RECORRIDO:

**SENTIDO: Cdma. Lobo del Mar- Paraíso.**

Ciudadela Lobo del mar Km. 2 ½ Vía a Guayaquil, calle Guayaquil, Calle 3, Calle Luis Rosales, Calle Manabí, Calle C1, Calle 10 de Agosto, Calle Colonche, Calle 9 de octubre, Calle 18 de Agosto, Calle 24 de Mayo, Calle Guayaquil, Calle Oriente, Vía la Libertad, Av. Q, Calle25, Av.3, Calle 21, Av. 9 de Octubre, Calle 15, Av. 7, Calle 10, Av.12 Vía Punta Carnero, Av.26, Calle 14 Estación barrio Paraíso.

**SENTIDO: Paraíso- Cdma. Lobo del Mar.**

La Libertad Av.26 Vía Punta Carnero, Calle 8, Av. 9, Calle 10, Av. 6, Calle 15, Diagonal A Av. 5, Av. 4, Calle 24, Eleodoro Solórzano, Vía Santa Elena, Calle Chimborazo, Calle 9 de Octubre, Calle Juan Montalvo, Calle 10 de Agosto, Calle C1, Calle Manabí, Luis Rosales, Calle 3, Vía Guayaquil, Cdma. Delfín, Cdma. Lobo del Mar.

NOMBRE DE LA RUTA: Nueva Provincia – Paraíso  
NÚMERO DE LÍNEA: 9  
FRECUENCIAS: Cada 5 minutos

NÚMERO DE UNIDADES: 15  
HORARIO DE SERVICIO: 06h00 A 20h00

TRAYECTORIA DEL RECORRIDO:

**SENTIDO: Nueva Provincia – Paraíso**

Estación Nueva Provincia, Barrio Tipán Niza, Barrio 11 de Enero, Calle S1, Calle julio Moreno, Calle Márquez de la Plata, K1, Calle Guayaquil, Félix Sarmiento, Calle Colonche, Calle 9 de Octubre, Calle 18 de Agosto, Calle 24 de Mayo, Calle Guayaquil, Calle 44, Vía La Libertad Av. 7, Calle 25, Av.3, Calle 21, Av. 2, Calle 15, Av. 7, Calle 10, Av. 12, Vía Punta Carnero, Av. 26 Calle 14, Estación Barrio Paraíso.

**SENTIDO: Paraíso – Nueva Provincia**

La Libertad Calle 26, Vía a Punta carnero, Calle 8, Av. 9, Calle 10, A. 6, Calle 15, Diagonal a, Av. 5, Av. 4, Calle 24, Eleodoro Solórzano, Vía Santa Elena, Calle 44, Calle Guayaquil, 24 de mayo, 18 de Agosto, 9 de Octubre, Calle Juan Montalvo, Calle 10 de Agosto, Calle Colonche, Félix sarmiento, Calle Guayaquil, K1, Márquez de la plata, Julio Moreno, Barrio 11 de enero, Barrio Tipán Niza, Barrio Nueva Provincia.

La presente concesión estatal a favor de la Cooperativa de Transporte de pasajeros en Buses Intercantonal “UNIFICACIÓN PENINSULAR”, tendrá vigencia de cinco (5) años a partir del 12 de julio del 2010.

Dado en la ciudad de Santa Elena, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, en las oficinas de la Dirección de la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial – Santa Elena, los cinco días del mes de julio del dos mil diez.

### 1.3.2. Gestión

#### a) Planeación

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización". Reyes A.

Bajo estos conceptos, se puede definir qué planeación es un proceso en el cual se deben determinar planes de acción, lo cual es determinar alternativas que nos lleven a los fines propuestos por la organización. La planeación debe estar bajo el mando de los gerentes, esto no implica que los empleados de los otros niveles no puedan expresarse, el esfuerzo de todos es el que lleva al logro de los objetivos. La planeación es importante dentro de la administración de una organización por:

- a) Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- b) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- c) Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- d) Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- e) Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- f) Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- g) Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

## **b) Dirección**

En conceptos de dirección según diversos autores, se mencionan los siguientes:

- Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización. Burt K. Scanlan.
- La guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización Leonard J. Kazmie.
- Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. Robert B. Buchele.

La dirección coordina las actividades de los subordinados para obtener altos niveles de productividad, contiene elementos como la ejecución de planes de acuerdo con la estructura organizacional, motivación, son una guía de los esfuerzos de los subordinados, comunicación, supervisión, alcanza las metas de la organización, entre sus principales importancias radica en:

- a) Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- b) Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- c) A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección también supone etapas para realizar toma de decisiones que incurren en definir el problema, analizar el problema, evaluar las alternativas que es tener el mayor número de alternativas e ir desechándolas y así se analiza factores tangibles e intangibles, elegir entre alternativas la más idónea que rinda máximos beneficios y el aplicar la decisión tomada.

### **c) Control**

D'Alessio F., (2008) manifiesta:

“El control es un proceso interactivo e iterativo que requiere la implementación de mecanismos de revisión corrección continua, estos mecanismos deben ser sensibles, confiables, de forma tal que ayuden al proceso del diseño a cerrar la brecha entre lo planeado y lo realizado, instaurando, entre otros mecanismos, que permita monitorear los aspectos centrales de la organización en el desarrollo del proceso del diseño.” Pág.13

El control es un elemento del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se emprenden para garantizar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas. Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar. El control es un elemento clave en la administración.

#### **Elementos básicos del control**

- a) Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- b) Deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- c) El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- d) A través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Se puede definir al control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando además que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

### **1.3.3 Recursos**

Analizamos si la empresa dispone de los recursos y capacidades necesarios para acceder a cierto mercado. Por tanto, se trata de preguntarnos si disponemos de los recursos financieros, humanos, productivos y los conocimientos y tecnología para competir con éxito en un cierto mercado.

#### **a) Humanos**

Una empresa cuenta con diversos tipos de recursos que le permiten funcionar y alcanzar sus metas. Los empleados, trabajadores y colaboradores son quienes conforman lo que se conoce como recursos humanos de una entidad.

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- c. Sentimientos
- d. Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Se puede indicar que recursos humanos es el capital referido a personas con las que cuenta la empresa, quienes son los encargados de las áreas de la organización, de ellos depende el desarrollo de la institución, ya que se cuenta el esfuerzo físico e intelectual por la creación de un producto o prestación de servicio.

## **b) Materiales**

Se conoce como recursos materiales de una empresa a aquellos bienes tangibles con los que contará la compañía en cuestión para poder ofrecer sus servicios tales como: instalaciones (edificios, maquinaria, equipos, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, entre otros) y la materia prima (aquellos materiales auxiliares que forman parte del producto, los productos en proceso y los productos terminados, entre otros).

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- a. Instalaciones: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. (empresa).
- b. Materia prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. (producto).

Los recursos materiales son bienes tangibles con los que la empresa tiene que contar para el desarrollo de un producto o servicio.

## **c) Técnicos**

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- a. Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- b. Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Los recursos técnicos son aquellas herramientas que ayudan en el desarrollo de las actividades de administración u operativas.

### **1.3.4. Servicios**

Un servicio que tiene como resultado el llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. Una clasificación de distintas categorías y una relación que se da entre dos partes el que ofrece el servicio y el que lo necesita como usuario para satisfacer una necesidad.

Para llevar a cabo un servicio son necesarias las bases fundamentales, es decir, los principios del servicio, los cuales pueden servir de guía para adiestrar o capacitar a los empleados encargados de esta vital actividad económica, así como proporcionar orientación de cómo mejorar.

#### **Principios básicos del servicio**

Los principios básicos del servicio son: la filosofía subyacente de este, que sirven para entenderlo y, a su vez, aplicarlo de la mejor manera para el aprovechamiento de sus beneficios por la empresa.

- Actitud de servicio: Convicción íntima de que es un honor servir.
- Satisfacción del usuario: Intención de vender satisfacción más que productos.
- Dado el carácter transitorio, inmediatesta y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta: esto es, la filosofía de “todo problema tiene una solución”, si se sabe buscar.
- Toda la actividad se sustenta sobre bases éticas: es inmoral cobrar cuando no se ha dado nada ni se va a dar.
- El buen servidor es quien se encuentra satisfecho dentro de la empresa, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes: no se puede esperar buenos servicios a quien se siente esclavizado, frustrado, explotado y respira hostilidad contra la propia empresa.

#### **a) Transporte urbano**

El transporte público urbano puede ser proporcionado por una o varias empresas privadas o por consorcios de transporte público. Los servicios se mantienen mediante cobro directo a los pasajeros. Normalmente son servicios regulados y subvencionados por autoridades locales o nacionales. Existen en algunas ciudades servicios completamente subvencionados, cuyo coste para el viajero es gratuito.

El transporte público de pasajeros se evalúa de distinto modo por parte de los usuarios, los empresarios o trabajadores; el recorrido de una línea de transporte de cargas puede ser indiferente para los habitantes de las ciudades que están en el inicio y el final del viaje y clave para los habitantes de zonas rurales o pequeñas localidades que se ven afectados por su paso. Esto quiere decir que la comprensión del tránsito será más rica y pertinente cuando apele a una variedad de perspectivas.

#### **b) Fletes**

Se le llama flete al servicio de transporte en el cual, el cliente contrata a una empresa para solicitarle el transporte de bienes de un punto a otro, ya sea de inmediato o a convenir una fecha establecida. En ese sentido se puede brindar un servicio de flete a familia, empresas que requieran transportar a pasajeros de un lugar a otro.

#### **c) Transporte personalizado**

El transporte personalizado es como requerir de un transporte privado, donde se contrata al vehículo para cierto tiempo y donde los usuarios escogen las rutas a las que desean acudir, también se puede inferir en la rapidez del viaje, el usuario que opera el vehículo se hace cargo de sus costos.

### **1.3.5. Financiamiento**

Según su procedencia los recursos financieros pueden ser propios o ajenos. Los primeros son los que fueron puestos a disposición de la empresa cuando se constituyó la misma y en principio este no tiene que ser reembolsado, los segundos son los fondos prestados por elementos exteriores a la empresa.

Existen técnicas que se han desarrollado como resultado de tácticas desesperadas para lograr mantener a flote a una empresa, mientras esta se recupera de cualquier falla en el flujo de capital. Lo más valioso de esta técnica es el uso de recursos ajenos que permita generar ingresos pero que no generen costos directos. Por ejemplo, negociar para que las cuentas al proveedor sean pagadas directamente por los clientes, quedándose la empresa con el precio de su valor agregado. Esto funciona muy bien en empresas con una alta rotación de inventario.

#### **a) Autogestión**

Es el uso de cualquier método, habilidad y estrategia a través de las cuales los partícipes de una actividad puedan dirigirse hacia el logro de sus objetivos con autonomía de gestión. Se realiza por medio del establecimiento de metas, planificación, programación, seguimiento de tareas, autoevaluación, autointervención y autodesarrollo. La autogestión son las movilizaciones hacia dónde recurrimos para que se pueda realizar financiamiento.

#### **b) Préstamos internos**

Denominado así a los préstamos que se realizan dentro de una organización, esto quiere decir que la empresa otorga dinero a los socios y empleados de la institución, lo cual hará que dentro de los estados financieros aparezcan cuentas por cobrar o según sea el caso se verá reflejado en el rol de pagos.

### **c) Acceso a créditos**

Créditos de instituciones financieras y emisión de obligaciones a largo plazo: La participación de crédito incluye las deudas en las que se ha incurrido por conceptos de préstamos bancarios, emisión de obligaciones (bonos) y cualquier otra modalidad de crédito a plazos para cubrir parte de la inversión necesaria.

### **d) Presupuesto**

Presupuesto es también un documento o informe que detalla el coste que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él, y no puede cambiarlo si el cliente acepta el servicio.

Las siguientes tres funciones son las más importantes cuando hablamos en términos generales:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos podrán desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

El presupuesto es una herramienta para la planificación de actividades, acción o conjunto de acciones, reflejadas en cantidades monetarias. Determinan de manera anticipada las líneas de acción que se seguirán en el transcurso de un periodo determinado. Los presupuestos son importantes, ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización, se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites.

## **1.4. MARCO LEGAL**

### **Constitución de la República**

**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.

### **Plan Nacional del Buen Vivir.**

#### **3.2.6. Hacia una convivencia solidaria, fraterna y cooperativa.**

Una de las orientaciones indispensables para la convivencia humana alude a construir relaciones que auspicien la solidaridad y la cooperación entre ciudadanos y ciudadanas, que se reconozcan como parte de una comunidad social y política. Este es un objetivo acorde con una sociedad que quiere recuperar el carácter público y social del individuo y no pretende únicamente promover el desarrollo de un ser solidario y egoísta, como la denominada sociedad de libre mercado.

La fraternidad implica una disposición cívica: el reconocimiento de las necesidades e intereses de las y los otros, la aceptación de la justicia de la ley y el respeto de las instituciones que permiten el ejercicio de la democracia como forma de sociedad y de gobierno que apunta a que nadie sea sometido a la voluntad de otros, a que todas y todos tengan igual disponibilidad para ser ciudadanía activa.

### **Ley de Cooperativas.**

**Art. 70.-** Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios.

## **Ley de Economía Popular y Solidaria.**

**Art. 21.- Sector Cooperativo.-** Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de sociedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

Las cooperativas en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas del Buen Gobierno Corporativo.

### **Estatuto o Reglamento.**

**Art. 8.-** Son socios de la Cooperativa Inter-cantonal de transporte Público “UNIFICACIÓN PENINSULAR” las personas que hayan suscrito el acta constitutiva y aquellos que hayan sido aceptadas posteriormente como tales por el Consejo de Administración, siempre que se ciñan a la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamento especial para aceptación y registros de nuevos socios, al presente Estatuto y los Reglamentos Internos que se dictaren.

**Art. 26.- MÁXIMA AUTORIDAD.-** La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias tanto para los organismos directivos, como para los socios de la Entidad, siempre que las mismas no impliquen violación a la ley y Reglamento General de Cooperativas o el presente estatuto, y reglamento Interno que se dictaren.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Según Méndez C. (2006), expone:

“El diseño del proyecto de investigación se encuentra dentro de lo que hoy podría entenderse como la “planeación de la investigación”. Rusel Akkof, al determinar la planeación como proceso administrativo, la define como “proyectar un futuro deseado”. Este concepto válido en administración, puede llevarse a la investigación. Significa que el investigador debe definir sobre qué realidad desea crear conocimiento, los alcances de su propuesta y en qué forma puede alcanzar lo que ha propuesto.” Pág. 145.

Según Méndez C. (2006), manifiesta: “El diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico”. Pág. 154. El autor indica que el diseño de investigación es una guía en el desarrollo de la investigación.

El diseño de la investigación contempló el plan general del investigador para obtener respuestas a sus interrogantes. Este modelo desglosa las estrategias básicas que el investigador adopta para generar información exacta e interpretable. En toda investigación es de fundamental importancia los hechos y relaciones que establecen los resultados o los nuevos conocimientos, los mismos que deberán contener un grado óptimo de exactitud y confiabilidad. El presente diseño se encuadra en un diseño no experimental, tipo de campo con base documental y nivel descriptivo, permitiendo obtener la mayor información posible sobre cómo influye un diseño organizacional en la calidad de procesos operativos, administrativos y de servicios en la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.

## **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. Para su formulación u ejecución debe apoyarse en investigaciones de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

En la estructura del Proyecto Factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del Proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta u evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

Este trabajo de investigación es de modalidad proyecto factible o de intervención, se lo considera proyecto factible, debido a que comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos y necesidades de una organización o grupo social, ya que este puede referirse a la formulación de políticas y ejecución.

El trabajo desarrollado dentro de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular, es un proyecto viable, ya que solucionará problemas internos de la cooperativa y donde se implementara una estructura organizacional, la misma que ayudará a que los trabajos que se realicen dentro de la cooperativa tengan un orden y que mejore el proceso de las actividades. La cooperativa contará con las etapas propias de un proyecto factible, tales como: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, metodología, el respectivo análisis de los resultados de las entrevistas y encuestas, la realización del proyecto.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1. Por el Propósito.**

#### **2.3.1.1. 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. La investigación aplicada se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados y avances de esta última. La investigación aplicada, tiene como objetivo resolver un determinado problema o planteamiento específico Méndez C. (2006), manifiesta:

“El conocimiento sistemático que el investigador adquiere sobre las organizaciones a través de la investigación aplicada se fundamenta en información pertinente y confiable de esa “realidad” empresarial. Tal información sirve de soporte en la construcción del conocimiento para cada empresa en particular, aportando explicaciones que apoyan procesos efectivos mediante las decisiones que asumen líderes empresariales y gerentes en el nivel general y específico de un área o proceso.” Pág. 72.

La investigación aplicada puede tener procesos que ayudan en el desarrollo de la investigación, Méndez C. (2006), declara que la empresa encuentra alternativas de solución a problemas que la afectan y además recibe el conocimiento y know-how de una metodología de análisis e intervención a través de un producto de consultoría constituido por el investigador como resultado de una línea de investigación y sus proyectos. Por otro lado el investigador-consultor en la actividad particular de la consultoría que hace para la empresa tiene la posibilidad de incorporar a su investigación la información y resultados de su participación. Como fundamento en la creación del conocimiento permite que se cumplan aspectos de verificación, relativismo, acumulación, explicación y predicción, así como la aplicación de los conocimientos en la solución de problemas.

## **2.3.2. Por el Nivel**

### **2.3.2.1. Investigación Descriptiva.**

Como su nombre lo indica, se va a describir las características que identifican al objeto de estudio, Méndez C. (2008), señala que:

“Para el propósito del diseño se debe definir si se pretende llegar a este nivel de conocimiento que puede fundamentarse en la formulación de la hipótesis de primer grado (uniformidades empíricas). Los objetivos del estudio al igual que el objeto de investigación, han de ser elementos que se tomen en cuenta para definir o no el carácter descriptivo del estudio” (pág. # 231).

Con el fin de delimitar hechos que se ven involucrados en las variables de investigación, el estudio descriptivo sirve para definir datos como; el trabajo que realizan los empleados y socios de la cooperativa, de qué manera efectúan la toma de decisiones, los gustos y preferencias de los usuarios y posibles usuarios, establecer cuántas personas toman el servicio del transporte, la actitud que toman éstos frente a la competencia, de qué manera se puede optimizar el servicio de transporte. Todos estos datos son sustento para la ejecución de la investigación.

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. El propósito del estudio descriptivo es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular.

### **2.3.3. Por el Lugar.**

Existen diversos tipos de investigación las cuales están elaborados para sistematizar lo escrito. Para el tratamiento desarrollado dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular contempló alternativas como la investigación documental y la investigación de campo.

### **2.3.3.1. Investigación Documental.**

Consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones y diferencias, del estado actual del objeto de estudio, esta investigación documental se basa en informes, archivos, los cuales constan en un documento. Bernal C. (2006) manifiesta:

“La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se obtiene o se consulta en documentos, entendiendo por éstos todo material al que se puede acudir a una fuente de referencia, sin que se altere su naturaleza o sentido, los cuales aportan información o dan testimonio de una realidad o un acontecimiento”(pág. #110).

Dentro del tema investigado se consideró documentos tales como, los manuales, de políticas, de estructura organizativa, bien sean estos de la cooperativa, como de otras instituciones, lo cual ha sido de interés para el desarrollo de la propuesta de diseño organizacional.

### **2.3.3.2. Investigación de Campo**

A la investigación de campo se la conoce como un proceso sistemático, realizado con el fin de describir, interpretar, entender la naturaleza y factores que influyen en las variables.

La característica básica de esta investigación, es que los datos son recogidos de forma directa de la realidad. Dentro de esta investigación se utilizaron técnicas como la entrevista, la observación, la encuesta, para la recolección de datos que son temas muy valiosos para el desarrollo de la investigación. El trabajo fue llevado a efecto en el lugar donde se ejecutó el objeto de estudio, se lleva a efecto un contacto con la realidad a través de la observación. La investigación de campo en la cooperativa, permitió obtener datos de manera directa a la realidad, en el lugar de los hechos.

## **2.3.4. Por la Dimensión**

### **2.3.4.1. Investigación Transversal.**

Paredes W. (2011) expone:

“El diseño transversal es el más utilizado en la investigación por encuesta, los datos se recogen sobre los grupos de sujetos, en un solo momento temporal: se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo.”Pág.33.

La investigación transversal implica la recogida de datos una vez durante una cantidad de tiempo limitada. Lo opuesto de esto es una cohorte, o estudio longitudinal, en el que el investigador recoge datos en múltiples puntos durante un período de tiempo más largo. La investigación transversal suele ser descriptiva más que experimental. Estos tipos de estudios son útiles para describir un efecto particular en una población en particular en un momento determinado en el tiempo. Como ejemplo se puede mencionar:

Si un investigador quiere examinar cómo los niños de diferentes edades atacan determinadas situaciones de resolución de problemas, podría optar por utilizar un estudio transversal. Con este estudio se puede capturar la información en condiciones similares de los niños de diferentes edades en un corto periodo de tiempo. Esto es preferible al uso de un estudio longitudinal en el que tendrías que seguir a los mismos niños y evaluarlos en diferentes edades.

