



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE EN TAXIS JESÚS DEL GRAN PODER DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**  
Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: ENRIQUE JONATHAN BORBOR TOALA**

**TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE EN TAXIS JESÚS DEL GRAN PODER DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:** ENRIQUE JONATHAN BORBOR TOALA

**TUTOR:** ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Octubre del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: **“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS JESÚS DEL GRAN PODER DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, elaborado por el Sr. Borbor Toala Enrique Jonathan, egresado de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM  
**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a:

A Dios por darme la oportunidad de vivir y tener la sabiduría necesaria para realizar esta investigación.

Mis padres que con esfuerzo y perseverancia han logrado darme lo mejor de sí y brindarme su apoyo incondicional,

A mis tíos y familiares quienes son las personas que de muchas maneras han tenido la iniciativa de darme su apoyo en todo momento

**Enrique**

## **AGRADECIMIENTO**

Infinita Gracias les doy a:

Dios el ser supremo que cada día a velado por mi bienestar espiritual, estudiantil y moral y que me ha ayudado a salir adelante en todas las adversidades.

Al personal directivo de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad, quienes han permitido realizar la investigación exhaustiva dentro de la institución.

A los docentes de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes con sus conocimientos inculcaron en mí, la voluntad de realizar este trabajo y en especial a la profesora tutora Econ. Karina Bricio Samaniego MIM, quien de manera en general con responsabilidad guio los pasos de esta tesis de grado.

Enrique

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.

**DECANA DE LA FACULTAD  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigreiro González, MSc.

**DIRECTOR DE ESCUELA  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Margarita Palma Samaniego, MBA.

**PROFESORA DE ÁREA**

---

Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.

**PROFESORA - TUTORA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.

**SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR**

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

**“DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE EN TAXIS JESÚS DEL GRAN PODER DEL  
CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, AÑO 2013”**

**Autor:** Enrique Jonathan Borbor Toala.  
**Tutor:** Eco. Karina Bricio Samaniego. MIM

**RESUMEN**

La problemática de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder se debe a que no existe una verdadera estructura organizacional lo que provoca una ineficiencia en la realización de sus funciones afectando de una u otra manera la fluidez del trabajo de sus administradores, también provoca una deficiencia en la organización de los socios al implementar proyectos para el progreso de la institución. Por cuya razón se elabora un “Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del cantón La Libertad, esta investigación está tomada de acuerdo al análisis de la investigación exploratoria y explicativa con métodos inductivos y deductivo, la observación y realización de encuestas al personal administrativo, socios y usuarios de esta cooperativa, además se realizó una entrevista a profundidad al gerente para conocer la situación actual del proceso administrativo y otorgar información necesaria para la realización del trabajo. Por la falta de una cultura organizativa de los socios y por no contar la cooperativa con una visión empresarial, se preside la necesidad de crear las estructuras empresariales y organizacionales adecuadas mediante modelos como el de Richard Daft elaborando el respectivo organigrama funcional de la empresa donde se presentan los pasos que designan las funciones de sus colaboradores. De esta forma se logrará mejorar la estructura de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del cantón La libertad, implementando conocimientos de manera ordenada, equitativa; ofreciendo al personal que conforma la institución antes nombrada una guía de trabajo donde mediante una estructura definida se conocerá la labor del área administrativa y los derechos y deberes de los socios, como también en el área financiero ya que la implementación del diseño organizacional ayudará a brindar un mejor servicio a los usuarios y por consiguiente aumentar el nivel financiero de los socios.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
CONTRAPORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
TRIBUNAL DE GRADO .....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	3
1.1 TEMA.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.2.1 Delimitación del problema .....	4
1.2.2 Formulación del problema.....	5
1.2.3 Sistematización del problema.....	5
1.2.4 Evaluación del problema .....	5
2 JUSTIFICACIÓN .....	6
3 OBJETIVOS .....	8
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8

4	HIPÓTESIS.....	9
5	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	10
	<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1	ANTECEDENTES.....	12
1.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
1.2.1	Diseño Organizacional.....	14
1.2.1.1	Importancia del Diseño Organizacional.....	15
1.2.1.2	Principio de Organización.....	16
1.3	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	18
1.3.2	Organización Formal.....	18
1.3.3	Enfoques del diseño organizacional.....	19
1.4	BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	21
1.5	MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
1.5.1	Modelo de Richard I. Daft.....	22
1.5.1.1	Dimensiones del Diseño Organizacional:.....	23
1.5.2	Modelo de diseño organización (Ailed Labrada Sosa).....	25
1.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	27
1.6.1	Definición Estructura Organizacional.....	27
1.6.1.1	Tipos de Estructura Organizacional.....	27
1.6.1.2	Objetivo de la estructura organizacional.....	28
1.6.1.3	Políticas Organizacionales.....	28
1.7	MANUALES ORGANIZACIONALES.....	28
1.7.1	Tipos de Manuales (Kellogg).....	29
1.8	ORGANIZACIÓN.....	30

1.8.2 Comunicación en la organización .....	31
1.8.3 Eficiencia Organizacional .....	32
1.8.4 Cultura organizacional .....	33
1.9 DEPARTAMENTALIZACIÓN (ROBBINS Y COULTER).....	33
1.10 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	34
1.10.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI (Fred R. David Matriz) ....	34
1.10.2 Matriz de evaluación de factor externo MEFE (Fred R. David Matriz) ....	36
1.10.3 Matriz FODA .....	38
1.10.4 Modelo de Porter .....	40
1.10.5 Proyección Estratégica .....	43
1.10.5.1 Misión .....	43
1.10.5.2 Visión .....	43
1.10.5.3 Objetivos .....	43
1.10.5.4 Políticas .....	43
1.10.5.5 Valores .....	44
1.11 GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	44
1.11.1 Definición de Gestión .....	44
1.11.2 Recursos de la Gestión Administrativa .....	45
1.11.3 Importancia de la gestión .....	46
1.11.4 Objetivo de la gestión .....	46
1.12 MARCO LEGAL .....	47
1.12.1.- Constitución del Estado Ecuatoriano 2008 .....	47
1.12.2.- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.....	48
1.12.3.- Ley de Compañía .....	51