Una ventaja del estudio transversal toma poco tiempo y son costosos. Debido a que se estudian varios grupos, diversos factores de riesgo y resultados se pueden medir en estos estudios. Estos estudios son útiles para generar hipótesis y son fuentes futuras de investigación. Los estudios transversales también conllevan ningún riesgo de pérdida de sujetos durante el seguimiento.

## 2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Los métodos son las formas, las vías, mediante las cuales se realiza la búsqueda de la información, su recopilación, y el análisis de los datos. El método de investigación científica es la forma de estructuración del proceso de investigación científica para transformar el objeto, lograr el objetivo, resolver el problema y comprobar la hipótesis.

### 2.4.1. Método Inductivo.

Méndez C. (2006) manifiesta:

*“La inducción es ante todo una forma de raciocinio o argumentación. Por tal razón conlleva un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencias premisas verdaderas. Tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén “en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales”. Lo anterior señala que fundamentalmente la inducción, a pesar de tener como referencia premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis de su problema de investigación. De este modo, el argumento inductivo se sustenta en la generalización de propiedades comunes a casos ya observados.”Pág.239*

El método inductivo o inductivismo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. Se trata del método científico más usual, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. Los resultados obtenidos en la investigación pueden ser la base teórica sobre la cual se fundamenten las observaciones y en la que se podrá describir y dar explicaciones a partir del análisis de hechos empíricos. Su objetivo es el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad.

### **2.4.2. Método Analítico.**

Méndez C. (2006) analiza al método analítico:

“El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa - efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.” Pág. 242.

Paredes W. (2011) explica:

“Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, la física, la química, la biología, utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver por ejemplo las relaciones entre las mismas.”Pág.62.

Método analítico, es el proceso que consiente en conocer la realidad, descomponiendo cada uno de los elementos que conforman el objeto de estudio. De esta manera se podrá analizar las partes y encontrar variables de causa – efecto Bernal C. (2006) manifiesta: método analítico como un proceso cognoscitivo, donde consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes de todo para estudiarlas en forma individual. Pág. 56.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo, la síntesis es producto de los resultados del análisis.

Con este método se buscará tratar las variables de diseño organizacional y Cooperativa Unificación Peninsular para conocer la realidad de los hechos, descomponiéndolas de forma separada cada una para que sean estudiadas las partes en forma individual.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. La Entrevista.**

Consiste en conseguir, mediante preguntas formuladas en el contexto de la investigación o mediante otro tipos de estímulos , por ejemplo visuales, que las personas objeto del estudio emitan informaciones que sean útiles para resolver la pregunta central de la investigación. Puede definirse la entrevista como un test de estímulo- reacción. Es un proceso muy práctico en donde dos o más personas se reúnen para realizar una conversación, donde existe un entrevistador y un entrevistado, con el fin de obtener información e influir en ciertos aspectos conductuales y sociales.

Los rasgos característicos de una entrevista son: las preguntas generales, presentadas de una manera poco rigurosa y no preestablecida que comúnmente generan repuestas de contenido profundo. Tanto el entrevistar como el entrevistado tienen total libertad para expresarse; la duración es ilimitada y se pueden repetir las sesiones.

La entrevista ha sido realizada a directivos de la Cooperativa Unificación Peninsular, son las personas expertas en el tema, quienes directamente serán beneficiados por la realización del diseño organizacional y quienes nos brindan datos de las actividades realizadas dentro de la institución, su perspectiva del servicio que brindan, lo que hace falta, entre otros aspectos que influyen directamente en el tema.

Esta técnica nos provee de valiosa información, pues como directivos y personas que conviven con la organización conocen perfectamente de su empresa y opinan de diversos aspectos que de una u otra manera ayudan al desarrollo como organización.

### **2.5.2. La Encuesta.**

Una encuesta sirve para recopilar datos, como conocimientos, ideas, opiniones de grupos; aspectos que analizan con el propósito de determinar rasgos de las personas, proponer o establecer relaciones entre las características de los sujetos, lugares y situaciones o hechos. Se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo , coherente y articulado de preguntas, lo cual garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población .

Paredes W. (2011) expone:

“Es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formulada sobre las variables de nuestra investigación; dicha recopilación puede obtenerse por medio de un cuestionario escrito o por medio de una guía de entrevista. En este último caso las preguntas son las mismas que el cuestionario, las responde por escrito el investigador y no el encuestado. Además de que hay más libertad para aclarar dudas sobre las preguntas formuladas, ya que la entrevista se da cara a cara.”Pág.36.

El objetivo de la encuesta es obtener información relativa a las características predominantes de una población mediante la aplicación de procesos de interrogación y registro de datos. Cuando la encuesta se realiza mediante la aplicación de cuestionarios, se puede conseguir principalmente información demográfica (datos relativos a edad, sexo, estado civil, profesión, ingresos, número de hijos, etc).

Es una técnica orientada a obtener diversas opiniones, que interesan al investigador, en donde se utiliza un listado de preguntas llamado cuestionario, la encuesta se realizó a socios, colaboradores y usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Guión de Entrevista.**

Un guión para una entrevista es la lista de preguntas que se planea hacerle al entrevistado durante la entrevista. Escribir un guión para una entrevista puede parecer simple, pero hay mucho más que sólo escribir una lista de preguntas. Un buen guión debe tener un balance entre preguntas directas, preguntas de seguimiento y otros posibles temas que puedan surgir durante la entrevista. La clave para hacer las preguntas adecuadas es prepararse antes de que comience la entrevista.

Para realizar el guión de la entrevista se deben realizar los siguientes pasos:

- Investigar sobre las personas quienes serán nuestros entrevistados. Es necesario hacer notas sobre lo que se quiere descubrir en la entrevista.
- Realizar la entrevista con preguntas que identifiquen al entrevistado y lo ubiquen en un contexto. Seguido se realizan las preguntas con las que apuntan a los temas que se quieren discutir.
- Numerar las preguntas y colocarlas en su debido orden, se pueden considerar preguntas de seguimiento.
- Se debe tener notas sobre otras preguntas, pues muchas veces se debe dar espacio para improvisar preguntas al momento, dependiendo de la dirección que tome el entrevistado, pero también se debe asegurar de cubrir los temas claves que serán lo que lleven al objeto de estudio.

Instrumento donde se encuentra planteadas las preguntas que se han realizado al entrevistado, su objetivo fue que los encuestados proporcionen toda la información necesaria para el desarrollo y planteamiento del tema de la investigación.

### **2.6.2. El cuestionario.**

Es un instrumento muy popular como recurso de investigación; en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherentes, tanto el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada, sin que sea necesaria la intervención de un encuestador. El cuestionario permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés. Las preguntas precisas están definidas por los puntos o temas que aborda la encuesta; de esta forma, se dirige la introspección del sujeto y se logra uniformidad en la cantidad y calidad de la información recopilada, características que facilitan la aplicación del cuestionario en forma colectiva o su distribución a personas que se encuentran diseminadas en lugares lejanos al investigador. Paredes W. (2011) expone:

“Se elaboran cuando tenemos suficiente información para cerrarlas y el número de respuestas posibles es reducido. Las preguntas abiertas son aquellas en las que dejamos completa libertad de respuesta, sin dar ninguna opción predeterminada, porque no tenemos suficiente información para cerrarlas o porque requerimos más información en forma de opciones más amplias y para ello es necesario dejar suficiente espacio para la respuesta.”Pág.39.

Es un conjunto de preguntas los que van a interesar en la investigación, de tal manera que contienen netamente las variables de investigación, estas preguntas son contestadas por los entrevistados o los encuestados. En este cuestionario pueden existir preguntas abiertas como cerradas, en el caso de la entrevista para la realización del diseño organizacional serán preguntas abiertas, así se obtendrá mucha información, donde se puede sacar gran cantidad de conclusiones. En las encuestas realizadas a los colaboradores de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, han constado preguntas cerradas, éstas facilitan el procesamiento de la información para que se realice de manera eficaz.

### **Escala de Likert.**

Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta). Es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Es parte esencial para el desarrollo del cuestionario, pues permitirá dar opciones para que la información luego pueda ser procesada de manera eficaz, ya que, permite dar una escala y otorgar un valor numérico a afirmaciones, especificando desde un nivel de acuerdo, neutral hasta un nivel de desacuerdo. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas. Para realizar una escala de este tipo de se debe tomar en consideración lo siguiente:

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.
3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

Paredes W. (2009) manifiesta:

“Es la totalidad de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo en particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de ella, la misma que debe ser representativas, es decir que en lo posible reúne todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra.”Pág.53.

La población es la totalidad de elementos, los cuales poseen ciertas características en donde se desea obtener ciertos datos. Según Bernal C. (2010) define a la población como: “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas la unidades de muestreo”. (Pág., # 160).

El trabajo de titulación está desarrollado considerando la población a los directivos, socios, colaboradores, y un número determinado de usuarios, lo cual suman una población total de ciento cuarenta y cinco personas.

#### CUADRO 4: Población – Personal de la Cooperativa Unificación Peninsular

POBLACIÓN DE LA C.U.P.	Nº
DIRECTIVOS	8
SOCIOS	20
COLABORADORES	17
USUARIOS	100
TOTAL	145

Fuente: Secretaría de Cooperativa Unificación Peninsular  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

### 2.7.2. Muestra

Es una parte representativa de un todo, un subconjunto de individuos de una población estadística. Méndez C. (2006) manifiesta, “Una muestra comprende el estudio de una parte de los elementos de una población”, la muestra debe lograr toda la información deseada para tener posibilidad de extraerla, esto se logra con una buena selección de la muestra y de alta calidad en la recolección de los datos.

Méndez C. (2006), manifiesta que existen dos tipos de muestreos, el muestreo probabilístico y el muestreo no probabilístico. En el muestreo no probabilístico el error de la muestra no se puede medir, entre los principales tipos de muestreo no probabilístico se encuentra: muestreo por conveniencia, en donde la selección de los elementos se deja a los investigadores y a quienes dan aplicabilidad al cuestionario, el muestreo por criterio, quien da su criterio es el que determina la muestra de acuerdo a su criterio considerando una parte que sea representativa.

El trabajo de titulación está orientado a la muestra por criterio, con este procedimiento de muestreo las personas involucradas han sido toda la población comprendida entre directivos, socios, colaboradores, y se consideró un número total de cien usuarios para realizar las encuestas, entre personas del Cantón La Libertad y el Cantón Santa Elena.

**CUADRO 5: Muestra – Personal de la Cooperativa Unificación Peninsular**

MUESTRA DE LA C.U.P.	Nº
DIRECTIVOS	8
SOCIOS	20
COLABORADORES	17
USUARIOS	100
TOTAL	145

**Fuente:** Secretaría de Cooperativa Unificación Peninsular

**Elaboración:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

## **2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

### **2.8.1. Procedimientos**

La presente investigación, consiste en la elaboración de un Diseño organizacional para la Cooperativa Unificación Peninsular, la cual se dirige a solucionar el problema planteado en la investigación, la que por ser un proyecto factible deberá formular políticas, programas, métodos.

La investigación se apoya en el método inductivo, método analítico y la investigación documental, investigación descriptiva, de campo y transversal, utilizando instrumentos de recolección de datos de información, la entrevista y la encuesta. Para la estructura del proyecto factible de esta investigación se desarrolla bajo los siguientes medios:

1. Diagnóstico de problemas dentro de la provincia de Santa Elena
2. Identificación de problemas dentro de la provincia de Santa Elena
3. Planteamiento del problema
4. Selección de la institución.
5. Formulación del tema
6. Levantamiento de información bibliográfica
7. Concepto, importancia, características, ventajas, enfoques de Diseño organizacional
8. Elección de los modelos y elementos diseño organizacional
9. Descripción de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular
10. Descripción y procedimiento de la metodología de la investigación.
11. Selección de la muestra
12. Elaboración del instrumento de investigación
13. Aplicación del instrumento

### **2.8.2. Procesamiento**

La información es procesada en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación aplicada a los trabajadores de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, para obtener mayor información relevante y cumplir con el objetivo deseado el de realizar un diseño organizacional.

En lo que se refiere a la tabulación, se utilizó el programa estadístico Excel, ya que, permite establecer, el grado de frecuencia, la representación gráfica. Luego se elaboró la interpretación de los cuadros y gráficos construidos en base a la información recolectada y que sirven fundamentalmente para la elaboración de conclusiones del trabajo realizado.

Finalmente se diseñó la propuesta del diseño organizacional que se debe aplicar en la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena, conforme a sus necesidades, requerimientos y disponibilidad de recursos que esta requiere en la organización con el propósito de mejorar la gestión administrativa que esta tiene para el debido funcionamiento de la institución.

1. Procesamiento de la información
2. Análisis de los resultados de la observación, las entrevistas y las encuestas.
3. Conclusiones, recomendaciones
4. Realización de la propuesta
5. Preparación del informe final
6. Análisis sobre la realización del Diseño Organizacional para la Cooperativa de Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013.
7. Conclusiones de la realización del Diseño Organizacional en la C.U.P., Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El análisis de los resultados es una herramienta que nos resulta útil para el desarrollo de toda investigación, pues permite lograr datos tanto cualitativos como cuantitativos, con los que se puede tener una línea base para el proceso del tema a elaborar.

Las entrevistas han sido realizadas a los directivos de la Cooperativa Unificación Peninsular, tales como; presidente, gerente, dos representantes de los consejos de administración y dos del consejo de vigilancia, miembros representantes de la cooperativa los cuales están al margen de los acontecimientos de la institución.

Con las entrevistas se determinó tanto aspectos administrativos como de servicios, permite aclarar la situación actual de la cooperativa. Las encuestas se realizaron a veinte socios de la cooperativa y diecisiete colaboradores de la institución, entre los cuales están; empleados administrativos como la secretaria, contadora, operadora satelital, y dos personas encargadas del control de la frecuencia con las que salen las unidades de transportes y doce choferes de la cooperativa, por lo que cabe recalcar que no todas las unidades de vehículos tienen su chofer, sino que los mismos socios son quienes manejan sus vehículos, se realizaron cien encuestas a usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular.

El mencionar que con el diseño organizacional se puede mejorar la administración de la cooperativa, ha generado expectativas en los miembros de la institución, pues comprenden la importancia que una empresa cuente con una administración estratégica, con la que se puedan proyectar a un futuro deseado.

### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

Son documentos valiosos en el desarrollo de una investigación, ya que ayudan a corroborar hipótesis que el investigador se ha planteado, siendo así que la información recogida, es el insumo fundamental para cumplir con esta otra etapa del proceso de investigación.

Con esta información, se pueden encontrar los argumentos necesarios para concluir con los objetivos planteados, responder preguntas de investigación. El análisis de los resultados como proceso implica el manejo de los datos obtenidos, de aquí se parte para responder a los objetivos, las preguntas de investigación y verificar las hipótesis.

La presentación de los resultados en un informe debe ser clara, concisa, y además tener un gran soporte en la información procesada y analizada. Es muy importante revisar y analizar el orden de la presentación de la información, esto es de acuerdo al diseño de la investigación se debe seguir el mismo orden para perseguir el diseño de la propuesta.

Los resultados del análisis de la entrevista poseen información de suma importancia, ya que se las realiza a expertos en el tema o personas que se vinculan directamente con el objeto planteado, que en este caso se ha realizado en la Cooperativa Unificación Peninsular, contando así con la participación de los representantes miembros directivos de la Cooperativa.

La información recogida aporta significativamente al desarrollo de la investigación pues al entrevistar a los directivos se mantiene una clara situación sobre temas de importancia, los cuales hacen que la investigación pueda ser verificable y comprender la realidad actual de la cooperativa y las consideraciones que mantienen como parte de la administración de la institución.

### **3.1.1. Análisis de resultados, entrevistas a directivos de la C.U.P.**

#### **1. ¿Cómo considera el manejo administrativo de las Cooperativas de Transporte dentro de la Provincia de Santa Elena?**

En las Cooperativas de transporte se mantienen los deseos, las ganas por superarse y brindar un mejor servicio a los usuarios, lo que muchas veces se torna un impedimento es la falta de voluntad que pueden tener los socios en su afán por seguir adelante en la Cooperativa. La misma opinión mantiene el Gobierno Central por medio de los capacitadores que ellos mandan, ya que ellos mencionan que lo más complicado es cambiar de mentalidad a los socios y empleados.

En general se puede mencionar que las Cooperativas de Transporte están dando un paso adelante, pues se encuentran renovando los buses y buscan llegar a sectores estratégicos para la población. Los cambios de directivas que se manejan dentro de las cooperativas son para que éstas impulsen al desarrollo de la institución y a mejorar el servicio a la comunidad.

#### **2. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la cooperativa?**

Existen las ganas, los deseos de superación por parte de los miembros de la cooperativa, realizan ahorros de forma interna para beneficio de los socios de la cooperativa, están mejorando las unidades de transporte, la cooperativa posee su propio terreno, alquiler de locales de propiedad de la cooperativa, las líneas de transporte mantienen su recorrido con dos rutas dentro del cantón Santa Elena, se realizan reuniones con las personas del Cantón Santa Elena en donde se mencionan los sectores que ellos normalmente transitan o acuden, y en el cual no recorren las cooperativas de transporte, los miembros de la institución son capacitados constantemente, existe unidad entre los empleados, se motiva e incentiva a los empleados realizando reuniones para pasar un momento ameno.

**3. ¿Piensa usted que es necesario que la cooperativa cuente con una misión y visión, la cual sirve de guía para proyectarnos en un futuro?**

Como institución, se debe contar con estos elementos bases de toda entidad, la cooperativa no cuenta con un documento en el cual se encuentre plasmada la misión y visión, pero como directivos, se tiene en mente hacia donde se quiere llegar, en el caso de la cooperativa, se busca mejorar la cultura de los miembros de la institución y promover un buen servicio.

La misión y visión son los cimientos en los cuales se pueden fundamentar todo el personal de la cooperativa y lo que hace fortalecer por llegar a un fin específico, la trayectoria que mantiene la cooperativa hasta el momento no ha sido el de tener una visión, lo cual hace que no se pueda tener proyecciones de un futuro próspero.

**4. ¿En su opinión de qué forma influyen los valores institucionales dentro de la cooperativa?**

Aportan significativamente a la cultura que se debe tener como institución, y sobre quienes recae mayormente la responsabilidad de la cultura de la organización, se centra en las personas que tratan directamente con los usuarios, en este caso son los choferes y cobradores, pues la forma en cómo frecuenten al brindar el servicio, es la que muchas veces catalogan a toda la institución.

Es primordial para las instituciones tener las creencias de los valores en su entorno de trabajo, ya que es un compromiso que deben asumir todos los miembros de la institución, como colaboradores y vínculos directos entre empresa – sociedad. El Gobierno hoy en día se encuentra preocupado por que la ciudadanía en general tenga un buen servicio, por lo que en las instituciones existe el buzón de sugerencia, lo que permite que las personas expresen su opinión de la institución, en el cual se pueden recatar valores que no están siendo tomados en cuenta.

## **5. ¿Hacia quién se centraliza el control de las actividades en la Cooperativa?**

El control de las actividades se centraliza hacia el Presidente y Gerente de la institución, el presidente como representante de la cooperativa, y el gerente como representante legal ante la ley, el consejo de administración y el consejo de vigilancia, sin embargo, quién es la máxima autoridad es la Asamblea General.

Dentro de la organización no existen departamentos, los cuales mantengan su propio jefe inmediato, existe la función de secretaria, contadora, operadora satelital, controlador de frecuencia, mas a quienes dan reportes sobre sus actividades y quienes son las personas que delegan sus actividades son presidente y gerente de la cooperativa, por lo que, cada miembro de la institución cumple un rol importante dentro de la cooperativa.

## **6. ¿En su opinión, existen adecuados medios que garantizan la calidad de la información?**

Al hablar de calidad de la información, se puede recalcar que es parte fundamental el compromiso que se le otorga a cada colaborador para manejar la información, los medios que se manejan son sistemas informáticos actuales, básicos para su desarrollo y comprensión de las actividades rutinarias.

La tecnología hoy en día avanza de manera más rápida, lo cual hace que el transmitir información de un lugar a otro sea más ágil, por lo que para convocar reuniones se hace uso de tecnología, así como mandar datos de interés a otras instituciones.

El tiempo y gasto de traslado no es un inconveniente en la actualidad para las empresas. Dentro de la institución se mantiene la confianza y la lealtad entre sus empleados, permitiendo así el uso de programas que agilitan los procesos.

## **7. ¿Qué políticas para incentivar al personal podrían existir dentro de la Cooperativa?**

Las capacitaciones constantemente sobre temas de importancia, como el transporte, el trato a los usuarios, cómo mantener a los usuarios satisfechos, lo que el gobierno se encuentra realizando en temas de transporte que benefician a la comunidad. Capacitaciones sobre sus respectivas áreas de trabajo que enriquezcan el conocimiento, ya que la tecnología avanza y esta puede avanzar en nuevos programas y software. Brindar charlas motivacionales. Condecoración al mejor empleado del mes. Condecoración al mejor chofer del mes, esto hará que los choferes si brindan un buen trato al usuario, opten por realizar otras actividades que marquen diferencia por una mejor calidad de servicio. Tener momentos de socialización con las familias de la cooperativa.

## **8. ¿Laboran los empleados en un clima organizacional adecuado para su desempeño físico y mental?**

Existen falencias, como el estar en un espacio compartido, es decir, inexistente una infraestructura adecuada en donde se puedan relajar para el desempeño de sus actividades, pues ningún departamento se encuentra dividido, contando con las funciones de, presidente, gerente, secretaria, operadora satelital y contadora. Al momento de recibir a personas externas a la institución el ambiente se puede volver un poco tedioso para el desempeño mental de las actividades. No todos los empleados abarcan la jornada laboral que son de ocho horas diarias, ya que sus actividades así lo ameritan, esto hace que los empleados se sientan satisfechos del trabajo que realizan ya la vez les conviene, pues de esta manera mantienen tiempo para el trabajo y la familia. Los choferes de las unidades de transporte por contar con vehículos renovados ya no tienen que estar pasando más tiempo en talleres mecánicos, hoy en día la mayor parte de los vehículos pueden salir a laborar normalmente en sus recorridos.

**9. ¿De qué manera aporta al desarrollo de la cooperativa los vínculos inter-organizacionales?**

Ayuda en la economía de la cooperativa, las empresas otorgan créditos en la parte material, el gobierno se encuentra preocupado por el ambiente, motivando así a la adquisición de reencauches en las llantas y de esta manera se está aportando a la parte ecológica, de la misma manera existen vínculos con instituciones que realizan préstamos financieros para mejorar la calidad del transporte.

Se puede definir que los vínculos inter-organizacionales aportan en la parte económica, administrativa y de servicio, lo que da como resultado que la cooperativa pueda avanzar, ya que si no se pudieran obtener estas relaciones la cooperativa no podría avanzar en la ejecución de las actividades.

**10. ¿Se logra llegar a la efectividad organizacional en las acciones que cumplen en la Cooperativa (logro de metas)?**

Se realiza lo que se propone, pero no en un cien por ciento, debido a que muchas veces no se cuenta con una capacidad adquisitiva adecuada, y la variable tiempo, existiendo las ganas y compañerismo entre socios y empleados que apoyan a que se llegue a las metas propuestas.

Hace falta desarrollar equipos de trabajo en los cuáles cada grupo mantenga un objetivo por llegar a culminar cierta actividad, en el que todos se unan por llegar a un mismo objetivo pero realizando diferentes actividades enmarcadas a un fin propuesto.

La cooperativa ejecuta actividades, más no crea un cronograma de trabajo en el que se defina qué es lo que quiero realizar y en cuánto tiempo se desea terminar la actividad planteada.

**11. ¿Se realiza en la Cooperativa evaluaciones al final de cada operación del proceso administrativo?**

En Asamblea General se detalla lo que se encuentra realizando la cooperativa, es ahí donde se comentan los acontecimientos de las actividades y se discute el porqué de las insuficiencias y demoras del caso. Para realizar ciertos procesos administrativos se debe tener el conocimiento necesario en el desempeño de las actividades laborales. En el marco administrativo se efectúa el respectivo análisis más no es comprensible para todos los miembros estos procesos.

Se requiere de capacitaciones que brinden el conocimiento necesario para que todos los miembros de la institución ayuden o colaboren en el proceso administrativo de la institución, dando paso así a la correcta realización de evaluaciones.

**12. ¿Está conforme con el servicio que brinda la cooperativa a la comunidad?**

Se está mejorando la calidad del servicio dentro de la cooperativa, existían muchas quejas no solo para la cooperativa, sino a nivel de transportes, ya que las unidades de vehículos no estaban en excelente estado, hoy la gran mayoría de los vehículos han mejorado su infraestructura, obteniendo así buses más renovados.

No se está conforme, existen falencias que de una u otra manera afectan la calidad del servicio, como el no tener una persona que colabore en situaciones en las cuales la demanda de pasajeros sea numerosa y se necesite de la colaboración para subir niños o ancianos que en tal caso hace que la frecuencia se tarde un poco, lo que encadena a que el transporte se demore en llegar a otros lugares, esto da como resultado variables de ineficiencia en el servicio. Existe inconformidad tanto de parte de quienes realizan la labor de prestación del servicio, así como de quienes reciben el servicio.

## 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

### 3.2.1. Encuestas realizadas a colaboradores de la C.U.P.

1. ¿Cómo considera usted la administración de las cooperativas de transporte en la provincia de Santa Elena?

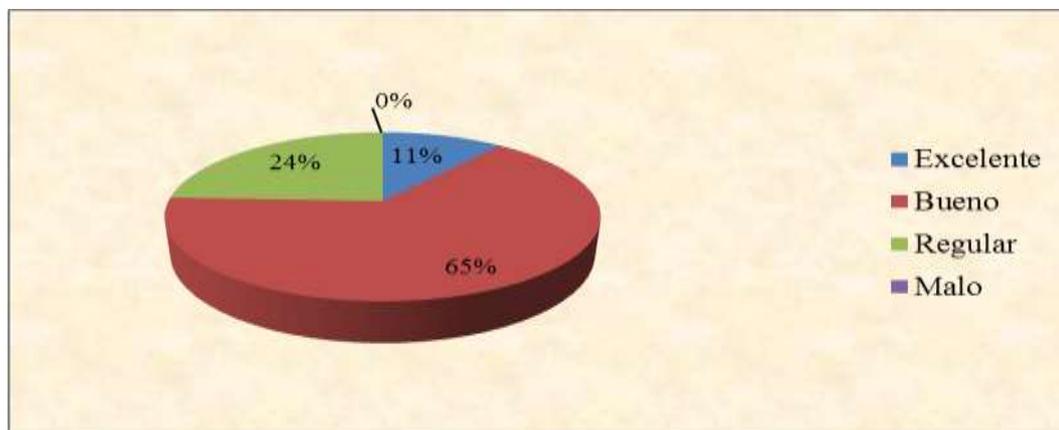
**CUADRO 6: Administración en Coop. de Transporte de Santa Elena.**

Administración en Coop. de Transporte de Santa Elena				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	1.1	Excelente	4	11%
	1.2	Bueno	24	65%
	1.3	Regular	9	24%
	1.4	Malo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 3: Administración en Coop. de Transporte de Santa Elena.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

Los resultados de los encuestados reflejan que un 11% consideran la administración de las cooperativas de transporte en la Provincia de Santa Elena excelente, un 65% supone que la administración es buena, un 24% especula como regular la administración de las Cooperativas de Transporte e. En general se puede asimilar que la administración en las Cooperativas de Transporte es catalogada como buena por personas que manejan una institución de servicio de transporte.

**2. ¿Piensa usted que las cooperativas de transporte deben contar con una adecuada administración?**

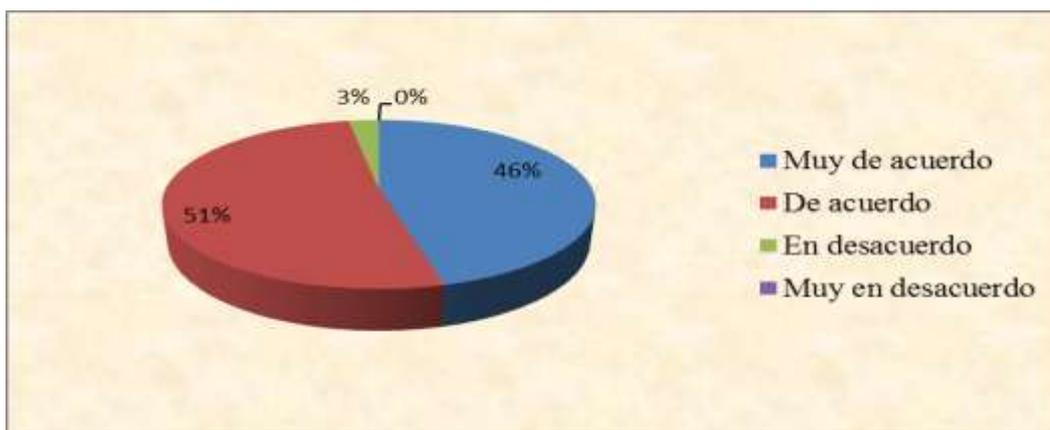
**CUADRO 7: Las cooperativas de transporte.**

Las cooperativas de transporte				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>2</b>	2.1	Muy de acuerdo	17	46%
	2.2	De acuerdo	19	51%
	2.3	En desacuerdo	1	3%
	2.4	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 4: Las cooperativas de transporte.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

En el gráfico representado, se observa, que el 46% de los colaboradores de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular se encuentra muy de acuerdo con que las cooperativas de transporte deban contar con una adecuada administración, un 51% acierta estar de acuerdo, un 3% se mantiene en desacuerdo con que las cooperativas deben contar con adecuada administración. Se puede precisar que para los miembros de la institución la administración es imprescindible, pues gran parte de sus miembros opinan estar muy de acuerdo que todas las instituciones deben contar con una administración adecuada, la misma que les oriente al desarrollo institucional y personal.

**3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con lo cual se puedan establecer estrategias organizacionales?**

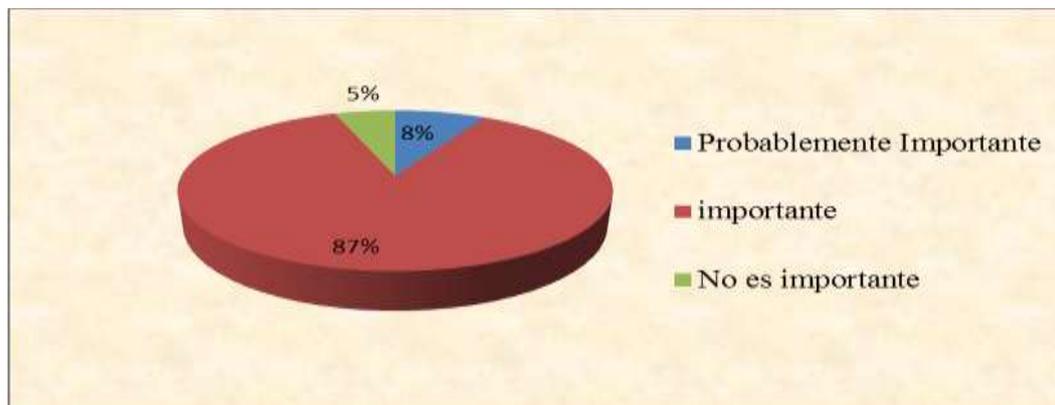
**CUADRO 8: Análisis FODA.**

Análisis FODA				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	3.1	Probablemente importante	3	8%
	3.2	Importante	32	87%
	3.3	No es importante	2	5%
	<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 5: Análisis FODA.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación que figura el gráfico, explica que el 8% de los miembros de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular afirman que el definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas es probablemente importante, el 87% considera que contar con el FODA es importante, el 5% preside que no es importante, por tal motivo se llega a la conclusión que para los socios y colaboradores de la institución es importante realizar un análisis dentro y fuera de la empresa, en la formulación de estrategias organizacionales para ser flexibles y así sobresalir en este entorno cambiante.

4. ¿Está usted de acuerdo con la creación de misión y visión, directrices que sirven de guía para tener claro lo que somos como cooperativa y lo que queremos ser en el futuro?

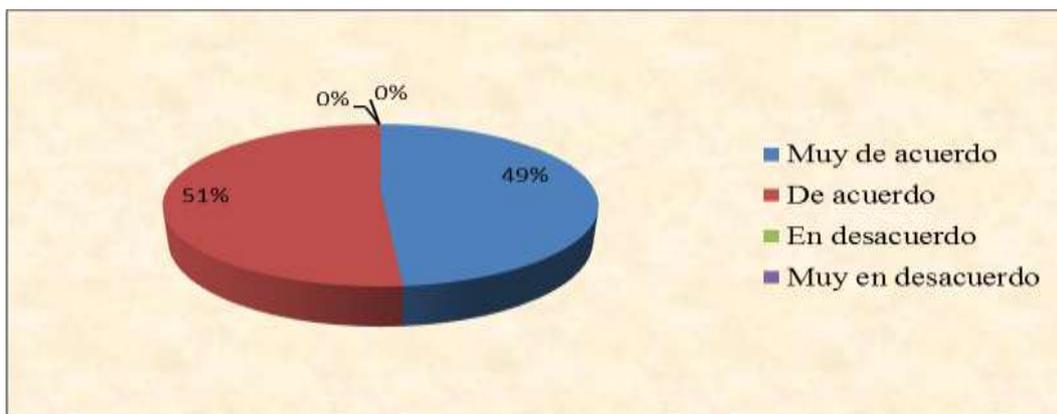
**CUADRO 9: Misión y visión en la Cooperativa Unificación Peninsular.**

<b>Misión y visión en la Cooperativa Unificación Peninsular</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>4</b>	4.1	Muy de acuerdo	18	49%
	4.2	De acuerdo	19	51%
	4.3	En desacuerdo	0	0%
	4.4	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 6: Misión y visión en la Cooperativa Unificación Peninsular.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica demuestra, que el 49% de las personas que integran la Cooperativa Unificación Peninsular suponen estar muy de acuerdo con que se cree la misión y visión de la cooperativa, un 51% se encuentra de acuerdo en que estos son elementos directrices que van a servir de guía y compromiso para llegar a mejoras. La figura admite que los miembros de la institución están de acuerdo con que se realice la misión y visión dentro de la cooperativa de transporte, esto ayudará a dar a conocer ante los usuarios para qué ha sido creada la institución, a que socios y miembros de la cooperativa persigan un objetivo en común.

**5. ¿Qué valores considera usted necesario que se establezcan dentro de la organización?**

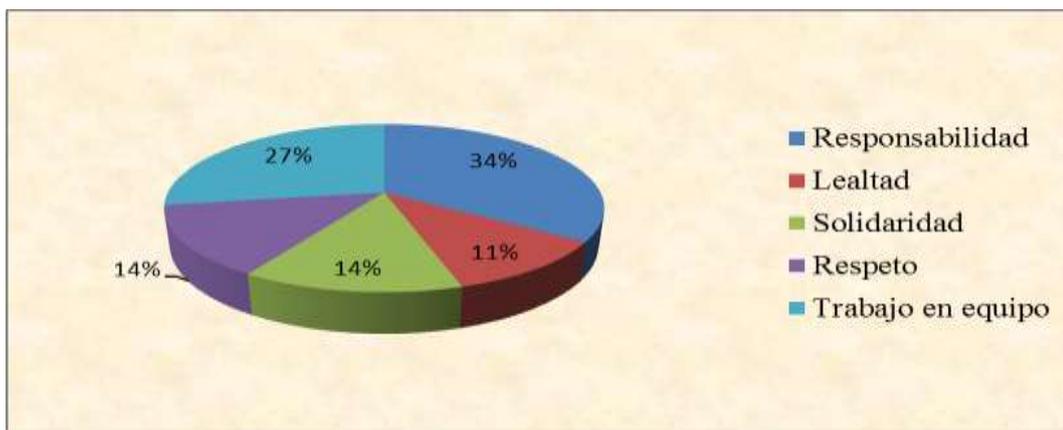
**CUADRO 10: Valores Institucionales en la C.U.P.**

Valores Institucionales en la C.U.P.				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	5.1	Responsabilidad	25	34%
	5.2	Lealtad	8	11%
	5.3	Solidaridad	10	14%
	5.4	Respeto	10	14%
	5.5	Trabajo en equipo	20	27%
	<b>TOTAL</b>			<b>73</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 7: Valores Institucionales en la C.U.P.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

Dentro de este gráfico, las respuestas han sido que el valor institucional con más alto porcentaje de elección por parte de los miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular es; la responsabilidad manteniendo un 34% del valor del pastel, el trabajo en equipo también ha sido uno de los más considerados con un 27%, la solidaridad y el respeto es un valor de importancia para los miembros de la cooperativa, mientras que la lealtad no ha surgido gran importancia por parte de los miembros de la institución, por lo que para aplicar valores todos tienen su grado de importancia.

**6. ¿Cómo cooperativa, considera usted que la comunicación laboral debe estar estrictamente ligada en todos los niveles?**

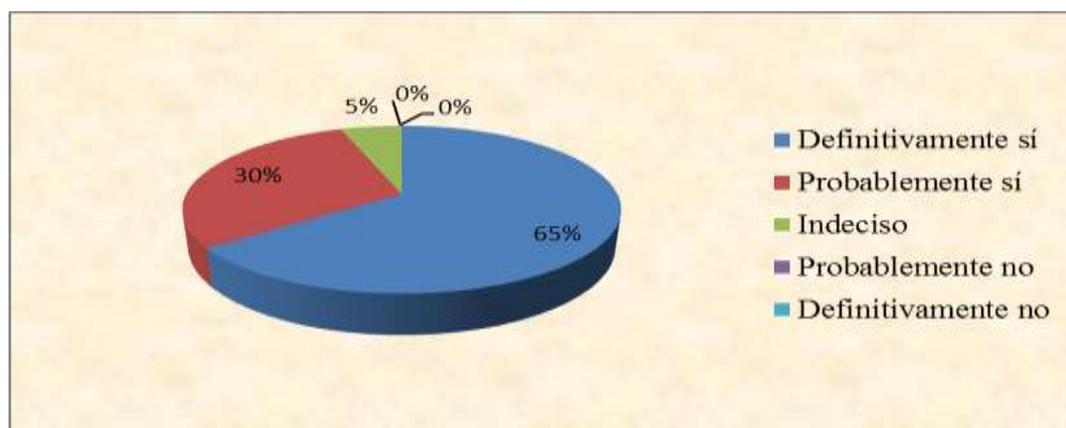
**CUADRO 11: Comunicación Laboral.**

<b>Comunicación Laboral</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>6</b>	6.1	Definitivamente sí	24	65%
	6.2	Probablemente sí	11	30%
	6.3	Indeciso	2	5%
	6.4	Probablemente no	0	0%
	6.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 8: La Comunicación Laboral.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica indica que el 65% de los encuestados, colaboradores de la Cooperativa Unificación Peninsular, suponen que definitivamente sí, la comunicación debe estar estrictamente ligada en todos los niveles, un 30% asimila que la comunicación laborar Probablemente sí debe estar estrictamente ligada en todos los niveles, un 5% indeciso, es decir se encuentra dudoso de saber si todos los niveles deben mantener la comunicación estrictamente ligada. En conclusión la mayor parte de los integrantes de la cooperativa se mantienen en que la comunicación debe estar en todos los niveles.

**7. ¿Considera usted, que es necesaria la existencia de documentos en los cuales se pueda conocer las actividades que realiza cada una de las personas en su área de trabajo?**

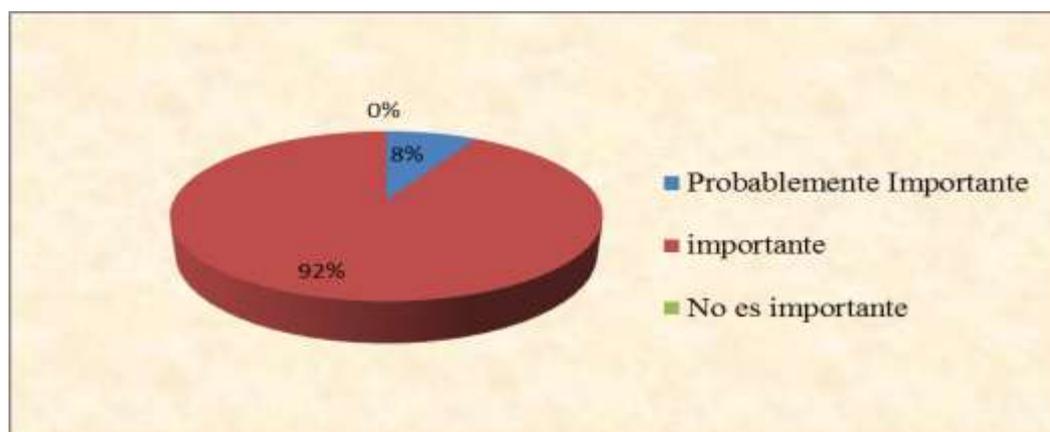
**CUADRO 12: Manuales y la actividad laboral.**

<b>Manuales y la actividad laboral.</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>7</b>	7.1	Probablemente importante	3	8%
	7.2	Importante	34	92%
	7.3	No es importante	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 9: Manuales y la actividad laboral.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El 8% de los miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular afirman que es probablemente importante la existencia de documentos en los cuales se pueda conocer las actividades que realiza cada uno de los empleados en su área de trabajo, para el 92% de los empleados es importante. Lo que permite conocer la gráfica es que dentro de la institución sus miembros consideran importante que existan documentos en los cuales se pueda conocer la actividad laboral que cada uno de los empleados realiza, y de esta manera se pueda verificar las actividades en competencia.