1.11.4.- Reglamento Interno de la Cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder .....	52
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>55</b>
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	56
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	56
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	58
2.6 POBLACIÓN. ....	60
2.7. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.....	60
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>62</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	62
3.1.1 Encuesta dirigida al personal administrativo de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder .....	62
3.1.2 Encuesta realizada a los socios generales de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder. ....	74
3.1.3 Encuesta dirigida a los usuarios que frecuentan taxis en el cantón La Libertad .....	84
3.2 CONCLUSIONES .....	94
3.3 RECOMENDACIONES .....	95
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>96</b>
<b>DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “JESÚS DEL GRAN PODER”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. ....</b>	<b>96</b>

4.1. PRESENTACIÓN .....	96
4.2. JUSTIFICACIÓN .....	97
4.3 MODELO ORGANIZACIONAL.....	98
4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	99
4.4.1. Diagnostico interno .....	99
4.4.2 Diagnostico externo .....	100
4.4.3 Matriz de Marco Lógico – MML.....	101
4.4.4 Foda.....	102
4.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	103
4.4.6 Matriz de Evaluación de Análisis Externo.....	104
4.4.7 Matriz FODA Estratégico .....	105
4.4.8 Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group.....	106
4.4.9 Cuadro de Mando Integral BSC.....	107
4.4.10 Plan de Acción .....	108
4.5 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA.....	109
4.5.1 Misión Institucional .....	109
4.5.2.- Visión Institucional.....	109
4.5.3.-Valores.....	109
4.6 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN .....	111
4.6.1 Objetivo General .....	111
4.6.2 Objetivos Específicos.....	111
4.7 ESTILO DE LIDERAZGO.....	112
4.7.1 Liderazgo participativo .....	112
4.8 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL .....	113
4.9 ORGÁNICO FUNCIONAL .....	114

4.10	POLÍTICAS .....	126
4.11	SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	127
4.12	SISTEMA DE MONITOREO .....	127
4.13	SISTEMAS DE CONTROL .....	127
4.14	NUEVAS TÉCNICAS ORGANIZACIONALES .....	128
4.14.1	Aprendizaje organizacional.....	128
4.14.2	El Empowerment.....	129
4.14.3	Benchmarking .....	130
4.15	DIMENSIONES.....	130
4.15.1	Dimensiones contextuales.....	130
4.15.2	Cultura Organizacional. ....	131
4.16	DIMENSIONES ESTRUCTURALES .....	131
4.17	RESULTADOS DE EFECTIVIDAD .....	133
4.17.1	Recursos .....	133
4.17.1.1	Recurso humano.....	133
4.17.1.2	Recursos materiales.....	134
4.17.1.3	Recursos tecnológicos.....	134
4.17.1.4	Presupuesto financiero .....	135
4.18	EVALUACIÓN .....	136
4.19	SEGUIMIENTO .....	136
4.20	EFICIENCIA .....	136
4.21	EFICACIA .....	137
4.22.	CONCLUSIONES .....	138
4.23	RECOMENDACIONES .....	139
	BIBLIOGRAFÍA .....	140
	Anexos.....	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Modelo de diseño organizacional (Richard L. Daft).....	22
GRÁFICO 2 - Modelo de diseño organizacional (Richard L. Daft).....	24
GRÁFICO 3 - Modelo de diseño organización (Ailed Labrada Sosa) .....	26
GRÁFICO 4- Eficiencia Organizacional .....	32
GRÁFICO 5 - Modelo de Porter .....	41
GRÁFICO 6 - Genero .....	62
GRÁFICO 7 - Edad.....	63
GRÁFICO 8 - cuenta con un diseño organizacional.....	64
GRÁFICO 9 - Diseño organizacional mejorará la gestión administrativa .....	65
GRÁFICO 10 - Como considera el servicio de taxi .....	66
GRÁFICO 11 - Distribución de puestos d etrabajo .....	67
GRÁFICO 12 - Existe Organigrama.....	68
GRÁFICO 13 - Administración Adecuada.....	69
GRÁFICO 14 - Fluidez de las funciones dentro de cooperativa .....	70
GRÁFICO 15 - Recibe capacitaciones .....	71
GRÁFICO 16 - Definición de estructura organizacional.....	72
GRÁFICO 17 - Conoce la jerarquía .....	73
GRÁFICO 18 - Conoce objetivos y metas de la cooperativa .....	74
GRÁFICO 19 - Sistema administrativo .....	75
GRÁFICO 20 - Quien trabaja en su vehículo .....	76
GRÁFICO 21 - Existe cooperación grupal .....	77
GRÁFICO 22 - Capacitaciones en atención al cliente.....	78
GRÁFICO 23 - Es necesario implementar seminarios .....	79
GRÁFICO 24 - Como considera el servicio de taxi .....	80
GRÁFICO 25 - Sistema de taxi seguro.....	81
GRÁFICO 26 - Funciones en documentos .....	82
GRÁFICO 27 - Implementación de diseño Organizacional .....	83
GRÁFICO 28 - genero .....	84
GRÁFICO 29 - Edad.....	85

GRÁFICO 30 - usted utiliza taxi .....	86
GRÁFICO 31 - Motivo por el cual utiliza taxi .....	87
GRÁFICO 32 - Como considera el servicio de taxis .....	88
GRÁFICO 33 - Obtiene seguridad.....	89
GRÁFICO 34 - Mejorar organización en los departamentos.....	90
GRÁFICO 35 - Aspecto de preferencia .....	91
GRÁFICO 36 - Conocer el diseño organizacional.....	92
GRÁFICO 37 - De acuerdo con los precios.....	93
GRÁFICO 38 - Estructura del diseño organizacional de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del cantón La Libertad .....	98
GRÁFICO 39 - Estructura de la Cooperativa de Transporte en Taxi “Jesús del Gran Poder” del Cantón La Libertad, la Provincia de Santa Elena, año 2013....	113

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 - Operacionalización de la variable independiente .....	10
CUADRO 2- Operacionalización de la variable dependiente.....	11
Cuadro 3 - Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	35
Cuadro 4 - Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	36
CUADRO 5 - Población y Muestra .....	60
CUADRO 6 - Genero.....	62
CUADRO 7 - Edad .....	63
CUADRO 8 - Cuenta con diseño organizacional .....	64
CUADRO 9 – Diseño organizacional mejorara la gestión administrativa .....	65
CUADRO 10 - Como considera el servicio de taxi .....	66
CUADRO 11 - Distribución de puesto de trabajo .....	67
CUADRO 12 - Existe Organigrama .....	68
CUADRO 13 - Administración adecuada.....	69
CUADRO 14 - Fluidez de las funciones dentro de cooperativa .....	70
CUADRO 15 - Recibe capacitaciones .....	71
CUADRO 16 - Definición de estructura organizacional .....	72
CUADRO 17 - Conoce la jerarquía .....	73
CUADRO 18 - Conoce objetivos y metas de la cooperativa .....	74
CUADRO 19 - Sistema administrativo.....	75
CUADRO 20 - Quien trabaja en su vehículo.....	76
CUADRO 21 - Existe cooperación .....	77
CUADRO 22 - Capacitaciones en atención al cliente .....	78
CUADRO 23 - Es necesario implementar seminarios .....	79
CUADRO 24 - Como considera el servicio de taxi .....	80
CUADRO 25 - Sistema de taxi seguro .....	81
CUADRO 26 - Funciones en documentos .....	82
CUADRO 27 - Implementación de diseño organizacional.....	83
CUADRO 28 - Genero.....	84
CUADRO 29 - Edad .....	85

CUADRO 30 - Usted utiliza taxi .....	86
CUADRO 31 - Motivo por el cual utiliza taxi.....	87
CUADRO 32 - Como considera el servicio de taxis .....	88
CUADRO 33 - Obtiene seguridad .....	89
CUADRO 34 – Mejorar organización en los departamentos.....	90
CUADRO 35 - Aspecto de preferencia.....	91
CUADRO 36 - Conocer el diseño organizacional .....	92
CUADRO 37 - De acuerdo con los precios .....	93
CUADRO 38 - Matriz de Marco Lógico .....	101
CUADRO 39 - Matriz foda.....	102
CUADRO 40 - Matriz mefi.....	103
CUADRO 41 - Matriz mefe .....	104
CUADRO 42 - Foda Estratégico de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.....	105
CUADRO 43 - Matriz BCG.....	106
CUADRO 44 - Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder .....	107
CUADRO 45 - Plan de acción .....	108
CUADRO 46 - Presupuesto de Recursos Humanos .....	133
CUADRO 47 - Presupuesto de Recursos Materiales.....	134
CUADRO 48 - Presupuesto Tecnológicos.....	135
CUADRO 49 - Presupuesto Financiero .....	135

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Carta Aval .....	144
ANEXO # 2 Nomina de los socios .....	145
ANEXO # 3 Nueva directiva que regirá a partir del año 2014 .....	147
ANEXO # 4 Encuesta dirigida al personal administrativo .....	148
ANEXO # 5 Encuesta dirigida a los socios generales .....	150
ANEXO # 6 Encuesta dirigida a los usuarios .....	152
ANEXO # 7 Entrevista al gerente .....	154
ANEXO # 8 Primera reunión con las principales autoridades.....	155
ANEXO # 9 Presentación de la entrevista con el gerente.....	155
ANEXO # 10 Presentación de las encuesta .....	156
ANEXO # 11 Realización delas encuestas .....	156

## INTRODUCCIÓN

La fabricación de automóviles en el Ecuador tiene sus orígenes a finales de los años sesenta y principios de los setenta, época en la cual se pusieron las bases de la industria automotriz ecuatoriana, desde aquellos años que llegaron los automóviles al Ecuador se empezó a ver la necesidad de la movilización y la comodidad al momento de transportarse; Es así cuando los ecuatorianos empezaron a desarrollar y a evolucionar de una manera factible a estos cambios que generarían un sin número de dudas e incertidumbre al no saber cómo manejar con dichos cambios pero sin embargo hemos estado dispuestos arriesgarnos y aprender a acoplarnos a este nuevo fenómeno que era el automóvil.

En la provincia de Santa Elena tuvo sus principios de movilización de una manera muy lenta por que iba evolucionando poco a poco, sin embargo al implementarse la movilización automovilística en nuestra provincia tuvo una aceptación favorable ya que muy aparte de ver a un automóvil como lujo hoy en día se a convertido en una primera necesidad para el desarrollo de actividades, para la movilización, comodidad y para satisfacer las necesidades de la comunidad en general.

El caso de transporte urbano dentro de la provincia de Santa Elena, un taxi es un medio de transporte público que permite desplazamientos rápidos, confortables y directos principalmente en áreas urbanas. El usuario paga una tarifa al conductor a cambio del servicio de transporte prestado. Provee un servicio flexible y conveniente, por lo que es uno de los sistemas de transporte costosos. A diferencia de los sistemas de transporte colectivo, como metro, tranvía o bus, en los que existen unos principios generales para su diseño, regulación y operación, los sistemas de taxis son mucho más complejos y tienen muchas más variables a ser consideradas y muchos más actores. El servicio de taxis es primordial y los individuos que ofertan este medio deben ser personas con un alto nivel de liderazgo y ética, con estos dos parámetros se podrá medir la efectividad de sus

labores frente al volante, muy aparte debe ser una persona capaz de controlar sus comportamientos y neutralizar sus emociones negativas. Los choferes de este medio de transporte deben contar con licencia tipo “c” que destaque la experiencia y la formalidad conjuntamente con el profesionalismo, el porqué de la licencia tipo c, para poder obtener dicha licencia los conductores se someten a un curso educativo donde reciben la capacitación necesaria, con un sin número de estrategias para poder dar una buena atención al cliente, hasta incluso se los capacita para poder defenderse ante cualquier situación de emergencia.