**8. ¿Está usted de acuerdo con que se implementen políticas y reglas que organicen las actividades en beneficio de la cooperativa y sus miembros?**

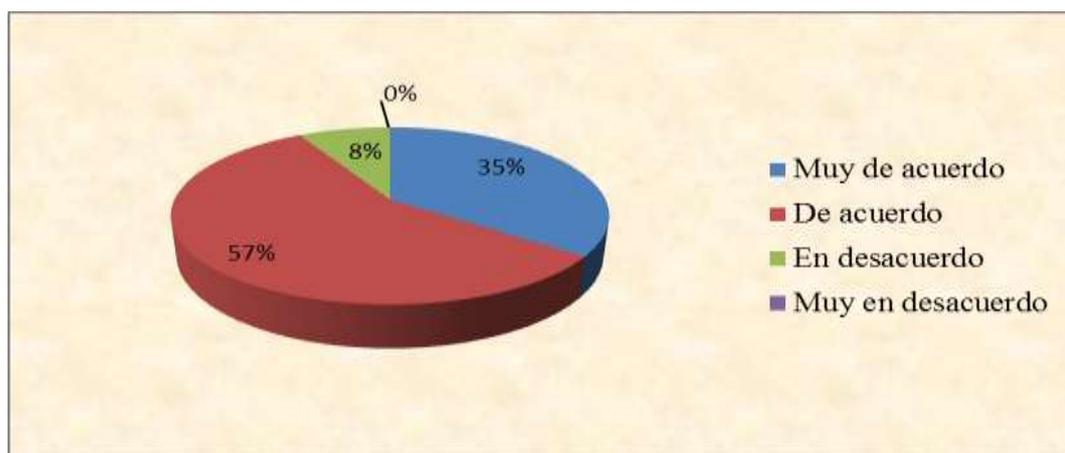
**CUADRO 13: Implementación de políticas.**

<b>Implementación de políticas.</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>8</b>	8.1	Muy de acuerdo	13	35%
	8.2	De acuerdo	21	57%
	8.3	En desacuerdo	3	8%
	8.4	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 10: Implementación de Políticas.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El 35% de los encuestados, miembros de la Cooperativa Intercantonal de Transporte de buses Unificación Peninsular afirman que están muy de acuerdo con que se implementen políticas, el 57% está de acuerdo, el 8% está en desacuerdo, por lo que para los empleados el tener políticas dentro de la institución es una forma de normalizar las actividades, y garantizar responsabilidad. Con la creación de estas políticas de incentivo se benefician los miembros y socios de la Cooperativa, a la vez hace que se esmeren por realizar un trabajo de excelente calidad.

**9. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo al momento de desarrollar sus actividades laborales?**

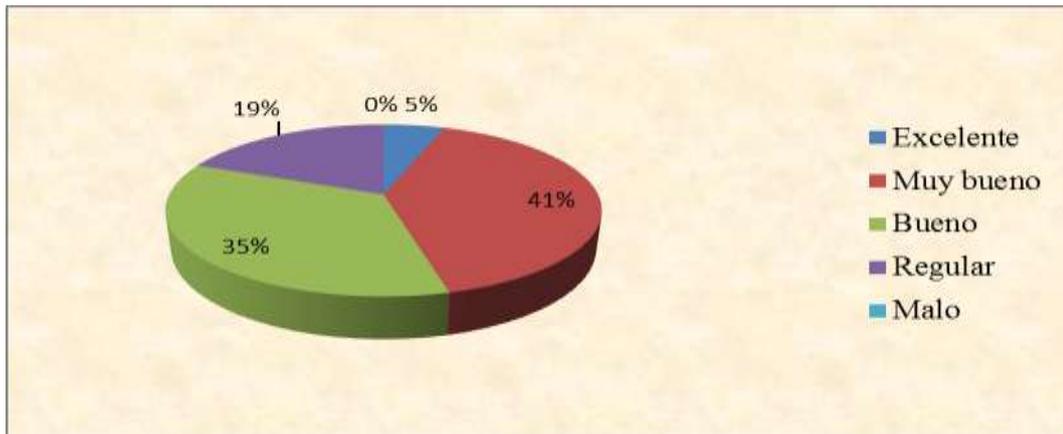
**CUADRO 14: Ambiente de trabajo.**

Ambiente de trabajo.				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	9.1	Excelente	2	5%
	9.2	Muy Bueno	15	41%
	9.3	Bueno	13	35%
	9.4	Regular	7	19%
	9.5	Malo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 11: Ambiente de trabajo.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica demuestra que un 5% de los colaboradores de la Cooperativa Unificación Peninsular suponen al ambiente de trabajo como excelente, un 41% de los encuestados lo considera como muy bueno, para un 35% de los encuestados es considerado bueno, mientras que un 19% asimila que el ambiente de trabajo es regular, obteniendo así que una mayoría considera entre excelente y bueno el ambiente de trabajo en el cual se desenvuelven, sin dejar de considerar que para unos trabajadores el ambiente de trabajo le es regular, por lo que se puede definir que existe cierto grado de inconformidad laboral.

**10. ¿En qué ámbitos están aportando los vínculos inter-organizacionales al desarrollo de la cooperativa?**

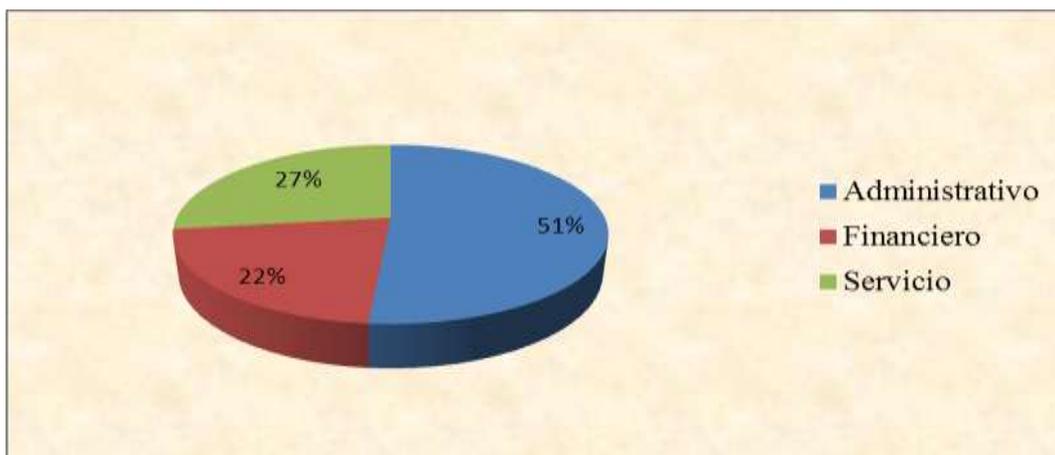
**CUADRO 15: Vínculos Inter-organizacionales.**

Vínculos Inter-organizacionales				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUIENCIA	PORCENTAJE
<b>10</b>	10.1	Administrativo	19	51%
	10.2	Financiero	8	22%
	10.3	Servicio	10	27%
	<b>TOTAL</b>		<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 12: Vínculos Inter-organizacionales.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación figura que un 51% de los miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular afirman que los vínculos inter-organizacionales aportan al ámbito financiero, un 22% indica que aporta en lo administrativo, mientras que un 27% menciona que aporta al servicio, lo cual se llega a la deducción, que los vínculos inter-organizacionales aportan en éstos tres ámbitos, pues las empresa otorgan créditos en diferentes implementos para los vehículos, logrando así que pueda brindar el servicio a la ciudadanía, en lo administrativo y a la vez ligado a lo financiero, ya que existen organizaciones que conceden préstamos, lo cual llega a ser de gran aporte para estos ámbitos.

**11. ¿Piensa usted que dentro de la organización debe existir una evaluación que permita la retroalimentación del diseño organizacional, para que las actividades se realicen de manera adecuada?**

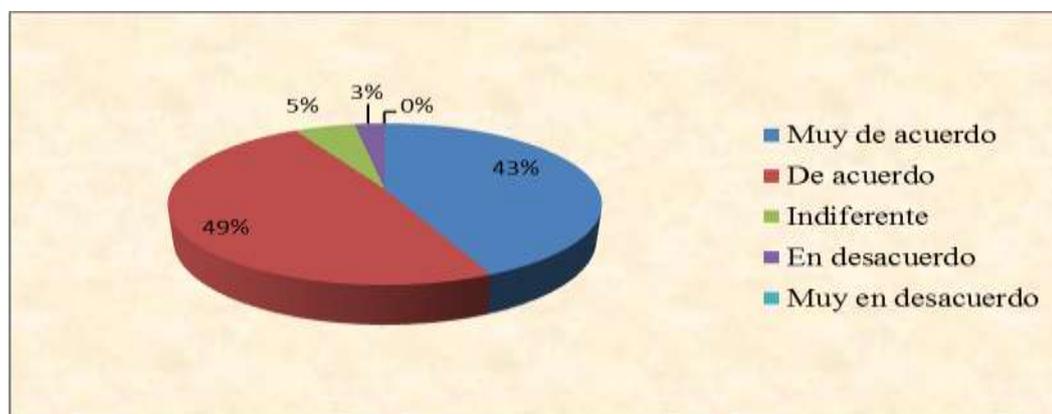
**CUADRO 16: Evaluación, retroalimentación y el diseño organizacional.**

<b>Evaluación, retroalimentación y el diseño organizacional</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>11</b>	11.1	Muy de acuerdo	16	43%
	11.2	De acuerdo	18	49%
	11.3	Indiferente	2	5%
	11.4	En desacuerdo	1	3%
	11.5	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 13: Evaluación, retroalimentación y el diseño organizacional.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La gráfica representa que un 43% de los miembros de la Cooperativa Unificación peninsular afirman que están muy de acuerdo con la existencia de una evaluación y así realizar la debida retroalimentación, el 49% está de acuerdo, por un 5% le es indiferente, mientras que un 3% está en desacuerdo. Es importante que dentro de la organización exista la debida evaluación y retroalimentación para el mejor desempeño de las actividades, de cada área en función y con esto aportaría a su desarrollo como empresa.

**12. ¿Cómo considera usted la Planeación que se realiza dentro de la cooperativa?**

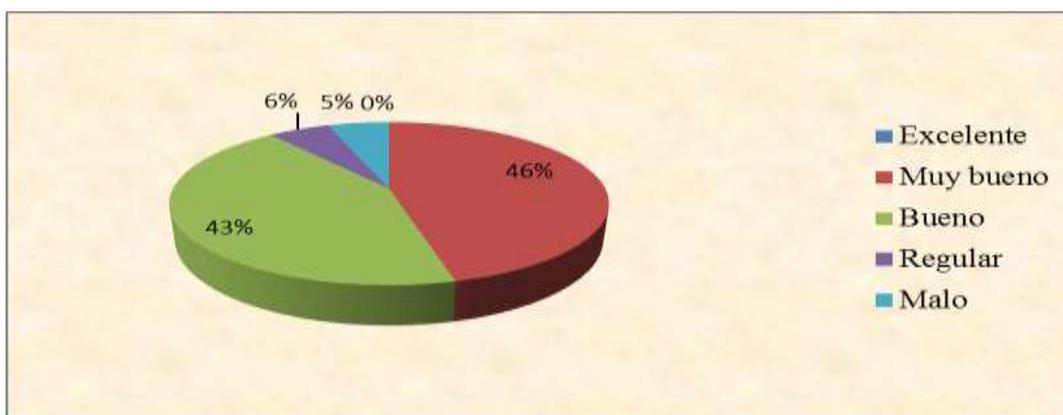
**CUADRO 17: Desarrollo de la planeación.**

Desarrollo de la planeación				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>12</b>	12.1	Excelente	0	0%
	12.2	Muy Bueno	17	46%
	12.3	Bueno	16	43%
	12.4	Regular	2	6%
	12.5	Malo	2	5%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 14: Desarrollo de la planeación.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La gráfica expuesta, representa que el 46% de los encuestados socios y miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular, consideran que la planeación que se realiza dentro de la cooperativa es muy buena, un 43% de los miembros lo consideran bueno, mientras que un 6% menciona que la planeación es regular al igual que un 5% lo considera malo, esto nos da como conclusión, que en el trabajo realizado dentro de la institución existen falencias en los ámbitos administrativos, por ende el campo financiero y servicio se puede ver afectado debido a la falta de proyecciones administrativas.

### 13. ¿Existe control organizacional dentro de la institución?

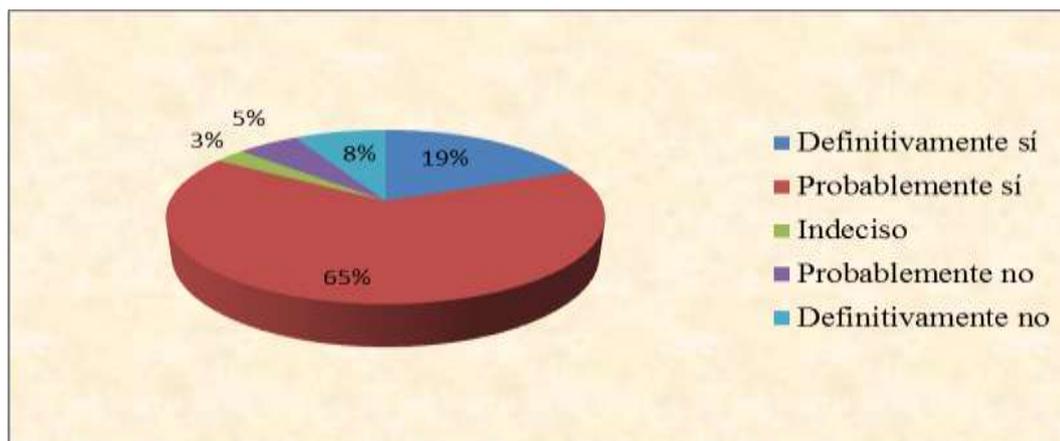
**CUADRO 18: Control Organizacional dentro de la institución.**

Control Organizacional dentro de la institución				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>13</b>	13.1	Definitivamente sí	7	19%
	13.2	Probablemente sí	24	65%
	13.3	Indeciso	1	3%
	13.4	Probablemente no	2	5%
	13.5	Definitivamente no	3	8%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 15: Control Organizacional dentro de la institución.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

En la Cooperativa Unificación Peninsular se define que el 19% de los miembros de la institución aseguran que definitivamente sí existe control organizacional dentro de la organización, un 65% de los colaboradores afirman que probablemente sí exista un control, mientras que un 3% se encuentra indeciso, en tanto que un 5% menciona que probablemente no hay un control organizacional, y un 8% asegura que definitivamente no hay un control organizacional, por lo que se puede asimilar que dentro de la cooperativa sí existe un control organizacional, no todos tienen conocimiento que existe, pues la gran mayoría responde en probabilidades, más no afirma que dentro de la cooperativa sí existe un control.

**14. ¿Está usted de acuerdo con los recursos con los que cuenta la organización?**

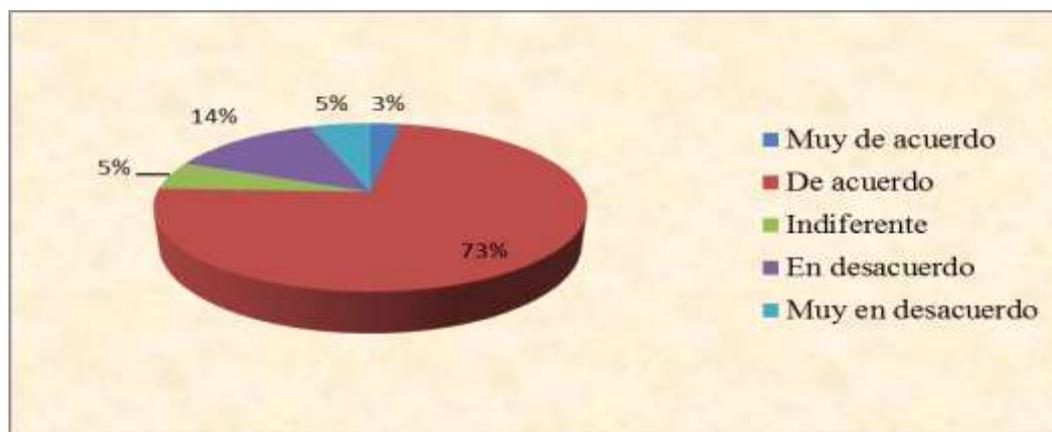
**CUADRO 19: Recursos.**

Recursos				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>14</b>	14.1	Muy de acuerdo	1	3%
	14.2	De acuerdo	27	73%
	14.3	Indiferente	2	5%
	14.4	En desacuerdo	5	14%
	14.5	Muy en desacuerdo	2	5%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 16: Recursos.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

En la figura se logra visualizar que un 3% de las personas encuestadas, miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular se encuentran muy de acuerdo con los recursos que cuenta la organización, un 73% de los encuestados están de acuerdo con estos recursos, un 5% acierta indiferente con respecto a los recursos con los que cuenta la institución, mientras que un 14% se asemeja en desacuerdo con los recursos que cuenta la institución hasta el momento, en tanto que un 5% asegura estar muy en desacuerdo con estos recursos. En general se puede mencionar que los colaboradores comparten opiniones de sentirse de acuerdo.

**15. ¿Cómo considera usted el servicio que está brindando la Cooperativa a los usuarios?**

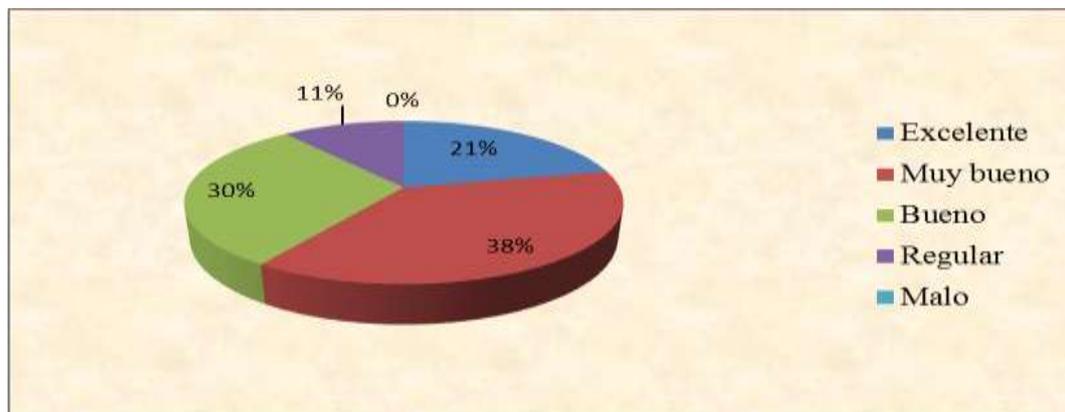
**CUADRO 20: Servicio que se brinda a los usuarios.**

Servicio que se brinda a los usuarios				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>15</b>	15.1	Excelente	8	21%
	15.2	Muy Bueno	14	38%
	15.3	Bueno	11	30%
	15.4	Regular	4	11%
	15.5	Malo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 17: Servicios que se brinda a los usuarios.**



Fuente: Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación indica que el 22% de los socios y colaboradores de la Cooperativa Unificación Peninsular, consideran que el servicio que se está brindando a los usuarios es excelente, un 38% afirma que el servicio es muy bueno, el 30% menciona que el servicio es bueno, mientras que un 11% indica que el servicio es regular. Se concluye que para los integrantes de la Cooperativa la participación de esta línea de transporte en el mercado es buena y de interés para los sectores que ellos abarcan, sin embargo hay que tomar en cuenta ese porcentaje de personas que indican que el servicio que se presta es regular.