En la provincia de Santa Elena todas las unidades de transporte de taxis de la cooperativa Jesús del Gran Poder cuentan con choferes profesionales porque es un requisito indispensable por la CTE (Comisión de Transito del Ecuador) y por los directivos de la cooperativa, pero los choferes y socios poseen un nivel bajo de administración contribuyendo con esto una deficiencia intelectual y capacidad de liderazgo para trabajar en equipo, una mala administración mucho más allá de deficiencia y el trabajo en equipo genera incertidumbre y una mala productividad tanto en los señores choferes profesionales y los socios de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder, la falta de organización ocasiona que se produzcan graves errores en el manejo de la sistematización o control de la productividad y efectividad y no se obtenga el resultado esperado.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **1.1 TEMA**

Influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis descriptivo y exploratorio de la situación actual. Diseño organizacional para la cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder del Cantón la libertad año 2013

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Con las nuevas tendencias del mercado las empresas están experimentando o pasan por una serie de cambios políticos sociales y económicos que regularizan sus funciones dentro del entorno donde ofrecen sus servicios, es en estos aspectos que provocan cambios drásticos en su estructura organizacional y solo aquellas empresas que tienen una organización bien fundamentada pueden combatir y enfrentar a los cambios. Al diagnosticar la demanda de habitantes en la Provincia de Santa Elena se realiza una investigación de las necesidades de la población, donde mediante respectivas indagaciones en puntos claves como la seguridad al transportista y pasajeros se concluye que una de las mayores necesidades indispensables es la movilización de los habitantes de la provincia independientemente del transporte que solicitan.

En la Provincia de Santa Elena existen cooperativas y compañías de transporte en taxis, estas ya están legalmente constituidas con vida jurídica y permisos de circulación. Un problema básico que existe a en todo el país y que de manera directa o indirectamente afecta las cooperativas de la provincia de Santa Elena es la inseguridad que existe en prestar este servicios, pues muchos individuos toman este tipo de trabajo para realizar secuestros, robos a sus clientes.

Para la Cooperativa de Transporte en Taxi Jesús del Gran Poder de la provincia de Santa Elena del cantón La Libertad un problema actual es el nivel bajo de estrategias que conlleva a una desorganización de sus socios y las funciones que

se realizan dentro de la misma, además no cuenta con ninguna organización departamental lo que provoca descoordinación de sus socios al momento de presentar propuestas o pedir documentación de respaldo. La principal causa que estos problemas sean evidentes es porque no poseen una estructura administrativa adecuada con lineamientos que fomenten el desarrollo de estrategias que ayuden a obtener los resultados que los socios pretenden obtener simultánea e empíricamente, la falta de un organigrama donde se establezca la misión y visión de la cooperativa es otra deficiencia porque aquellos directivos solo han administrados siguiendo políticas obsoletas.

Si estos problemas siguen existiendo se obtendrá como efecto la desorganización de sus socios y no se cumplirán con las funciones establecidas de cada departamento ni en la hora ni en el tiempo indicado.

Al analizar estos problemas críticos es necesario realizar un Diseño Organizacional donde se implemente organigramas a corto plazo para direccionar de mejor forma la administración de la cooperativa de transporte en taxis “Jesús de Gran Poder” alcanzando con este método aumentar el nivel de liderazgo y organización de los socios al realizar los procesos administrativos, también es necesario capacitar a los choferes en atención al cliente, relaciones humanas y lingüística y por consiguiente expandir sus servicios a hoteles, supermercados y entidades públicas y privadas abarcando todo el mercado provincial y desarrollando socio y económicamente esta parte económica de la provincia de Santa Elena, para realizar la investigación se direccionó unas encuestas a los socios de la cooperativa y sus usuarios por ser un requisito necesario y veras para la investigación.

### **1.2.1 Delimitación del problema**

**Campo:** Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder

**Área:** Administrativa

**Aspecto:** Diseño Organizacional

**Tema:** Influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis descriptivo y exploratorio de la situación actual. Diseño organizacional para la cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad año 2013.

### **1.2.2 Formulación del problema**

¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la cooperativa de transporte en taxis de Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2013?

### **1.2.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son los métodos de administración que se utilizan en la cooperativa?
- ¿De qué manera ayuda la información primaria en el presente diseño organizacional?
- ¿La realización de entrevistas ayuda en la elaboración de manuales de descripción de puestos y funciones?
- ¿La cooperativa necesita de un Diseño Organizacional para mejorar su nivel administrativo dentro de la organización?

### **1.2.4 Evaluación del problema**

Por sus aspectos es imprescindible tomar en cuenta los siguientes factores que proporcionaran resultados efectivos en la evaluación del problema general de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Delimitado:** Concurre a la necesidad de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

**Claro:** la propuesta está basada en la creación e implementación de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.

**Evidente:** Se torna específico porque la propuesta establecida mejorará el nivel administrativo de todos los socios de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder y de cada una de las funciones que realiza el personal administrativo

**Concreto:** Por consiguiente la propuesta de un diseño organizacional aumentara el nivel e fluidez de los procesos administrativo de la organización.

**Relevante:** Dentro de las organizaciones todo aspecto es importante pero en la cooperativa se tornará primordial el talento humano que labora en ella.

**Original:** Es un diseño organizacional que permitirá a la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder enfrentar los problemas internos y externos que se presenten en la organización.

**Factible:** Factibilidad es lo que se alcanzará con la implementación de un diseño organizacional donde se medirá las actividades de los socios y trabajadores de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.

## **2 JUSTIFICACIÓN**

La demanda de habitantes en la provincia de Santa Elena requiere el servicio de transporte porque es fundamental para la movilización de la vida cotidiana, hoy en día cuando el ámbito laboral es arduo es necesario utilizar este medio para

transportarse de un lugar a otro ahorrando tiempo y tener la comodidad necesaria, aunque la satisfacción de los usuarios no es el 100% completa y muchas veces se debe a que los choferes de taxis no muestran un trato servicial donde haga sentir a los pasajeros cómodos y seguros al transportarse. Considerando el bajo nivel de organización y dirección se proyecta realizar un diseño organizacional para la cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena con el fin de mejorar la organización y planificación de las actividades que demandan los socios de la cooperativa, y en muchas ocasiones los resultados no efectivos de los departamentos de control provocan un desinterés por parte de todo el grupo de investigación y es en ese instante que la estructura organizacional no tendrán los resultados propuestos.

Esto no es sorprendente, porque es fácil observar que las estructura organizacional en los departamentos administrativos y gerencial de la cooperativa son obsoleta, pues ha recibido pocas modificaciones, son puntuales y restringidas en el desarrollo de ideas que podrían desarrollar propuestas para el bien del equipo que se investiga.

Si se considera que el cumplimiento de la misión por parte del área administrativa en esta entidad depende de su eficaz y eficiente gestión y ésta, a su vez, de una adecuada estructura organizacional, la presente propuesta presentará una metodología que permita establecer inicialmente un diagnóstico de la situación actual en la organización donde se implantará un sistema documental de Control, basándose en un diseño idealizado de estructura organizacional, que pueda servir, además, como una guía para definir los cambios necesarios para llegar a la estructura óptima.

Aunque es conveniente que a su vez se pueda dirigir y llevar un control organizativo dentro y fuera de la entidad para mejorar la imagen que se proyecta a la comunidad alcanzando con estos procesos más beneficios para la cooperativa y beneficios monetarios para los socios en particular, aportando con esta

investigación a la línea de acción de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, esta propuesta estará enfocado en el desarrollo organizacional y al componente específico que titula emprendimiento e innovación empresarial.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Evaluar la influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un análisis descriptivo y exploratorio de la situación actual, para el diseño organizacional de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar organigramas de los departamentos de la cooperativa.
- Implementar un plan organizacional dentro de la cooperativa.
- Diagnosticar el sistema administrativo actual que posee la cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder.
- Determinar estrategias competitivas para determinar la efectividad del proceso administrativo gerencial de la cooperativa.
- Realizar el análisis interno para reorganizar la estructura organizacional.
- Promover un diseño organizacional que permita establecer una estructura sostenible que garantice el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.

#### **4 HIPÓTESIS**

Influencia de una estructura organizacional en la gestión administrativa, de la cooperativa de transporte en taxis Jesús Del Gran Poder del cantón La Libertad provincia de Santa Elena

##### **Variables**

##### **Variable Independiente**

Estructura organizacional

##### **Variable Dependiente**

Gestión administrativa.



**Cuadro 2 - Operacionalización de la variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
	<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>gestión administrativa</p>	<p>Conjunto de acciones mediante las cuales el administrador o gerente desarrolla las actividades mediante los procesos administrativos</p>	<p>Gestión Administrativa</p> <p>Recursos</p> <p>Financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Control</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Recursos Materiales</li> <li>• Recursos Tecnológicos</li> </ul> <p>Presupuesto</p>	<p>¿Cómo califica la calidad del servicio que Ud. ofrece?</p> <p>¿Dónde ofertan su servicio?</p> <p>¿En la Cooperativa, existe l distribución de los puestos de trabajo?</p> <p>¿Para que utiliza el medio de transporte TAXI?</p> <p>¿Cuáles son los aspectos que prefieren al utilizar un taxi?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Observación directa</p>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
 Elaborado por: Enrique Borbor Toala

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Según Chiavenato (2002) la estructura organizacional son los procesos de diseño para organizar una organización, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico. En la búsqueda de la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. A continuación se mencionara de manera general cada una de las anteriores.

Modelos de estructuras organizacionales en términos generales un “modelo” es la representación de alguna cosa, ó como lo definió Jorge Etkin. “En el sentido más general se llama modelo a un conjunto de elementos, sean estos materiales, símbolos gráficos, ideas ó palabras que son utilizadas para representar un fenómeno real con una finalidad práctica”; se pueden clasificar los modelos de estructuras Organizacionales, en cuatro clases ó tipos fundamentales. La organización se define como aquella función encargada de estructurar una empresa u organización mediante la determinación de las tareas que se realizarán y quienes llevarán a cabo, como será la agrupación de cada empleado responsable de tomar las decisiones oportunas de acuerdo a los objetivos planteados por la empresa.

Por su parte, la teoría presentada por Robbins y Coulter (2005) comprende a la organización como un diseño que engloba los procesos de departamentalización, centralización, formalización, comunicación y el recurso humano (pág. 26). Koontz y Weihrich (2004) definen la organización como una función que consiste en identificar, clasificar, y agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos propuestos en una empresa, así como la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de autoridad para supervisarlos (pág. 43).

Chiavenato (2001) expone que la organización es una unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos donde se debe llevar a cabo primero un diseño organizacional, luego un diseño departamental y por último el diseño de tareas y cargos (pág. 23).

En la actualidad, las organizaciones se desenvuelven en un medio complejo y en continua transformación (STEPHEN, 2005; MINTZBERG, 2003; CHIAVENATO, 2002; DAFT, 2004; GALÁN, 2006).

El cambio tecnológico, la apertura de los mercados, el papel de la información y la creciente influencia de los grupos de interés sobre los procesos organizacionales; hacen necesaria que toda organización requiera de un diseño organizacional dotado de características como pertinencia, flexibilidad, capacidad de adaptación y una continua y adecuada interacción o participación del talento humano que le permitan no sólo afrontar sino potenciar dichos factores para ser transformados en oportunidades que finalmente se traduzcan en ventaja competitiva. El proceso de diseño organizacional es factible si es aplicado en dos diferentes momentos o situaciones:

- a) Cuando en una organización se identifican problemas de desempeño originados en la existencia incompleta o defectuosa de los elementos antes mencionados y
- b) cuando se busca la creación de una organización nueva.