**16. ¿Considera usted importante que dentro de las organizaciones de transporte se implemente el Diseño Organizacional, con el cual ayude a mejorar la administración de la institución?**

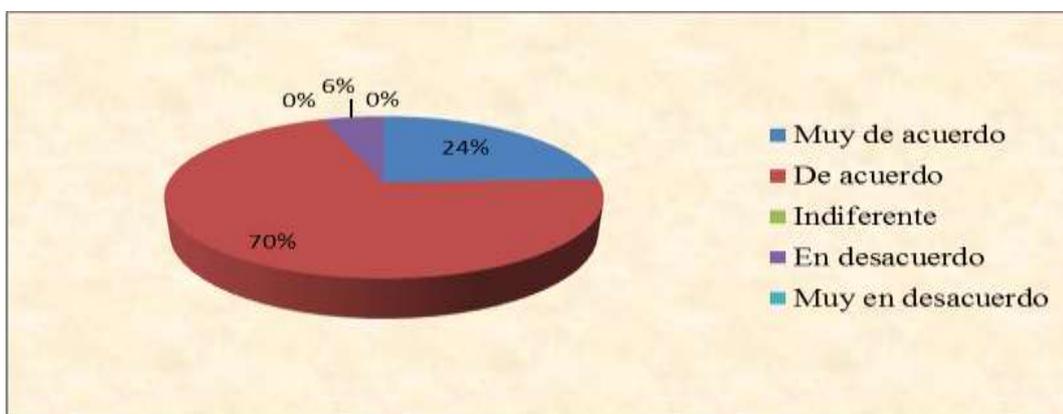
**CUADRO 21: Diseño Organizacional.**

Diseño Organizacional				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>16</b>	16.1	Muy de acuerdo	9	24%
	16.2	De acuerdo	26	70%
	16.3	Indiferente	0	0%
	16.4	En desacuerdo	2	6%
	16.5	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>37</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 18: Diseño Organizacional.**



**Fuente:** Encuesta realizada a socios y colaboradores de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

Un 24% de los miembros, tanto socios, como colaboradores de la Cooperativa Unificación Peninsular, mencionan que se encuentran muy de acuerdo con que se deba implementar el diseño organizacional, el 70% está de acuerdo, mientras que un 5% de los colaboradores de la cooperativa supone un desacuerdo. Una gran parte de los colaboradores está de acuerdo con que se deba implementar un Diseño Organizacional, mientras que para el 6% que está en desacuerdo se debe realizar la socialización sobre el tema de diseño organizacional.

### 3.2.2 Encuestas realizadas a usuarios de la C.U.P.

#### 1. ¿Cómo considera usted la administración de las Cooperativas de Transporte en la Provincia de Santa Elena?

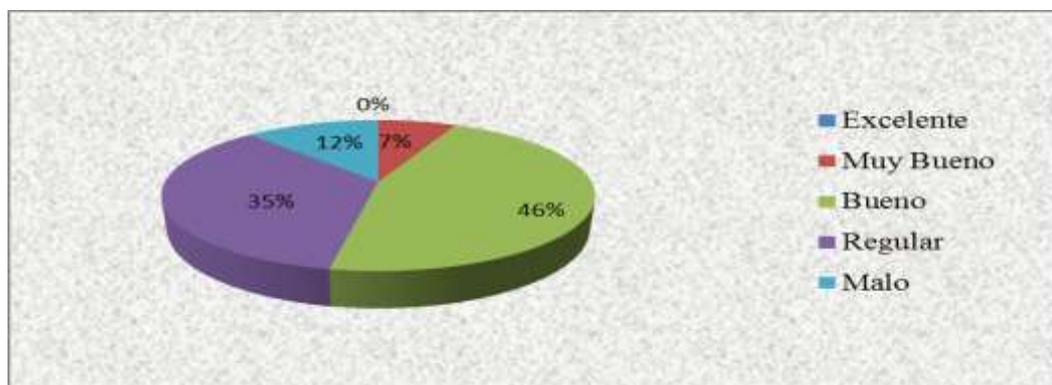
**CUADRO 22: Administración en Coop. de Transporte en Santa Elena.**

Administración en Coop. de Transporte en Santa Elena				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	1.1	Excelente	0	0%
	1.2	Muy Bueno	7	7%
	1.3	Bueno	46	46%
	1.4	Regular	35	35%
	1.5	Malo	12	12%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 19: Administración en Coop. de Transporte en Santa Elena.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

Un 7% de los usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular considera que la administración de las cooperativas de transporte en la Provincia es muy buena, un 46% muestra que es buena, un 35% afirma que la administración es regular, mientras que un 12% supone que la administración de este tipo servicio es mala. Existen diferentes criterios, lo cual hace concluir que el servicio está mejorando, analizando de qué formas pueden brindar servicio de calidad a la ciudadanía de la Provincia de Santa Elena.

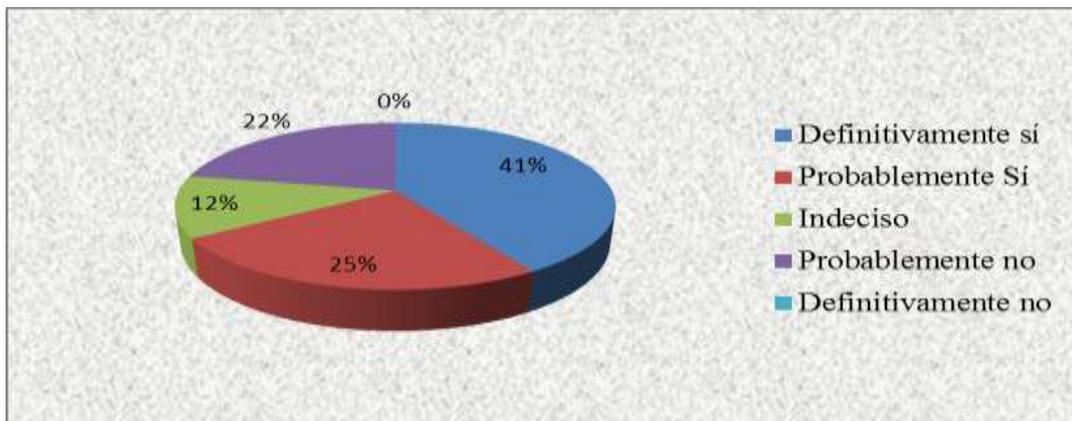
**2. ¿Considera usted que la Cooperativa Unificación Peninsular debe realizar un análisis de la competencia en el entorno del transporte?**

**CUADRO 23: Análisis de la competencia y entorno del transporte.**

Análisis de la competencia y entorno del transporte				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	2.1	Definitivamente sí	41	41%
	2.2	Probablemente sí	25	25%
	2.3	Indeciso	12	12%
	2.4	Probablemente no	22	22%
	2.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 20: Análisis de la competencia y entorno del transporte.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica indica que el 41% de los encuestados, usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular afirman que definitivamente sí se debe realizar un análisis de la competencia en el entorno del transporte, un 25% aseguran que probablemente sí se debe realizar este análisis, el 12% se muestra indeciso, en tanto que un 22% suponen que probablemente no se debe realizar un análisis de la competencia en el entorno del transporte. Lo que indica que para los usuarios, se debe realizar un análisis de la competencia en el entorno del servicio.

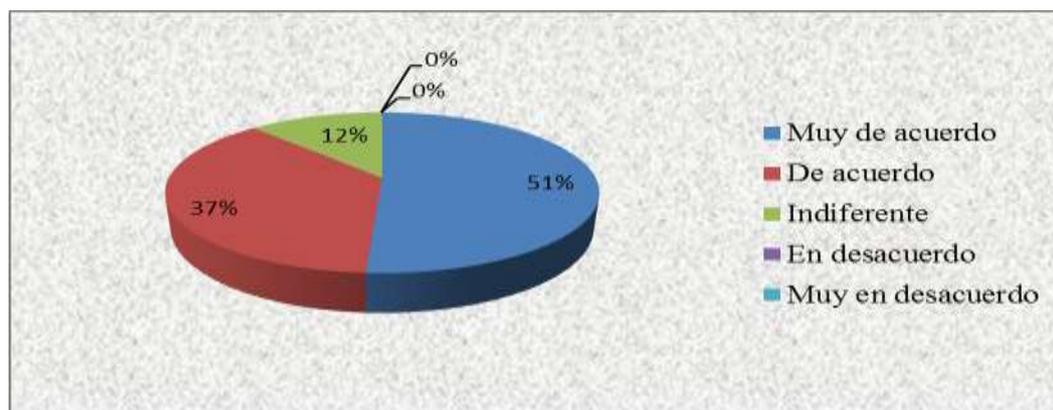
**3. ¿Está usted de acuerdo que se debe cumplir objetivos en la Cooperativa Unificación Peninsular para su desarrollo empresarial?**

**CUADRO 24: Objetivos en la Cooperativa.**

Objetivos en la Cooperativa				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	3.1	Muy de acuerdo	51	51%
	3.2	De acuerdo	37	37%
	3.3	Indiferente	12	12%
	3.4	En desacuerdo	0	0%
	3.5	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 21: Objetivos en la Cooperativa.**



**Fuente:** Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El 51% de las personas encuestadas, usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular, aseguran que están muy de acuerdo con que se deben cumplir objetivos dentro de la Cooperativa, un 37% está de acuerdo, el 12% se encuentra indiferente. Los usuarios responden de manera positiva al que se debe dar cumplimiento a objetivos trazados, pues toda institución debe contemplarlo y así poder perseguir un fin, una meta la cual debe ser alcanzable para todos los miembros de la institución al no contar con objetivos puede llegar al término de su actividad cooperativa.

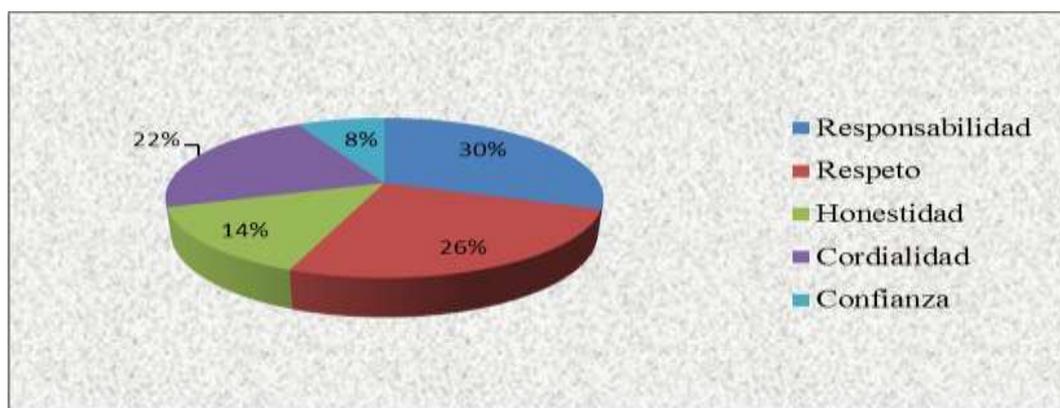
**4. ¿Qué valores institucionales considera usted importante que se deban implementar en la Cooperativa Unificación Peninsular?**

**CUADRO 25: Valores Institucionales.**

Valores Institucionales				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>4</b>	4.1	Responsabilidad	89	30%
	4.2	Respeto	76	26%
	4.3	Honestidad	42	14%
	4.4	Cordialidad	65	22%
	4.5	Confianza	23	8%
	<b>TOTAL</b>			<b>295</b>

**Fuente:** Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 22: Valores Institucionales.**



**Fuente:** Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El gráfico demuestra que un 30% lidera en el porcentaje que ha tenido el valor de la responsabilidad, un 26% es representado por el respeto, el 14% mantienen la honestidad, un 22% persigue la cordialidad, mientras que la confianza se mantiene en un 8%. Siendo todos los valores considerados de importancia para los usuarios de la Cooperativa Unificación Peninsular, llegando a liderar la responsabilidad y el respeto, dado que para los usuarios es muy importante que al momento de recibir la prestación de este servicio los choferes sean responsables por trasladar vidas, de la misma manera que requieren ser respetados.

**5. ¿Piensa usted que la tecnología hace que los procesos para la administración de la Cooperativa sean más ágiles?**

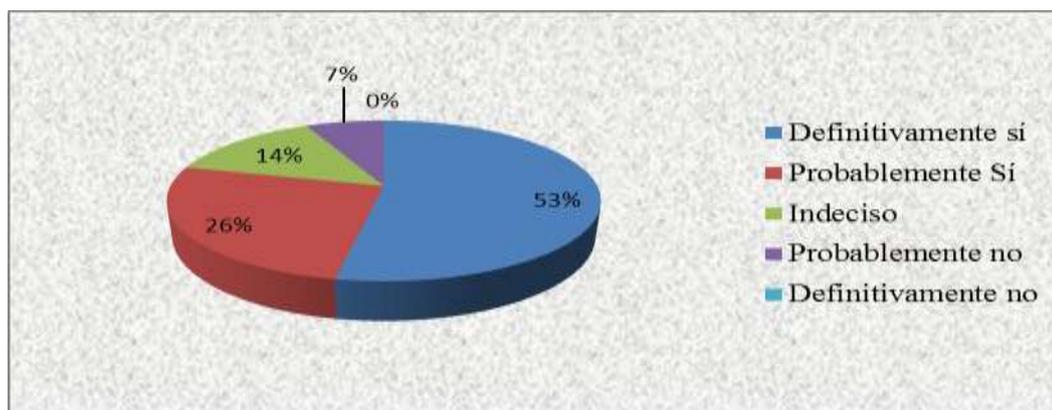
**CUADRO 26: Tecnología en los procesos administrativos.**

Tecnología en los procesos administrativos				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>5</b>	5.1	Definitivamente sí	53	53%
	5.2	Probablemente sí	26	26%
	5.3	Indeciso	14	14%
	5.4	Probablemente no	7	7%
	5.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 23: Tecnología en los procesos administrativos.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El gráfico demuestra que un 53% de los encuestados menciona que definitivamente sí la tecnología hace que los procesos sean más ágiles, un 26% menciona que probablemente sí es importante, para un 14% la respuesta es indecisa, en tanto que para un 7% la tecnología probablemente no hace que los procesos sean más ágiles. En conclusión se puede mencionar que los entrevistados entienden que los procesos tecnológicos hoy en día hacen que se acorten procesos, disminuyan costos y tiempo, logrando así que la empresa optimice sus recursos, la tecnología es un recurso importante que hay que saber utilizar en toda entidad.

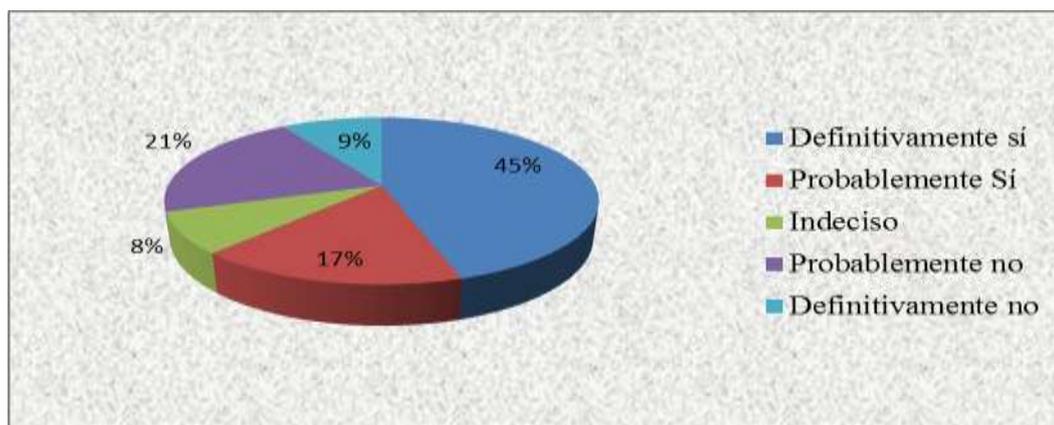
**6. ¿Considera usted que las políticas puedan motivar a que los empleados realicen con más empeño sus actividades laborales?**

**CUADRO 27: Políticas.**

Políticas				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	6.1	Definitivamente sí	45	45%
	6.2	Probablemente sí	17	17%
	6.3	Indeciso	8	8%
	6.4	Probablemente no	21	21%
	6.5	Definitivamente no	9	9%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 24: Políticas.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica demuestra que un 45% de los usuarios encuestados aseguran que definitivamente sí las políticas pueden motivar a los empleados, para un 17% probablemente sí las políticas pueden motivar, el 8% de los encuestados mencionan de manera indecisa, un 21% afirman que las políticas probablemente no puedan motivar a los empleados realicen con más empeño sus actividades laborales, en tanto que para un 9% las políticas definitivamente no motivan a los empleados a realizar con más empeño sus labores. Las políticas pueden motivar a que los empleados realicen con mayor empeño sus actividades laborales.

**7. ¿Considera usted necesario que la Cooperativa Unificación Peninsular cuente con recursos tecnológicos?**

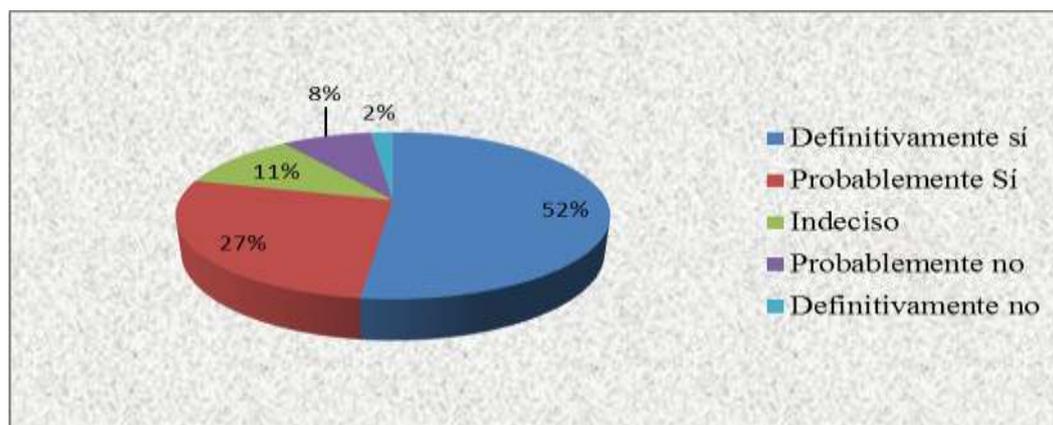
**CUADRO 28: Recursos Tecnológicos.**

Recursos Tecnológicos				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>7</b>	7.1	Definitivamente sí	52	52%
	7.2	Probablemente sí	27	27%
	7.3	Indeciso	11	11%
	7.4	Probablemente no	8	8%
	7.5	Definitivamente no	2	2%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 25: Recursos Tecnológicos.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Florean

La representación gráfica indica que un 52% mencionan que definitivamente sí es necesario que la cooperativa cuente con recursos tecnológicos, para un 27% probablemente sí la institución deba contar con recursos tecnológicos, un 11% responde de manera indecisa, en tanto que un 85 afirma que probablemente la cooperativa no necesite del recurso de la tecnología, mientras que para un 2% definitivamente no es necesario contar con el uso de la tecnología. Dando así como resultado que gran parte de los encuestados responden significativamente por el uso de tecnología, y por su uso dentro de la entidad.

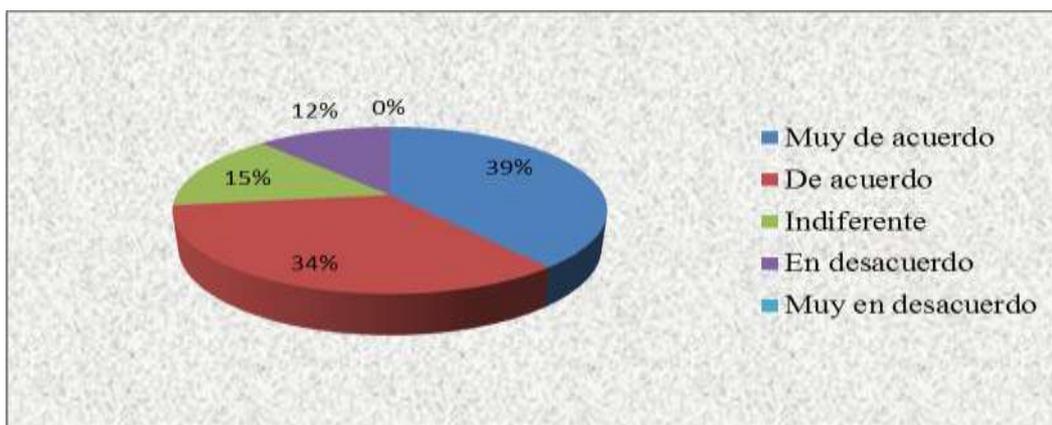
**8. ¿Cree usted que los Vínculos Inter-organizacionales benefician a la Cooperativa?**

**CUADRO 29: Los Vínculos Inter-organizacionales.**

Los Vínculos Inter-organizacionales				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>8</b>	8.1	Muy de acuerdo	39	39%
	8.2	De acuerdo	34	34%
	8.3	Indiferente	15	15%
	8.4	En desacuerdo	12	12%
	8.5	Muy en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 26: Los Vínculos Inter-organizacionales.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

El 39% de los usuarios encuestados de la Cooperativa Unificación Peninsular aseguran que están muy de acuerdo con que los vínculos inter-organizacionales benefician a la cooperativa, un 34% está de acuerdo con que este tipo de alianza benefician a la institución, mientras que para un 15% la respuesta es indiferente, lo contrario a las respuestas anteriores, un 12% se encuentra en desacuerdo. La conclusión a la que se llega es que, para los usuarios existe un grado de estar de acuerdo con estos vínculos ya que estos pueden otorgar créditos, en tanto que quienes responden lo contrario mencionan que existen diversas empresas.