En el primer caso; se hace necesario un rediseño organizativo consistente, por lo general, en un análisis comparativo de la situación actual de la organización con los fundamentos teóricos ideales en toda estructura; concentrándose en verificar los excesos o carencias que posee la estructura organizacional actual con las

características que los teóricos plantean; para luego proponer los cambios que se consideren pertinentes.

El diseño organizacional es la evolución interna de una empresa u organización, en la actualidad la exigencia social crece diariamente y se aseguran que su petición sea escuchada exigiendo una propuesta que, mejore la calidad de servicio para contribuir al desarrollo de la comunidad.

La Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder, perteneciente al Cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena se mantiene con 56 socios, cristalizándose en todos los trámites requeridos y legalmente constituida en escritura pública y desde muchos años atrás, esta cooperativa brinda sus servicios en taxis desde su creación y es una de las primeras cooperativas que piensa en la comunidad y en mejorar su servicio sometiéndose a cambios a beneficio propio y de quienes utilizan el servicio de taxis.

La Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder es una de las organizaciones que se propuso responder a las peticiones de la comunidad de una manera favorable, implementando un diseño organizacional para mejorar la productividad, la organización y sobre todo mejorar los ingresos socio-económicos de la cooperativa.

El diseño organizacional surge por la poca efectividad, organización y la débil fluidez de sus actividades dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder rigiéndose a un organigrama fijo, privándose de un diseño variable y organizacional para la mejora del servicio que brinda la cooperativa en taxis.

## **1.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.2.1 Diseño Organizacional**

Una empresa de nombre conocido y con historia por compartir como es la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder del cantón La Libertad provincia de Santa Elena, requiere ajustarse a cambios de todo ámbito, por eso es

necesario un diseño organizacional para mejorar el nivel organizativo y administrativo de sus socios y la atención y el servicio al cliente.

La demanda diaria del público obliga y exige una reestructuración de la cooperativa en el ámbito organizacional y de servicio, la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder tiene gran demanda de trabajo por ser una de las cooperativas en taxis pioneras de nuestra provincia, se ha ganado la confianza de quienes utilizan este medio de movilización.

La cooperativa necesita un diseño eficaz y estructural para poder crear nuevas estrategias para adecuarse a los cambios y satisfacer cada una de las exigencias del usuario, el diseño organizacional en una empresa es primordial, porque, si hablamos de la afluencia de habitantes que tiene la provincia es necesario dicho diseño por la abundancia de turismo que se dan en todo el año y recuren siempre al servicio en taxis. Para poder mejorar y dar un servicio eficaz a los habitantes de nuestra provincia y a quienes la visitan es indispensable organizarse de manera ágil y oportuna recurriendo a un diseño estructural que permita esclarecer estrategias para direccionar bien la visión de la cooperativa. Bajo cada una de las circunstancias que envuelven a la cooperativa, se plantea desarrollar en la empresa un diseño organizacional concluido y listo para mejorar de forma eficaz y competitiva las funciones de la cooperativa y satisfacer la necesidad de la comunidad.

Según Zuani (2005), establece que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas. “El concepto de organización se caracteriza por referir a pautas de relación estables que comparten individuos y grupos, y que les permiten realizar un esfuerzo coordinado, aun cuando el contexto cambiante también requiera adaptación en su rumbo” (pág. 42).

### **1.2.1.1 Importancia del Diseño Organizacional.**

En la actualidad el diseño organizacional es un factor muy importante e indispensable para la toma de decisiones y la debida organización de la empresa

ejecutando y poniendo en práctica dichas estrategias. El diseño organizacional aparte de generar seguridad ayuda a enfocar a los involucrados en dos sentidos: en interior y exterior es decir el ambiente interno y externo de las organizaciones.

El diseño organizacional ayuda a esquematizar relaciones estables y previsibles que son tomadas como referencia válida por sus miembros, ayuda también a establecer directamente al punto que se requiere llegar, a la meta establecida en una forma unánime entre socios y colaboradores de la misma.

Mediante el diseño organizacional estamos dando apertura al crecimiento de una pequeña empresa a formar parte generadora de las grandes empresas es decir esta cooperativa está dándose paso a un avance en la administración gerencial, favoreciendo al público y siendo una de las primeras cooperativas que aporte desarrollo empresarial de esta provincia, con una propuesta se da un giro a la organización porque sus metas estarán encaminadas a las gestiones empresariales desarrollando nuevas fuentes de trabajo dentro de la provincia de Santa Elena.

#### **1.2.1.2 Principio de Organización**

##### **Principios para una organización**

- **División del trabajo:** Es uno de los principios más importantes para la organización, al dividirse el trabajo se consigue un mejor rendimiento de quienes participan en dicha organización, a tomar como opción la división estamos contribuyendo al trabajo en equipo donde se obtendrá mejores resultados al participar y contribuir con sus conocimientos para la elaboración de estrategias mediante un diseño organizacional.
- **Autoridad y Responsabilidad:** La autoridad es quien tiene la responsabilidad de informar el cambio y designar el tipo de trabajo a quienes conforman el ámbito laboral y hacer que se cumplan a beneficio de la empresa y de quienes utilizan sus servicios.

- **Unidad de Mando:** Se debe designar de forma unánime a un solo responsable quien deberá tomar y ejecutar decisiones que favorezcan al desarrollo de la cooperativa. Todo empleado necesita un empleador (jefe) quien los guía y le da la orden hacia donde se quiere llegar, es recomendable tener un solo jefe para evitar confusiones e ineficiencia de parte del empleado.
- **Unidad de Dirección:** El grupo de trabajo quienes forman parte de la empresa en desarrollo deben tener la misma dirección hacia una sola meta, es decir deben tener el mismo plan, las mismas estrategias y las mismas ganas de emplearlas para poder alcanzar de forma satisfactoria lo deseado y un requisito importante es que todos los individuos independientemente del cargo conozcan la misión, visión y objetivos de la cooperativa.
- **Centralización:** Se refiere a la concentración y la centralización que debe tener la máxima autoridad para poder implementar cada uno de los cambios que se genere en la empresa.
- **Jerarquía o Cadena Escala:** Se debe establecer un centro de autoridad para el mejor funcionamiento de la empresa y mejor implementación y aceptación de las decisiones tomadas, al formar un grupo de trabajo definiéndose el orden jerárquico se estaría formalizando y aceptando dicha jerarquización.

El propósito del diseño organizacional es mejorar la organización de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder, implementando los principios de administración que son: planificación, organización, dirección y control consiguiendo con esto mejorar la estructura organizacional y obtener eficiencia y veracidad de parte del empleador hacia los clientes.

### **1.3 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.**

El diseño organizacional es un sistema mecanizado y elaborado para formar y organizar a grandes y pequeñas empresas. Los elementos organizacionales son fundamentales para el buen desarrollo del mismo. Los elementos organizacionales son:

#### **1.3.1 Organización Informal**

La organización informal se define por un conjunto de relaciones sociales y personales no constituidas por la máxima autoridad, se integran de forma voluntaria y espontanea cuando las personas interactúan entre sí. Al tener una correlación entre personas que ocupan un puesto en la organización se esta formando una organización informal, donde lo que prevalece es la amistad y la formación de grupos informales, provocando desinterés por el trabajo en equipo.

En la organización informal no existen los papeles ni nada plasmado en ellos todo se realiza de forma abierta receptando opiniones y comportamientos de quienes integran esta organización.

- **Grupo de Interés.-** Se forma con el fin de alcanzar una misma meta
- **Grupo de Amistad.-** Se crean para satisfacer necesidades y tener una interacción personal y placentera.

#### **1.3.2 Organización Formal**

Es creada de forma intencional, debidamente estructurado por parte de sus miembros logrando objetivos organizacionales, esta estructura esta originada en empresas u organizaciones que tienen por objetivo brindar servicios o productos de calidad donde predomina la imagen y esta imagen de la empresa se verifica de acuerdo al nivel de trabajo en equipo dividido en secciones..

Es una organización previamente formada donde produce un ambiente interno adecuado, basada en la división de trabajo lógico de criterio establecido por integrantes capacitados para la toma de decisiones de dicha organización. La organización formal a diferencia de la informal está plasmada en papeles y se rige mediante lo dispuesto por la persona o autoridad elegida para generar las debidas aprobaciones, en muchos casos la autoridad de esta organización está a cargo del gerente o jefe de la organización.

- **Grupo de Mando.**-Está formado por personas designadas a colaborar con el mandatario de la organización, reportando novedades para la mejor ejecución de la misma, este grupo es el encargado de realizar de manera efectiva las funciones encomendadas.
- **Grupo de Tarea.**- Se conforma por un grupo de individuos formando y cristalizando ideas, unidos por reglas codificadas y el orden, los cuales deben regirse a las normas reglamentarias expuestas en el ámbito interno.

### **1.3.3 Enfoques del diseño organizacional**

#### **Enfoque Clásico**

El enfoque clásico hace referencia a una administración ordenada, sistematizada y una estructura sumamente formada. Lo clásico nunca sale de lo formal y normal siempre se rige un mismo sistema y métodos para realizar y efectuar lo previsto, muchos piensan que un diseño organizacional necesariamente se debe realizar en medio de rutina (Burocracia) de actividades y un clima impersonal y racional en la organización.

En caso del diseño organizacional previsto para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder, está diseñado, por una estructura muy bien conformada, jerarquías plasmadas y reglas o estrategias a corto y largo plazo a seguir pero con una efectividad al solucionar inconvenientes que se presentan a lo

largo de las organización y de esta manera fomentar un mejor resultado de empresarial.

### **Enfoque Tecnológico de las Tareas**

En el enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, es sumamente importante la tecnología donde pasa a formar como una herramienta primordial que se utiliza para la creación de dicho diseño, pues mediante la tecnología se pretende disminuir el retraso a los procesos administrativos haciendo más ágil el trabajo dentro de la cooperativa, manifestando seguridad y veracidad en la fluidez y valoración del trabajo impartido.

La tecnología avanza diariamente de forma ascendente, ayudando a desarrollar e implementar los instrumentos para la producción efectiva y eficaz de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder, esta empresa maneja sistemas computarizados de acorde a las exigencias del mercado.

La tecnología aplicada en la formación del diseño organizacional, ayuda a un mejor control de personal, productividad económica y efectividad laboral, la tecnología va de la mano con el crecimiento del diseño organizacional, porque unos de los objetivos que busca la introducción de una tecnología actualizada dentro de la empresa es mejorar de manera radical la administración empírica que poseen ciertas instituciones.

### **Enfoque Ambiental**

Para proponer o implementar cambios se necesita una valoración del ambiente en el que se determine minuciosamente los parámetros en el que se encuentra funcionando la organización.

División según (Woodward):

- **Mecanicista:** Las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas.

- **Orgánico:** Es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados.

Luego de determinar en el ambiente que se desarrolla se decide la propuesta para un cambio dentro de las organizaciones, este cambio es producido por el ámbito donde se desarrollan las actividades laborales.

El ambiente que se desarrolla en la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder es el orgánico, pero al implementar un diseño organizacional se formalizara en un ambiente mecanicista diferente (sin burocracia), planteado con reglas, jerarquías y objetivos a alcanzar.

#### **1.4 BENEFICIOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional es la unificación de medios que maneja la organización con el fin de distribuir el trabajo ordenado.

El diseño organizacional brinda sus beneficios a la empresa generando facilidad en el funcionamiento y en la creación de estrategias para la efectividad laboral, cumplimiento de necesidades del cliente y un mejor rendimiento económico.