**9. ¿Usted considera que las actividades que se realizan en la Cooperativa Unificación Peninsular deberían ser supervisadas?**

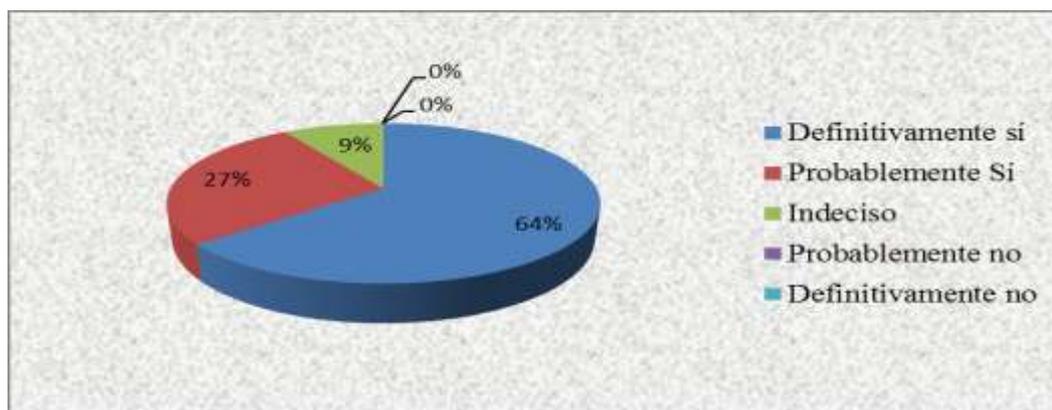
**CUADRO 30: Supervisión de actividades.**

Supervisión de actividades				
ÍTEM	CÓDIGO	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>9</b>	9.1	Definitivamente sí	64	64%
	9.2	Probablemente sí	27	27%
	9.3	Indeciso	9	9%
	9.4	Probablemente no	0	0%
	9.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 27: Supervisión de actividades.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La grafica que se muestra está representada por un 64% de los usuarios que han respondido que definitivamente las actividades dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular sí deben ser supervisadas, un 27% mencionan que probablemente sí se deba supervisar las actividades, mientras que un 9% se responde de manera indecisa. Estas respuestas demuestran que para las personas el estar supervisados al momento de realizar las actividades laborales hace que se pueda llegar al cumplimiento de sus tareas y labores encomendadas, lo que permite que la empresa desarrolle en un 100% su actividad administrativa.

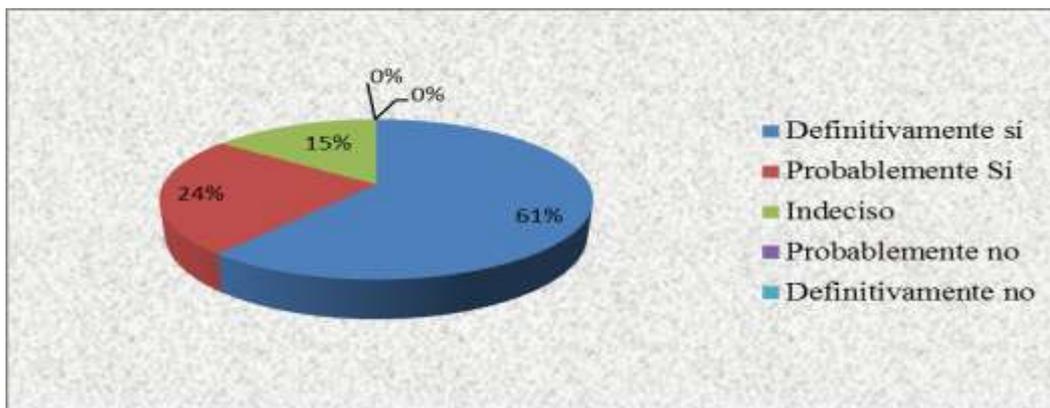
**10. ¿La aplicación de un diseño organizacional mejorará el desarrollo institucional en la Cooperativa?**

**CUADRO 31: Diseño Organizacional C.U.P.**

<b>Diseño Organizacional C.U.P.</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>10</b>	10.1	Definitivamente sí	61	61%
	10.2	Probablemente sí	24	24%
	10.3	Indeciso	15	15%
	10.4	Probablemente no	0	0%
	10.5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
 Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

**GRÁFICO 28: Diseño Organizacional C.U.P.**



Fuente: Encuesta realizada a usuarios de la C.U.P.  
 Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

La representación gráfica demuestra que para el 61% de los usuarios de la Cooperativa Unificación peninsular, la aplicación de un diseño organizacional definitivamente sí hace que mejore el desarrollo de la institución, en tanto que un 24% de los encuestados afirman que probablemente sí el diseño organizacional hace que la cooperativa mejore su desarrollo institucional, mientras que un 15% responde de manera indecisa. La opinión que mantienen los usuarios por el implemento y aplicación de un diseño organizacional mejora el desarrollo institucional.

## CONCLUSIONES

1. Con las entrevistas realizadas a representantes de la Cooperativa Unificación Peninsular se llega a la conclusión que las labores se realizan de manera empírica, es decir, las actividades se vuelven una rutina, cada empleado sabe cómo debe realizar sus tareas.
2. La cooperativa carece con una administración estratégica, la misión y visión de la cooperativa solo se mantiene en la percepción de sus directivos. Se detecta la inexistencia de una estructura organizacional.
3. Las encuestas realizadas a colaboradores señalan la importancia del definir el análisis FODA, que los valores dentro de una institución juegan un rol significativo para su desempeño laboral.
4. Las políticas hacen que la empresa esté organizada, los empleados disponen de un ambiente de trabajo aceptable, los vínculos inter-organizacionales aportan en todos los ámbitos.
5. Los miembros de la organización están de acuerdo con que se debe realizar una evaluación como cooperativa. La planeación que se realiza en la institución está siendo medianamente adecuada para que la cooperativa logre sus objetivos.
6. Las encuestas realizadas a usuarios de la C.U.P. dan respuestas positivas a que se debe tener un diseño para que esta de orden en la administración y se pueda mejorar la calidad del servicio en la entidad.
7. Los usuarios de la cooperativa responden estar de acuerdo con que se implemente un Diseño Organizacional dentro de la institución, de esta manera se puede llegar al desarrollo de la institución.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular se realice un diseño organizacional, el cual logre que las actividades sean realizadas de manera formal, basándose en documentos que permitan llevar procesos.
2. Se tendrá que crear la respectiva misión y visión, que permitan llegar a una dirección, el mismo que hará que todos los miembros de la institución se sientan comprometidos en que se llegue hacia ese fin.
3. Se debe implantar los valores institucionales para que a más de redactarlos, se tenga presente que deben cultivar estos valores cada integrante de la cooperativa, los valores ayudan a que el servicio sea de mejor calidad, hay que realizar el análisis FODA, los objetivos y cursos de acción.
4. Plantear la estructura organizacional, en el que se determinará los sistemas de control, políticas de incentivo, el clima organizacional en el que los colaboradores de la institución puedan laborar en un ambiente de motivación y superación.
5. Es significativo mantener evaluaciones de manera periódica acerca de la planificación que se hace dentro de la empresa, con todo esto se podrá reducir demoras y costos, lo que hace que la organización alcance sus metas propuestas.
6. Se recomienda a los directivos que instituyan el diseño organizacional, de esta manera se tendrá una empresa emprendida en sus labores, llegando así a ser reconocidos por la calidad de sus empleados y servicio que brindan.
7. Para los usuarios les es importante que las instituciones se desarrollen ya que de esta manera la provincia se vería beneficiada, dando paso así a que exista mayor fuente de trabajo y desarrollo de las comunidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN PENINSULAR, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN**

La Cooperativa Unificación Peninsular, es una entidad que ha sido creada con el afán de servir a la comunidad de la Provincia de Santa Elena, llegando a destinos donde otras líneas de transportes no han abarcado. La entidad está evolucionando constantemente, esta no puede crecer en cantidad (más unidades de vehículos), pero si en calidad, es por esto que todo el personal que labora dentro de la institución realiza su esfuerzo por contribuir a ello, ofreciendo un buen servicio de respeto y responsabilidad, cordialidad, de esta manera se quiere llegar al reconocimiento institucional.

Para contribuir a ello se requiere de un diseño organizacional, el mismo que contendrá, filosofía, misión, visión, objetivos, elementos de vital importancia para el desarrollo de la dirección de la cooperativa, en el que se puedan respaldar y ver hacia donde proyectan, documento que se adapte a las necesidades de la cooperativa y sus objetivos.

Se desarrolla el organigrama de la institución, con los perfiles y actividades de cada área laboral, con el fin de tener resultados en favor de la administración y del desarrollo de la institución. El diseño permitirá el mejor desempeño de las actividades laborales, como el llegar a objetivos proyectados, se elabora un plan de acción cuyo propósito es fortalecimiento y rendimiento de los colaboradores de la Cooperativa al desarrollo de un mejor servicio de transporte dentro de la Provincia de Santa Elena.

## **4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA C. U.P.**

### **4.2.1. Situación actual**

La Cooperativa Unificación Peninsular se mantiene de manera empírica en la realización de ciertas actividades administrativas, tal es el caso que en la administración estratégica no cuentan con filosofía, misión, visión, valores institucionales. Como cooperativa, se ven en la obligación de ser una organización formal, mas no poseen esa formalidad, por lo que la comunicación no tiene una excelente fluidez, las actividades de cada área en función no tienen sus bases asentadas en documentos los cuales permitan que al momento de ingresar un trabajador o socio nuevo le puedan describir sus atribuciones y responsabilidades, por lo que es imprescindible realizar el diseño dentro de la institución. Existe una escasez de políticas dentro de la institución.

La cooperativa Intercantonal de Transporte “Unificación Peninsular”, con Acuerdo Ministerial N. 02027 DEL 17 DE Octubre de 1991, R.U.C. 0991274332001, se encuentra ubicada en el Cantón Santa Elena Vía La Libertad Alberto Spencer Av. Principal S/N, telf. 2840896.

### **Slogan**

Lealtad y responsabilidad

### **Logotipo**

#### **GRÁFICO 29: Logotipo C.U.P.**

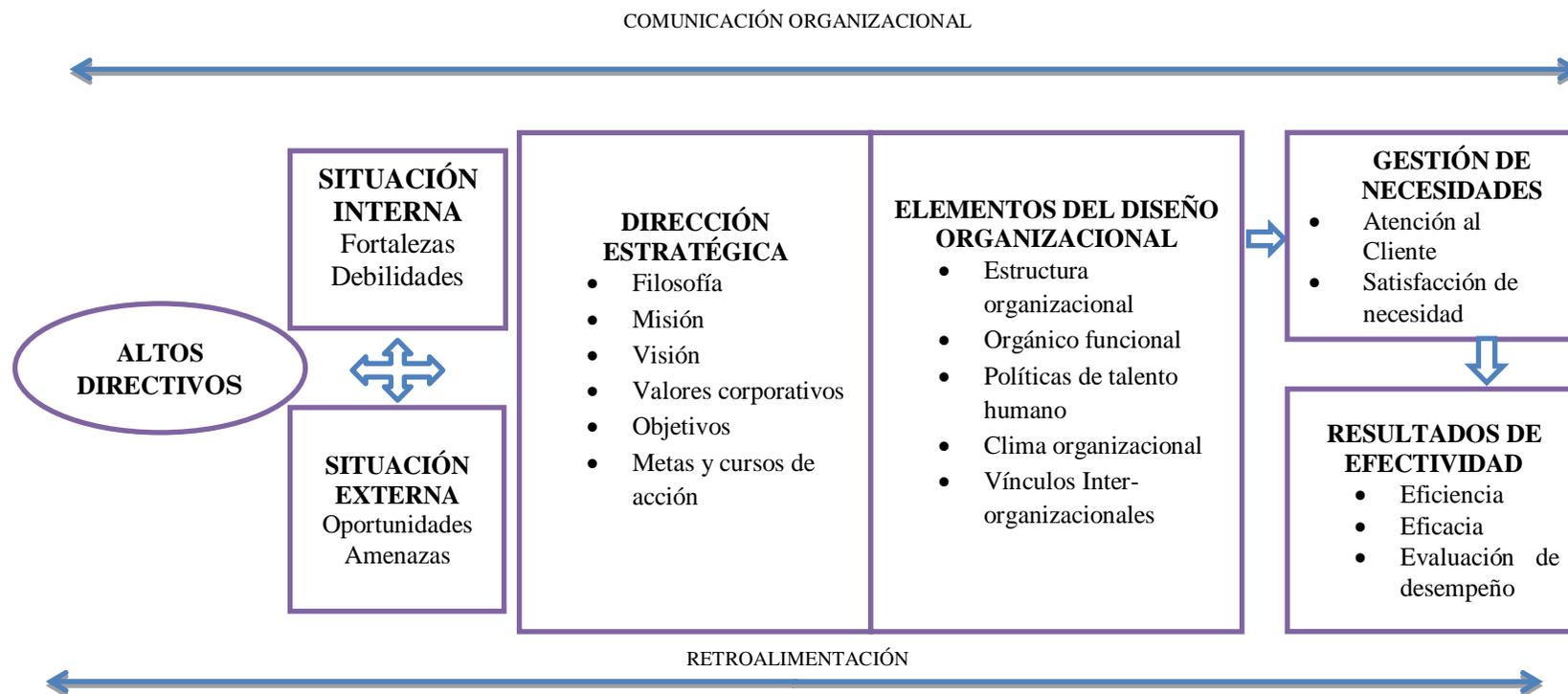


**Fuente:** Secretaría de la C.U.P.

**Elaborado por.** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

### 4.3. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

GRÁFICO 30: Modelo Diseño Organizacional C.U.P.



Fuente: Varios autores de libros sobre Diseño Organizacional  
Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

#### **4.4. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

##### **1. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA**

Este análisis nos permite diagnosticar cual es la situación actual de la empresa en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin que estén sirvan en el desarrollo de objetivos de la institución.

##### **1.1. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

###### **Fortalezas**

1. Los recorridos de las líneas de transporte de la cooperativa varían.
2. Un gran número de usuarios utiliza esta cooperativa.
3. Empleados se encuentran comprometidos en el desarrollo de la institución.
4. Gran capacidad de instalación propia.
5. Alquiler de un local de su propiedad.
6. Escasez de competencia dentro del cantón Santa Elena.
7. Capacitaciones constantes dentro de la organización.

###### **Debilidades**

1. Escasez de visión empresarial.
2. Infraestructura inadecuada en las instalaciones de las oficinas.
3. Bajo conocimiento en administración.
4. Falta de un diseño organizacional.
5. Falta de dirección estratégica.

## **1.2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

### **Oportunidades**

1. Cubrir nuevas zonas dentro del Cantón Santa Elena donde no circulan las líneas de transporte.
2. Existencia de un mayor número de usuarios.
3. Desarrollo de estrategias.
4. Dirigirse hacia lugares estratégicos.
5. Renovación de la imagen de la institución.
6. Sugerencias de los usuarios.
7. Préstamos que otorgan las entidades financieras.
8. Mantener a los usuarios satisfechos por el servicio que brinda la cooperativa.

### **Amenazas**

1. Competencia a nivel provincial.
2. Instauración de impuestos.
3. Políticas económicas.
4. Tecnología (vehículos con implementos de mayor tecnología), hacen que los usuarios tengan otras líneas de preferencia.
5. Creación de nuevas cooperativas de transportes.
6. Inseguridad que sienten los usuarios al usar este servicio.
7. La informalidad de los vehículos.

## MATRIZ FODA

**CUADRO 32: Matriz Foda C.U.P.**

<b>MATRIZ FODA</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Implementar nuevos recorridos de las líneas de transporte cubriendo zonas donde no circulan otras cooperativas de transporte y así acaparar lugares estratégicos. (F1, O1, O4)</p> <p>Aprovechar la poca competencia dentro del Cantón Santa Elena, mediante el desarrollo de estrategias y así tener un mayor número de usuarios. (F6, O3, O2)</p>	<p>Diseñar la dirección estratégica con el cual se pueda renovar la imagen de la institución manteniendo a los usuarios satisfechos. (D5, O5, O8)</p> <p>Elaborar Diseño organizacional, e incluir sugerencias de los usuarios para el desarrollo de la Cooperativa. (D4, O6)</p>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Afianzar el compromiso que tienen los empleados con el desarrollo de la institución y las capacitaciones constantes que ellos reciben y así reducir la competencia a nivel provincial. (F3, F7, A1)</p> <p>Conservar los recorridos variados que realiza la cooperativa, lo cual permita bajar los porcentajes de informalidad de los vehículos. (F1, F6, A7)</p>	<p>Fomentar la visión empresarial entre los colaboradores de la institución que permita frenar la creación de nuevas cooperativas de transporte. (D6, D8, A5)</p> <p>Incrementar conocimiento en administración, que permita hacer frente a la competencia a nivel provincial. (D3, A1)</p>

**Fuente:** Datos de entrevistas y observaciones realizadas dentro y fuera de la C.U.P.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

## **2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

En la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular se debe implementar la dirección estratégica dentro del establecimiento permitirá que los directivos y colaboradores se enfoquen por seguir una meta, la misma que accederá el desarrollo de la cooperativa, que los usuarios tengan una noción de lo que se es como organización, para qué se ha sido creada como cooperativa y sobre todo lo que se quiere promover como institución.

### **2.1. FILOSOFÍA**

La filosofía institucional de Cooperativa Interprovincial de transporte Unificación Peninsular se fundamenta en el desarrollo y bienestar de los sectores urbanos y rurales, brindando un el servicio de transporte de pasajeros, los colaboradores persiguen la igualdad de derechos entre sus miembros, usuarios y la comunidad en general, promoviendo un mejor estilo de vida.

### **2.2. MISIÓN**

Servir a distintos grupos socioeconómicos de la Provincia de Santa Elena, a través de la participación con los usuarios y el constante desarrollo personal y profesional de los colaboradores, buscamos brindar el mejor servicio, y el crecimiento económico del país.

### **2.3. VISIÓN**

Ser líder en el servicio de transporte, satisfaciendo las necesidades de los usuarios, reconocidos por la calidad de sus vehículos y colaboradores profesionales de la institución, promoviendo igualdad de derechos y el mejoramiento de la calidad de vida dentro de la Provincia de Santa Elena.

## **2.4. VALORES CORPORATIVOS**

- **SERVICIO**

Es un honor servir a la comunidad, cubriendo sus necesidades, con espíritu sumiso entregado a la ciudadanía en general.

- **RESPECTO**

Como cooperativa de transporte el respeto ante todo, sin distinción de edad, sexo, raza o religión, siendo el servicio que se brinda la imagen de la institución.

- **COMPROMISO - RESPONSABILIDAD**

Nuestro fin es llevar a los ciudadanos a sus lugares de destino, por lo que es un gran compromiso el trasladar vidas de un lugar a otro, incluyendo en esto que el ciudadano se sienta satisfecho por el servicio ofrecido.

- **INTERÉS POR LA COMUNIDAD**

Como cooperativa, trabajamos por conseguir el desarrollo de las comunidades, permitiendo así unir cantones al brindar el servicio de transporte intercantonal.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Si no existe la unidad como un solo cuerpo de labor que somos no se puede llegar a un fin. El trabajo en equipo hace que las actividades se agilicen por llegar a la meta, de esta manera se logra el reconocimiento de todos los miembros de la Cooperativa.

## **2.5. OBJETIVOS**

### **2.5.1. OBJETIVO GENERAL**

- Establecer una organización consolidada dentro de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular, a través de la delegación de actividades y responsabilidades que vinculen a mejorar la calidad del servicio.

### **2.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Afianzar el compromiso que mantienen los colaboradores de la institución mediante capacitaciones que motiven a todos al logro del objetivo de la empresa.
2. Promover al desarrollo de estrategias a través de diagnósticos externos e internos que beneficien a sectores de comunidades poco atendidas.
3. Establecer lineamientos que conlleven a los socios y colaboradores de la cooperativa al correcto desempeño de sus labores, a través del manual de funciones e ir logrando la eficiencia y eficacia organizacional.
4. Centrar las actividades de todos los miembros de la institución a través de reuniones en busca del reconocimiento de la calidad del servicio al usuario.

## **2.6. ESTRATEGIAS Y CURSOS DE ACCIÓN DE LA COOPERATIVA UNIFICACIÓN PENINSULAR.**

1. Promuevo del compromiso que mantienen los empleados, mediante las capacitaciones constantes que reciben para llegar al fin propuesto.

- Capacitaciones.
- Socialización.

2. Aprovechamiento de la escasa competencia que mantiene la cooperativa dentro del cantón Santa Elena y generar mayor número de usuarios.

- Análisis FODA.
- Reuniones con la ciudadanía

3. Socialización de manual de funciones a colaboradores de la Cooperativa Unificación Peninsular.

- Socialización de manual de funciones.
- Seguimiento y control de actividades laborales.
- Capacitaciones en cada área de trabajo

4. Seguimiento y control de las actividades que realizan los colaboradores de la institución y motivación de la mejora del servicio.

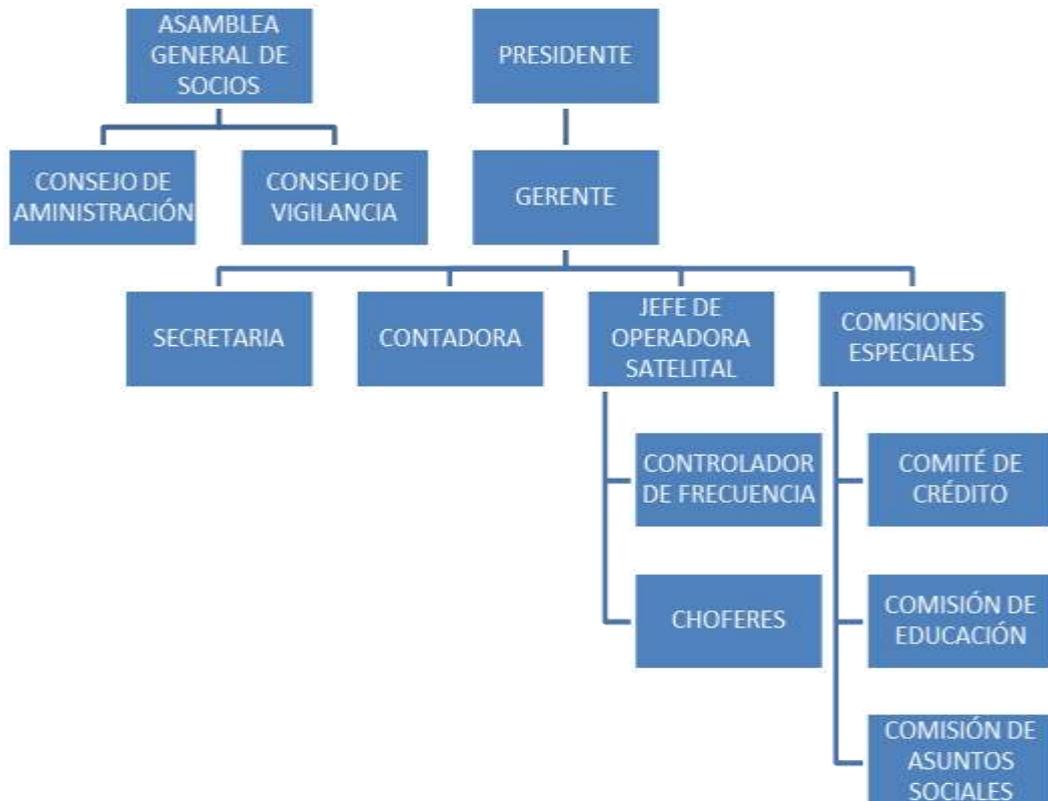
- Encuestas
- Charlas motivacionales.

### 3. PROYECCIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

#### 3.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura a proponer para la Cooperativa de Transporte Intercantonal Unificación Peninsular, está diseñada de un modelo de estructura funcional, de manera que la comunicación va desde el alto cargo, que en este caso sería la asamblea general de socios, en conjunto con los demás departamentos, ya que permite que la comunicación fluya, en donde las opiniones expuestas por los integrantes de la cooperativa pueden ser escuchadas y tomadas en cuenta a la hora de la toma de decisiones.

**GRÁFICO 31: Estructura Organizacional C.U.P.**



**Fuente:** Secretaría de la Cooperativa Unificación Peninsular.  
**Elaborador por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

## **3.2. ORGÁNICO FUNCIONAL**

### **➤ SOCIOS**

#### **Perfil de los Socios**

- Ser chofer profesional
- Ser lealmente capaz de asumir responsabilidades.
- No debe ser socio de alguna otra cooperativa.
- Poseer una unidad de mediana o gran capacidad.
- No adeudar o haber cometido defraude de cualquier institución pública o privada.
- Saber trabajar en equipo
- Mantener actitud positiva.
- Edad de 25 en adelante.

#### **Funciones – Obligaciones**

- a) Acatar disposiciones de la Ley de Cooperativas u otras leyes afines.
- b) Pagar los certificados de Aportación suscritos.
- c) Concurrir a las Asambleas Generales.
- d) Elegir y ser elegidos para los cargos que han sido asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración.
- e) Solicitar informes sobre la marcha económica de la institución.
- f) Cumplir con todas las obligaciones de la Cooperativa.
- g) Participar en igualdad de condiciones de los demás socios de los beneficios que la entidad otorgue a sus miembros.
- h) Desempeñar con eficiencia las funciones para las cuales ha sido designado.
- i) Presentar proyectos que beneficien a la cooperativa.

## ➤ ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Es la reunión de los socios o representantes que están en pleno goce de sus derechos, convocada legalmente para estudiar y decidir como suprema autoridad y organismo de la cooperativa, sobre asuntos y problemas de la entidad. Entre las clases de Asambleas Generales están:

- Asambleas Ordinarias
- Asambleas Extraordinarias

### **Funciones de la Asamblea General**

- a) Reformar el estatuto.
- b) Aprobar el plan de trabajo de la cooperativa.
- c) Autorizar la adquisición de bienes a la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la cooperativa, y aprobar o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la ley, este reglamento y el estatuto.
- f) Elegir y remover, con causa justa, a los miembros del consejo de administración y vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que pertenezca la entidad con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- g) Relevar de sus funciones al gerente con causa justa.
- h) Acordar la disolución de la cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa cuya afiliación no sea obligatoria.
- i) Autorizar la emisión de certificados de aportación; y
- j) Resolver en apelación sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la cooperativa.

## ➤ **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

### **Perfil del Consejo de Administración**

- Ser socio de la Cooperativa.
- Ser activo dentro de la organización.
- No tener parentesco ni grado de consanguinidad ni afinidad con los consejos de administración, vigilancia y gerente de la Cooperativa.

### **Funciones – Obligaciones**

- a) Dictar normas generales de administración interna de la sociedad, con sujeción a la ley, al reglamento y al estatuto.
- b) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.
- c) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- d) Nombrar y remover, con causa justa, al gerente y empleados caucionados.
- e) Reglamentar las atribuciones y funciones del gerente y del personal técnico y administrativo de la cooperativa.
- f) Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos de la cooperativa, la caución que juzgare conveniente.
- g) Autorizar los contratos en los que intervenga la cooperativa, en la cuantía que fije el estatuto.
- h) Autorizar los pagos cuya aprobación le corresponda de acuerdo al estatuto.
- i) Elaborar la proforma presupuestaria y el plan de trabajo de la cooperativa y someterlos a consideración de la asamblea general.
- j) Presentar a la aprobación de la asamblea general la memoria anual y los balances semestrales de la cooperativa, conjuntamente con el dictamen emitido por el consejo de vigilancia.
- k) Dictar las medidas administrativas para la mejor marcha de la entidad.

## ➤ **CONSEJO DE VIGILANCIA**

### **PERFIL**

- Ser socio (activo) de la Cooperativa.
- No tener parentesco ni grado de consanguinidad ni afinidad con los consejos de administración, vigilancia y gerente de la Cooperativa.

### **Funciones – Obligaciones**

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que se hagan en la cooperativa.
- b) Controlar el movimiento económico de la cooperativa y presentar el correspondiente informe a la asamblea general.
- c) Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección.
- d) Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la asamblea general, por intermedio del consejo de administración.
- e) Conocer y elaborar informes sobre las reclamaciones de los socios en contra de los consejos o gerencia de la entidad.
- f) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la asamblea general.
- g) Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometan bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el estatuto.
- h) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones emanadas de las leyes pertinentes.
- i) Sesionar una vez por semana.
- j) Las demás atribuciones que le confiera el estatuto.

➤ **PRESIDENTE**

**Perfil**

- Ser o no socio de la cooperativa.
- Estudios de tercer nivel.
- Experiencia mínima un año.
- Responsable.
- Poder presidir reuniones.
- Saber realizar negocios y tomar decisiones.
- Edad de 25 a 45 años.

**Funciones – Obligaciones**

- a) Presidir las Asambleas Generales y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones.
- b) Informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa.
- c) Convocar a las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias y a las reuniones del Consejo de Administración.
- d) Abrir con el gerente las cuentas bancarias, girar, firmar, endosar y cancelar cheques.
- e) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa.
- f) Firmar la correspondencia de la Cooperativa.
- g) Dirimir con su voto en caso de empates en las votaciones de Asamblea General.
- h) Suscribirá con el Gerente los contratos, escrituras públicas, certificados de aportación, letras de cambio, pagaré a la orden y más documentos legales relacionados con la actividad de la Entidad.
- i) Las demás atribuciones que se desprendan del Estatuto, de la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

➤ **GERENTE**

**Perfil**

- Título de tercer nivel, graduado o tener conocimiento en administración.
- Experiencia mínima un año.
- Puede o no ser socio de la cooperativa. No tener parentesco ni grado de consanguinidad ni afinidad, con el consejo de administración y vigilancia.

**Funciones – Obligaciones**

- a) Representar judicial y extrajudicialmente a la cooperativa.
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y la Asamblea General.
- c) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o Consejo de Administración que no haya sido vetados por el consejo de vigilancia.
- d) Elaborar las ternas para nombramientos de empleados que deban manejar fondos de la cooperativa.
- e) Asistir cuando fuere citado legalmente, a las sesiones del consejo de administración, de vigilancia y de crédito con voz informativa.
- f) Elaborar, actualizar y mantener bajo su custodia los inventarios de bienes de la entidad.
- g) Controlar y dirigir la contabilidad de la entidad, conforme a las regulaciones, impartidas por el consejo de vigilancia.
- h) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los derechos contemplados en las leyes de la materia.
- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la asamblea general y sus organismos.

➤ **SECRETARIA**

**Perfil**

- Título de tercer nivel
- Conocimientos administrativos, secretariado
- Saber manejar programas informáticos
- Experiencia mínima de dos años
- Responsable
- Dinámica
- Capaz
- Actitud positiva
- Trabajar en equipo
- Buena presencia
- Tiempo completo
- Edad de 25 – 35 años.

**Funciones – Obligaciones**

- a) Llevar los libros de actas de la asamblea general y del consejo de administración y del consejo de vigilancia si lo fuere.
- b) Tener la correspondencia al día.
- c) Certificar con su firma los documentos de la cooperativa.
- d) Desempeñar otros deberes que le asigne el consejo de administración siempre que no violen las disposiciones del estatuto.
- e) Conservar ordenadamente los archivos.
- f) Presentar informes sobre la realización de sus actividades cuando así lo amerite el caso.
- g) Asistir a reuniones a las que sea convocada

## ➤ **CONTADOR**

### **Perfil**

- Título de tercer nivel.
- Graduado en contabilidad.
- Saber manejar programas de contabilidad.
- Saber dominar aspectos tributarios.
- Responsable
- Honesto
- Leal
- Capaz
- Experiencia mínima dos años.
- Edad de 25 – 35 años.

### **Funciones – Obligaciones**

- a) Velar por el cumplimiento de las disposiciones contables (impuestos).
- b) Dominar y saber manejar los sistemas contables y tributación.
- c) Controlar los desembolsos e ingresos, realizando su respectivo análisis.
- d) Emitir cheques
- e) Firmar cheques
- f) Analizar proyectos
- g) Dar el visto bueno a presupuesto de inversión
- h) Conocer las empresas proveedoras
- i) Presentar informes emitidos por los consejos de la cooperativa.
- j) Presentar informes sobre el balance general de la empresa.
- k) Detallar los ingresos y gastos que se realizan dentro de la Cooperativa.
- l) Dar soluciones a problemas contables surgidos de manera imprevista.

## ➤ OPERADORA SATELITAL

### Perfil

- Título de tercer nivel
- Graduado en ingeniería en sistemas.
- Experiencia mínima 2 años
- Liderazgo
- Responsable.
- Actitud positiva
- Respetuoso
- Cordial
- Honesto
- Trabajar en equipo
- Leal
- Edad de 20 – 35 años.

### Funciones – Obligaciones

- a) Controlarla salida de los vehículos.
- b) Vigilar que las unidades salgan con absoluta normalidad.
- c) Sancionar a los choferes por no acatar disposiciones previstas en la cooperativa.
- d) Asistir a reuniones
- e) Asistir a convocatorias
- f) Presentarse en actos para los cuales haya sido convocada la cooperativa
- g) Promover el trabajo en equipo
- h) Presentar proyectos en beneficio de la cooperativa
- i) Presentar informes al presidente y gerente sobre las salidas de frecuencias

## ➤ **CONTROLADOR DE FRECUENCIA**

### **Perfil**

- Ser bachiller.
- Poseer conocimientos administrativos
- Experiencia mínima un año
- Leal
- Honesto
- Responsable.
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia con la institución
- Edad 25 – 40 años.

### **Funciones – Obligaciones**

- a) Controlar los horarios de salida de frecuencia del transporte de la Cooperativa Unificación Peninsular.
- b) Llevar un informe de los horarios de salida de las unidades de transporte de manera manual.
- c) Asistir a reuniones
- d) Asistir a convocatorias
- e) Presentarse en los actos para los cuales esté convocada la institución
- f) Ejecutar planes para que los vehículos puedan salir con absoluta normalidad.
- g) Procurar que los vehículos salgan a la hora de frecuencia establecida.
- h) Presentar actividades en beneficio de la cooperativa
- i) Se encarga de convocar a los socios choferes a reuniones, convocatorias, etc.

## ➤ **CHOFERES**

### **Perfil**

- Ser bachiller.
- Tener licencia tipo E.
- Experiencia mínima de cinco años.
- Responsable
- Honesto
- Respetuoso
- Paciente
- Cordial.
- Actitud positiva
- Buenas aptitudes
- Edad 30 – 55 años

### **Funciones – Obligaciones**

- a) Mantener el vehículo en buen estado para la transportación de pasajeros.
- b) Llevar los vehículos a revisión por mecánicos
- c) Controlar el orden dentro del vehículo
- d) Brindar los asientos al adulto mayor, personas con discapacidades, mujeres embarazadas.
- e) Preservar la vida de los usuarios.
- f) Proyectar una buena imagen de la organización.
- g) Mantener un trato cordial con los usuarios
- h) Cumplir y llevar un control de los horarios de salidas de los buses.
- i) Cumplir con los valores institucionales de la cooperativa.
- j) Dar una buena imagen con sus actitudes y aptitudes ante los usuarios.

## ➤ COMISIONES ESPECIALES

### **Perfil**

- Ser socio de la Cooperativa
- Ser miembro activo en la institución
- Sentido de pertenencia para con la organización

### **Funciones**

#### **Corresponde al Comité de Crédito:**

1. Estudiar las solicitudes de préstamos y aprobarlas, aplazarlas o rechazarlas, de acuerdo a los límites fijados por la ley, los estatutos de la cooperativa y cualesquiera otras normas establecidas por el consejo de administración sobre el particular.
2. Levantar actas de las reuniones, las que deben estar firmadas por los integrantes del comité presentes.
3. En algunos casos el comité de crédito está autorizado para delegar la responsabilidad de aprobar ciertos préstamos al gerente o tesorero, o a un “oficial de préstamos”, el que generalmente es un empleado remunerado de la cooperativa, esto se debe a que la cooperativa por el número elevado de socios y el gran volumen de solicitudes, el comité virtualmente no tiene tiempo de estudiar todas las solicitudes y autoriza al gerente o a un oficial de préstamos a aprobar estos hasta cierta cuantía. Esta práctica también ayuda a agilizar considerablemente la aprobación de préstamos pequeños.
4. Resolución. Después de un estudio concienzudo de las consideraciones enumeradas anteriormente, el comité de crédito debe decidir sobre la solicitud de préstamo mediante el voto unánime de aquellos de sus integrantes que estén presentes.

➤ **Corresponde a la comisión de educación:**

La comisión de educación es el cuerpo directivo que lleva a efecto la formación cultural y doctrinaria de los socios, educación e información que estará relacionado con:

1. Historia, doctrina, ley y estatutos.
2. Deberes y derechos de los socios.
3. Estructura y organización de la cooperativa, sus cuerpos directivos, sus funciones, responsabilidades, etc.
4. El ahorro y sus efectos, uso del crédito (inversión para la producción)
5. Integración cooperativa y otros servicios cooperativos.
6. Orientación sobre consumo (como realizar mejores inversiones y compras, etc.)
7. Fuentes de producción familiar (artesanía, artes manuales, pequeña industria, etc.)
8. Orientaciones generales sobre prácticas agrícolas, mercadeo, industria, etc.)
9. Consejo financiero y presupuesto familiar.
10. Noticias y hechos de la cooperativa y sus asociados.
11. Organismos de servicio público y privado.

➤ **Corresponde a la comisión de Asuntos Sociales:**

Tiene por finalidad estudiar y solucionar los problemas sociales de la cooperativa con respecto a seguros de vida, atención médica dental, fondo mortuario, ayuda económica en caso de desgracias y calamidades de los socios, entre otros. La comisión tiene que ver fundamentalmente con el bienestar de los socios y con los problemas sociales de la cooperativa. Su tarea es de un alto sentido humano y su objetivo central tiende a cohesionar al grupo. Los integrantes de esta comisión tienen que tener vocación social (que entiendan los problemas de los otros).

### **3.3. POLÍTICAS INSTITUCIONALES**

#### **3.3.1. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

1. Cumplir con un horario fijo de trabajo.
2. Brindar un excelente servicio al cliente
3. Existir dentro de la cooperativa buena relación de trabajo.
4. Formar alianzas con otras empresas que puedan ser proveedores de materiales e implementos que se necesiten dentro de la cooperativa.
5. Mantener el trabajo en equipo.
6. Se debe trabajar con responsabilidad y honestidad.
7. Los colaboradores de la institución deberán asistir a las reuniones a las cuales estén convocados.
8. Utilizar los materiales y equipos de trabajo solo para uso de la cooperativa.
9. Los miembros de la institución deben acatar con las disposiciones que se dicten en asamblea general.
10. Si el trabajador incumple alguna disposición establecida por la entidad, será debidamente sancionado.

#### **3.3.2. POLÍTICAS DE INCENTIVO**

1. Condecoración al mejor empleado del mes
2. Condecoración al mejor chofer del mes.
3. Incentivos económicos al buen trabajador en equipo.
4. Efectuar capacitaciones elevando su desarrollo profesional.
5. Dar espacios a momentos de recreación ya sea entre los miembros de la institución o con otras instituciones.
6. Vacaciones para los empleados de la cooperativa.
7. Sorteos de manera periódica de vacaciones familiares a sitios turísticos del país.

### **3.4. CLIMA ORGANIZACIONAL**

El clima dentro de la institución existe en la manera en que los empleados perciben esa motivación por trabajar, es la relación interpersonal que, la disposición de trabajo. Dentro de la cooperativa se debe establecer un clima de trabajo agradable siguiendo factores que influyen a que los empleados se sientan satisfechos de laborar en la institución.

Los factores que van a ayudar a que en la cooperativa se pueda sentir un alto grado de satisfacción laboral son: satisfacción de las necesidades del personal, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, estilos de gestión, estructura de la organización, equipos de trabajo, solución de conflictos, armonía, es por esta razón que el esfuerzo de todo el equipo de trabajo puede ayudar a elevar la satisfacción laboral

Un clima organizacional que brinde un elevado estado de ánimo en los empleados se debe a que en la empresa se le permite crecer profesionalmente, mediante capacitaciones que fortalezcan sus conocimientos, teniendo a empleados que reconocen a la institución como parte de su vida, el clima organizacional está formado por emociones que ellos puedan tener tanto morales como intelectuales.

### **3.5. VÍNCULOS INTER-ORGANIZACIONALES**

- ✓ CEPSA S.A., empresa proveedora de lubricantes y llantas para los vehículos de la Cooperativa.
- ✓ Tecniguay Tecnicentro, esta empresa se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil y es proveedora de llantas.
- ✓ Durallanta S.A. empresa proveedora de llantas.
- ✓ Importadora Andina, empresa proveedora de baterías y llantas.
- ✓ Technology Equinoccial S.A.

## **4. GESTIÓN DE NECESIDADES**

La humanidad tiene ciertas necesidades, básicas de todo individuo, en gran medida existen ciertos sectores que no pueden estar siendo atendidos, por lo que para la cooperativa es un honor servir a la comunidad transportan

### **4.1. ATENCIÓN AL CLIENTE**

El servicio que se brinda en la cooperativa es el de transporte de pasajeros en el Cantón de La Libertad y Santa Elena, teniendo dos diferentes recorridos dentro del Cantón de Santa Elena. Los usuarios de la institución por ende mayormente son de los dos cantones, Libertad y Santa Elena, la institución puede tener nuevos recorridos en el cantón Santa Elena, en San Vicente, perteneciente al cantón de Santa Elena

### **4.2. SATISFACCIÓN DE NECESIDAD**

La necesidad de trasladarse de un lugar a otro hace que se de paso a la creación de la cooperativa, logrando así cubrir una necesidad, actualmente la ciudadanía conoce que dentro de las instituciones de transporte se puede mejorar la calidad del servicio.

Se realizan acciones como la de mejorar la infraestructura de los vehículos, logrando tener vehículos que no pasan la mayor parte del tiempo en cambiar de llantas, aceite, entre otras actividades que generaban quejas. Actualmente dentro de las instituciones se tienen choferes que logran el bienestar del servicio.

La demanda que tiene la cooperativa son los estudiantes que se dirigen a sus estudios, personas que se dirigen a sus lugares de trabajo, personas que realizan sus compras y quienes por deseo viajan.

## **5. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD**

### **A. EFICIENCIA**

La eficiencia que mantienen los colaboradores de la Cooperativa es significativa, se ve avances en procesos administrativos y de servicio, los resultados que se obtienen por el implemento del diseño aportan a que se mejore la administración dentro de la institución, con esto el cambio en la estructura organizacional, las tareas en la entidad son divididas, de manera que hay varias delegaciones que aportan al mejoramiento del desempeño laboral y personal de los miembros. Las habilidades que poseen los empleados permiten que se dé respuestas a problemas, dentro de los resultados de efectividad se ha logrado un incremento de la demanda del servicio y la satisfacción de los usuarios en el servicio de transporte.

### **B. EFICACIA**

La Cooperativa Unificación Peninsular tendrá que cumplir con eficacia, es decir tendrá que realizar sus actividades en el menor tiempo posible. Los empleados han permitido lograr la realización de las actividades en un cien por ciento, por lo que tienen la capacidad de resolver problemas y expresarse en los casos que consideraren pertinentes. Cada empleado en su área de trabajo ha efectuado las debidas correcciones, reportando así errores en los procesos administrativos, financieros y de servicios, orientando así a que los trabajos sean eficaces.

### **C. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

En la cooperativa se realizan evaluaciones cada cierto tiempo sobre las actividades que desempeña cada uno de los empleados. Se proyecta realizar evaluaciones sobre los trabajos que son encomendados al personal de la cooperativa, en el cual se valore actitudes, rendimientos, comportamiento y desempeño laboral.

**GRÁFICO 32: Seguimiento y control**

Área crítica:												
Objetivo:												
Estrategia:												
Responsable:												
Frecuencia de medición:												
<b>RESULTADOS FACTORES</b>	<b>TOTALES</b>			<b>ESTATUS</b>	<b>UMBRAL</b>	<b>MÍNIMO</b>	<b>ACEPTA</b>	<b>SATISFACE</b>	<b>SOBRESALE</b>	<b>MÁXIMO</b>	<b>VALOR OBTENIDO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>
EFICIENCIA												
EFICACIA												
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO												
RELEVANCIA DE RESULTADOS												
PRODUCTIVIDAD												
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS												

Fuente: Secretaría de la Cooperativa Unificación Peninsular  
 Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

## PLAN DE ACCIÓN

**CUADRO 33: Plan de acción de la C.U.P.**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> Escases de una gestión administrativa y estructura organizacional dentro de la Cooperativa de Transporte Unificación Peninsular.				
<b>FIN DE LA PROPUESTA</b> Fortalecer el rendimiento de los colaboradores de la Cooperativa al desarrollo de un mejor servicio de transporte dentro de la Provincia de Santa Elena.			INDICADORES: Administración	
<b>PROPÓSITO DE LA PROPUESTA</b> Establecer una organización consolidada dentro de la Cooperativa Interprovincial de Transporte Público Unificación Peninsular, a través de la delegación de actividades y responsabilidades que vinculen a mejorar la calidad del servicio.				
Objetivos	Indicadores	Estrategias	Coordinador del Objetivo	Actividades
1. Afianzar el compromiso que mantienen los colaboradores de la institución mediante capacitaciones que motiven a todos al logro del objetivo de la empresa.	Personal comprometido con la institución.	Promuevo del compromiso que mantienen los empleados, mediante las capacitaciones constantes que reciben para llegar al fin propuesto.	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitaciones.</li> <li>➤ Socialización.</li> </ul>
2. Promover al desarrollo de estrategias a través de diagnósticos externos e internos que beneficien a sectores de comunidades poco atendidas.	Análisis FODA	Aprovechamiento de la escasa competencia que mantiene la cooperativa dentro del cantón Santa Elena y generar mayor número de usuarios.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis FODA.</li> <li>➤ Reuniones con la ciudadanía.</li> </ul>
3. Establecer lineamientos que conlleven a los socios y colaboradores de la cooperativa al correcto desempeño de sus funciones, a través del manual de funciones, logrando así la eficiencia y eficacia organizacional.	Nivel de cumplimiento de funciones	Socialización de manual de funciones a colaboradores de la cooperativa Unificación Peninsular.	Comisión de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Socialización de manual de funciones.</li> <li>➤ Seguimiento y control de actividades laborales.</li> <li>➤ Capacitaciones en cada área de trabajo.</li> </ul>
4. Centrar las actividades de todos los miembros de la institución a través de reuniones en busca del reconocimiento de la calidad del servicio al usuario.	Calidad del servicio	Seguimiento y control de las actividades que realizan los colaboradores de la institución y motivación de la mejora del servicio.	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas a usuarios</li> <li>➤ Charlas motivacionales-</li> </ul>

**Fuente:** Datos de recolección de información de instrumentos de investigación.

**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano.

## D. PRESUPUESTO

**CUADRO 34: Presupuesto de plan de acción**

<b>PRESUPUESTO CURSOS DE ACCIÓN</b>				
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRECIO (\$)</b>	<b># DE VECES</b>	<b>TOTAL (\$)</b>	<b>TOTAL ACTIVIDAD (\$)</b>
<b>1. CAPACITACIÓN</b>				2.924,50
Profesional	350,00	8	2.800,00	
Aperitivo	40,00	3	120,00	
Copias	0,03	150	4,50	
<b>2. SOCIALIZACIÓN</b>				350,00
Copias	0,03	500	15,00	
Transporte	25,00	5	125,00	
Aperitivo	70,00	3	210,00	
<b>3. REUNIONES</b>				294,00
Transporte	25,00	3	75,00	
Break	70,00	3	210,00	
Copias	0,03	300	9,00	
<b>4. ENCUESTAS</b>				119,50
Personal	20,00	5	100,00	
Copias	0,03	400	12,00	
Esferos	3,00	1	3,00	
Cuadernos	1,50	3	4,50	
<b>5. CHARLAS MOTIVACIONALES</b>				700,00
Profesional	350,00	2	700,00	
<b>TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE ACCIÓN</b>				<b>4398,00</b>

Fuente: Contadora de la Cooperativa Unificación Peninsular.

Elaborado por: Diana Vanessa Rodríguez Floreano

## CONCLUSIONES

1. Se elaboró un Diseño Organizacional adaptable a las necesidades de la Cooperativa Unificación Peninsular, el mismo que es flexible para que pueda ser acatado por los miembros de la entidad, debido al impacto que pueda causar en la institución.
2. El análisis situacional se ha creado en base a las entrevistas realizadas a directivos u observaciones efectuadas en la Cooperativa y su entorno, en el que las fortalezas son muy bajas para el desarrollo de objetivos.
3. Se ha desarrollado la creación de filosofía, misión y visión de la institución, como sus valores organizacionales u objetivos, con el que los miembros de la cooperativa se fundamenten por conocer aspectos básicos referentes a la cooperativa.
4. Se ha determinado cuál es el clima laboral en que los miembros de la Cooperativa Unificación Peninsular se sientan motivados tanto en lo físico como en lo moral y lo que la institución puede realizar por contribuir al desarrollo intelectual de sus miembros.
5. Los componentes del diseño están creados bajo parámetros de reglamentaciones previstas en la Ley de Cooperativas, tales como el orgánico funcional, ya que la ley dispone de ciertas funciones y atribuciones para los miembros de la cooperativa.
6. Se ha puesto en consideración una ficha de seguimiento y control, con el cual se puede realizar la evaluación de desempeño de cada área laboral, con el fin que se realice la debida retroalimentación, ya sea este por objetivo, actividad o planificación.

## RECOMENDACIONES

1. Es importante que dentro de la Cooperativa Unificación Peninsular los directivos aprueben y ejecuten el diseño organizacional, el cual contempla la administración estratégica, la proyección del diseño, gestión de necesidades, los resultados de efectividad.
2. Es necesario considerar el análisis interno y externo de la Cooperativa, esto ayudará en que la institución se pueda mantener en el mercado, el análisis nos sirve para plantear estrategias en la organización, de tal manera que la cooperativa pueda ser flexible ante los cambios.
3. La filosofía, misión, visión, objetivos, estrategias y cursos de acción, son directrices que ayudarán que la cooperativa tenga un rumbo en el cual se puedan guiar los miembros de la institución, de esta manera todos seguirán el fin, la misma meta que hasta el momento no había sido plasmada.
4. Se debe acoger la estructura organizacional, a más de contener la forma estructural, se determina políticas de incentivo, el clima organizacional en el que los colaboradores de la institución puedan laborar en un ambiente de motivación y superación.
5. Las funciones y responsabilidades, así como las políticas de incentivo deben ser ejecutadas de manera que los empleados se sientan motivados por ser mejores profesionales, que permitan que la parte administrativa y servicio sea más eficiente y eficaz.
6. Se recomienda a los directivos que establezcan la ficha de seguimiento y control, de modo que las labores y tareas se vean encaminadas hacia un propósito, por el que cada socio y empleado se sienta comprometido con la el bienestar de los usuarios y el avance de la cooperativa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERNAL César A. (2009) Metodología de la Investigación. Pearson Prentice Hall. 2da edición. México.
- BERNAL César A. (2010) Metodología de la Investigación. Pearson Educación. 3era edición. Colombia.
- CEDEÑO G. Álvaro (2008) Administración de empresas. Editorial Universidad a distancia San José. 3era edición. San José – Costa Rica.
- CHIAVENATO Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la organización, Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 8va edición. Bogotá - Colombia.
- CUMMINGS Thomas (2007) Desarrollo organizacional y cambio. Thomson Editores S.A. de C.V. 8va edición. México.
- DAFT Richard (2007) Teoría y Diseño Organizacional, Cengage Learning Editores S.A. de C.V. 9na edición. México.
- FRANCES Antonio (2009) Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Editoriales Hall Prentice. 1era edición. México.
- FRANKLIN Enrique Benjamín (2007) Auditoría administrativa Gestión estratégica del cambio. Pearson Educación. 2da edición. México
- GARETH R. Jones (2008) Diseño Organizacional.
- GALLARDO V., Anahí (2009) El diseño organizacional y la organización que aprende, Editorial: El Cid Editorial Apuntes.

- GILL Juan J (2010) Diseño organizativo Estructura y proceso. Ediciones Granica S.A. 1era edición. Buenos Aires – Argentina.
- HERNANDEZ R., Fernández C., Baptista p. (2010) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. 5ta edición. Perú.
- LABRADA Sosa A. (2012) Modelo de Diseño Organizacional. Una Aplicación Práctica. Editores: Acad MIA. Espa Ola (21/04/2012)
- LAMA C. Marco (2009) Administración de Negocios, Pearson. Lima - Perú.
- MÉNDEZ C. (2006) Metodología: Diseño Y Desarrollo Del Proceso De Investigación Con Énfasis En Ciencias Empresariales. Limusa S.A.4ta edición. México
- MIES. Doctrina y Gestión Cooperativa (2008) Ecuador.
- MINTZBERG Henry (2006) Diseño de Organizaciones Eficientes. Editores El Ateno. Buenos Aires.
- MÜNCH Lourdes (2010) Administración de Capital Humano. La gestión del activo más valioso de la organización. Editorial Trillas. 1era edición. México.
- PAREDES Wilson G. (2009) Como Desarrollar una Tesis, BIGcopy.
- ROBBINS S., COULTER M. (2010) Administración. Pearson. 10ma edición. México.
- RODRIGUEZ Joaquín (2007) Administración Moderna de personal, México City, 7ma edición.

## PÁGINAS DE INTERNET

- <http://www.Slideshare.net/.../estructura-organizacional-presentation>
- <http://diseñoorganizacional.blogspot.com/2006/03/generalidades-del-diseño-organizacional.html>
- <http://www.mitecnologico.com/Diseño-Organizacional>
- [www.gestiopolis.com/recursos/.../ger/DiseñoorganizacionalMintzberg.pdf](http://www.gestiopolis.com/recursos/.../ger/DiseñoorganizacionalMintzberg.pdf)
- <http://uprocomportamientoconsumidor.blogspot.com/2008/11/la-satisfaccion-de-las-necesidades.html>
- <http://www.wikilearning.com/organizacional-conceptos>.
- Elproceso de la investigación: <http://es.scribd.com/doc/12358387/19operacionalizacion-de-las-variables.pdf>.
- [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=107](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=107)
- <http://librosgratis.net/book-list/descargar-libros-sobre-administracion>.
- <http://tutoria.uisek.edu.ec/course/info.php?id=174>

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: Entrevistas a directivos



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA C.U.P.

Nº de la Entrevista:

Nombre:

Cargo actual:

**Tema del Proyecto:** Diseño Organizacional para la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular del Cantón Santa Elena.

**Objetivo de la Entrevista:** Recolectar información para el desarrollo del Diseño Organizacional tema de investigación en la Cooperativa Intercantonal de Transporte Unificación Peninsular.

### **ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA INTERCANTONAL DE TRANSPORTE UNIFICACIÓN PENINSULAR.**

1. ¿Cómo considera el manejo administrativo de las Cooperativas de Transporte dentro de la Provincia de Santa Elena?
2. ¿Cuáles son las fortalezas que posee la cooperativa?
3. Piensa usted que es necesario que la cooperativa cuente con una misión y visión, la cual sirva de guía para proyectarnos en un futuro?
4. En su opinión ¿de qué forma influyen los valores institucionales dentro de la cooperativa?
5. ¿Hacia quién se centraliza el control de las actividades de Cooperativa?
6. ¿En su opinión, existen adecuados medios que garantizan la calidad de la información?

7. ¿Qué políticas para incentivar al personal podrían existir dentro de la Cooperativa?
8. ¿Laboran los empleados en un clima organizacional adecuado para su desempeño físico y mental?
9. ¿De qué manera aporta al desarrollo de la cooperativa los vínculos inter-organizacionales?
10. ¿Se logra llegar a la efectividad organizacional en las acciones que cumplen en la Cooperativa (logro de metas)?
11. ¿Se realiza en la Cooperativa evaluaciones al final de cada operación del proceso administrativo?
12. ¿Está conforme con el servicio que brinda la cooperativa a la comunidad?

**¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

## ANEXO 2: Encuestas a socios y colaboradores



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA  
COOPERATIVA UNIFICACIÓN PENÍNSULAR  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA

**Objetivo:** Recopilar información en base al instrumento de investigación, que determine la situación actual de la Cooperativa Intercantonal Unificación Peninsular, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

**CARGO:**

**AÑOS LABORALES:**

Marque con una “X” la opción que considere más relevante.

1. ¿Cómo considera usted la administración de las cooperativas de transporte en la provincia de Santa Elena?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

2. ¿Piensa usted que las cooperativas de transporte deben contar con una adecuada administración?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

3. ¿Qué opinión tiene usted sobre el definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, con lo cual se puedan establecer estrategias organizacionales?

Probablemente importante	
Importante	
No es importante	

4. ¿Está usted de acuerdo con la creación de misión y visión, directrices que sirven de guía para tener claro lo que somos como cooperativa y lo que queremos ser en el futuro?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

5. ¿Qué valores considera usted necesario que se establezcan dentro de la organización?

Responsabilidad	
Lealtad	
Solidaridad	
Respeto	
Trabajo en equipo	

6. ¿Cómo cooperativa, considera usted que la comunicación laboral debe estar estrictamente ligada en todos los niveles?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿Considera usted, que es necesaria la existencia de documentos en los cuales se pueda conocer las actividades que realiza cada una de las personas en su área de trabajo?

Probablemente importante	
Importante	
No es importante	

8. ¿Está usted de acuerdo con que se implementen políticas y reglas que organicen las actividades en beneficio de la cooperativa y sus miembros?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

9. ¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo al momento de desarrollar sus actividades laborales?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

10. ¿En qué ámbitos están aportando los vínculos inter-organizacionales al desarrollo de la cooperativa?

Administrativo	
Financiero	
Servicio	
Otros	

11. ¿Piensa usted que dentro de la organización debe existir una evaluación que permita la retroalimentación del diseño organizacional, para que las actividades se realicen de manera adecuada?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

12. ¿Cómo considera usted la Planeación que se realiza dentro de la cooperativa?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

13. ¿Existe control organizacional dentro de la institución?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

14. ¿Está usted de acuerdo con los recursos con los que cuenta la organización?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

15. ¿Cómo considera usted el servicio que está brindando la cooperativa a los usuarios?

Excelente	
Muy bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

16. ¿Considera usted importante que dentro de las organizaciones de transporte se implemente el Diseño Organizacional, con el cual ayude a mejorar la administración de la institución?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

**Gracias por su colaboración**

### ANEXO 3: Encuestas a usuarios de la cooperativa



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS DE LA COOPERATIVA  
UNIFICACIÓN PENÍNSULAR  
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA SANTA ELENA

**Objetivo:** Recopilar información en base al instrumento de investigación, que determine la consideración de los usuarios en temas relacionados a la Cooperativa Interprovincial Unificación Peninsular, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**CARGO:**

**AÑOS LABORALES:**

Marque con una “X” la opción que considere más relevante.

1. ¿Cómo considera usted la administración de las Cooperativas de Transporte en la Provincia de Santa Elena?

Excelente	
Muy Bueno	
Bueno	
Regular	
Malo	

2. ¿Considera usted que la Cooperativa Unificación Peninsular debe realizar un análisis de la competencia en el entorno del transporte?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3. ¿Está usted de acuerdo que se debe cumplir objetivos en la Cooperativa Unificación Peninsular para su desarrollo empresarial?

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

4. ¿Qué valores institucionales considera usted importante que se deban implementar en la Cooperativa Unificación Peninsular?

Responsabilidad	
Respeto	
Honestidad	
Cordialidad	
Confianza	

5. **¿Piensa usted que la tecnología hace que los procesos para la administración de la Cooperativa sean más ágiles?**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6. **¿Considera usted que las políticas puedan motivar a que los empleados realicen con más empeño sus actividades laborales?**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. **¿Considera usted necesario que la Cooperativa Unificación Peninsular cuente con recursos tecnológicos?**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8. **¿Cree usted que los Vínculos Inter-organizacionales benefician a la Cooperativa?**

Muy de acuerdo	
De acuerdo	
Indiferente	
En desacuerdo	
Muy en desacuerdo	

9. **¿Usted considera que las actividades que se realizan en la Cooperativa Unificación Peninsular deberían ser supervisadas?**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

10. **¿La aplicación de un diseño organizacional mejorará el desarrollo institucional en la Cooperativa?**

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!**

#### **ANEXO 4: Directivos de la C.U.P., lugar donde se realizó las entrevistas**



**Fuente:** Entrevistas realizadas a los directivos de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

#### **Fotos de los vehículos en los cuales se realizó las encuestas.**



**Fuente:** Encuestas realizadas a socios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

### ANEXO 5: Fotos de los vehículos en los cuales se realizó las encuestas



**Fuente:** Encuestas realizadas a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano

### Fotos de los vehículos en los cuáles se realizó las encuestas



**Fuente:** Encuestas realizadas a usuarios de la C.U.P.  
**Elaborado por:** Diana Vanessa Rodríguez Floreano



COOPERATIVA INTRAPROVINCIAL DE TRANSPORTE PÚBLICO

**"UNIFICACIÓN PENINSULAR"**

ACUERDO MINISTERIAL N° 02027 DEL 17 DE OCTUBRE DE 1991

LEALTAD Y RESPONSABILIDAD



R.U.C. 0991274332001

Santa Elena, noviembre 08 del 2012.

Señores,  
Universidad Estatal Península de Santa Elena,  
Presente.-

De mi consideración:

Deseándole éxitos en sus funciones y al mismo tiempo extendemos el presente oficio a petición de la Sra. DIANA VANESSA RODRIGUEZ FLOREANO portadora de la cédula de identidad N° 0924270713, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial; como constancia y responsabilidad de facilitar información por parte de la Cooperativa Unificación Peninsular, la misma que será requerida en la elaboración de la TESIS DE GRADO, cuyo tema es "ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS UNIFICACION PENINSULAR". Cabe indicar que la tesis a desarrollarse generara en nuestra cooperativa grandes cambios en su desarrollo como una organización con altos estándares de calidad.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente le reitero mis sentimientos de consideración y respeto.

Atentamente,  
LEALTAD Y RESPONSABILIDAD

Ing. Franklin R. Pancho L.

GERENTE  
COOP. UNIFICACION PENINSULAR

TELF: 2940896

VIA LA LIBERTAD ALBERTO SPENCER AV. PRINCIPAL S/N.  
SANTA ELENA - ECUADOR