##### **Beneficios organizacionales**

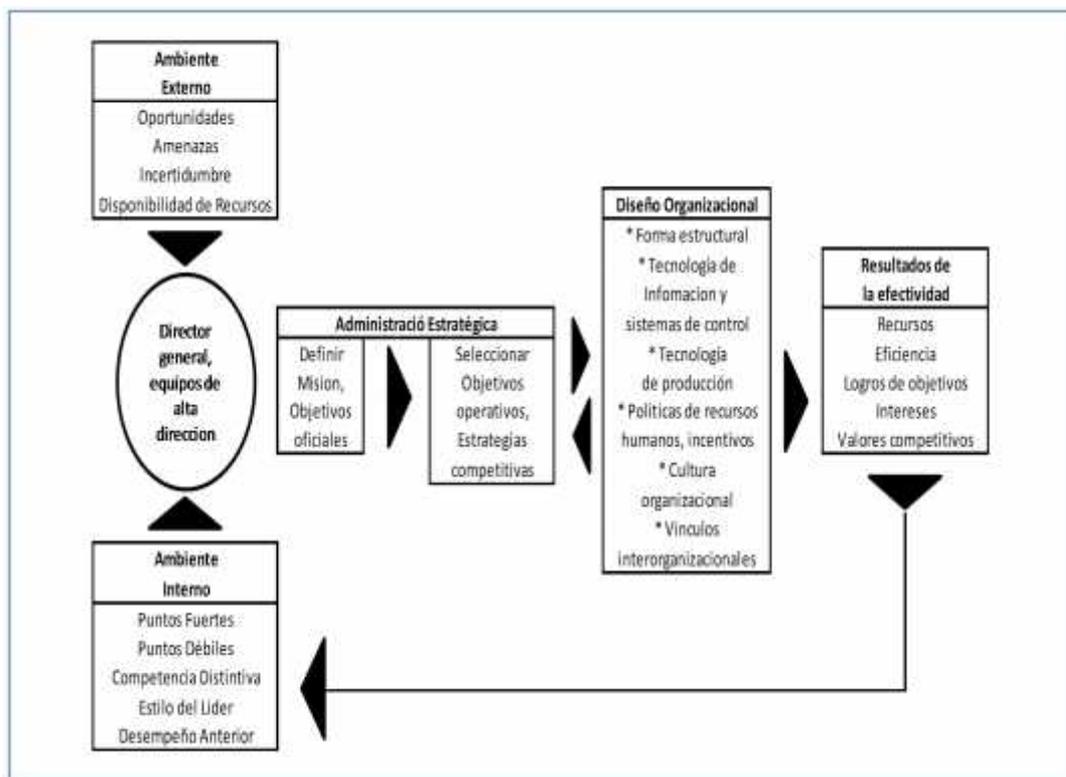
- **Simplicidad.-** Sencillez, eficacia y Rapidez al solucionar inconvenientes o problemas suscitados dentro y fuera del ámbito laboral de los socios.
- **Economía.-** Mejora en el rendimiento presupuestario y Productivo.
- **Fiabilidad.-** Confianza en la organización al contar con un diseño organizacional donde se seleccione y organice los componentes de funcionamiento cuidadosamente establecidos.
- **Aceptabilidad.-** Es aceptación favorable por parte del cliente al utilizar el servicio en Taxis de la Cooperativa Jesús de Gran Poder.

## 1.5 MODELOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

### 1.5.1 Modelo de Richard I. Daft

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2011), en el cual se refiere a los ambientes externo e interno de las organizaciones y los pasos a seguir para el buen desarrollo efectivo de las empresas, según Richard Daft, los modelos mencionados se encajan en el análisis profundo del ambiente externo e interno, también se refiere a la administración con estrategias competitivas que son fundamentales para obtener resultados satisfactorios para el directorio de las empresas.

**Gráfico 1 - Modelo de diseño organizacional (Richard L. Daft)**



Fuente: DAFT Richard L. (2011) "Teoría y Diseño Organizacional", 11ª Edición.  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

### 1.5.1.1 Dimensiones del Diseño Organizacional:

Las dimensiones es un desglose minucioso, que permite evaluar de mejor forma el desempeño organizacional dándole cabida a dimensiones descriptivas de características específicas de diseño organizacional.

**Las dimensiones estructurales.-** Se fija en la creación de base para cronometrar y comparar peculiaridad de una organización. Analizando de forma minuciosa del medio externo.

- **Formalización.-** Representa la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripción de funciones, regulaciones y manual de políticas.
- **Especialización.-** Es el grado por el cual las tareas organizacionales son subdivididas en funciones separadas. Si la especialización es extensiva, cada empleado desarrolla solamente un rango angosto de tareas.
- **Estandarización.-** Es la extensión en la cual actividades con trabajos similares son desarrolladas de una manera uniforme. En una organización altamente estandarizada el contenido del trabajo es descrito en detalle y es desarrollado de la misma forma en todas las localidades.
- **Jerarquía de autoridad.-** Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada administrador. La jerarquía es indicado por las líneas verticales en un organigrama. La jerarquía es relacionada al tramo de control (el número de empleados reportando a un supervisor). Cuando el tramo de control es bajo, la

jerarquía tiende a ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de autoridad es baja.

**Las Dimensiones contextuales.-** Cumplen con puntualizar de forma global su magnitud, avances, dominio y metas. Es la encargada de caracterizar a toda organización, definiendo el cerco organizacional, terciando y ajustando la capacidad estructural planteada en el ámbito contextual. En estas dimensiones se desarrollan actividades relacionadas con las fases primeras de toda organización porque se implementan estrategias para direccionar lo que ya está planteado dentro de las empresas y sectores empresariales.

**Gráfico 2 - Modelo de diseño organizacional (Richard L. Daft)**



Fuente: Daft Richard L. (2007)  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

### **1.5.2 Modelo de diseño organización (Ailed Labrada Sosa)**

El diseño organizacional ha ido evolucionando, transitando el enfoque funcional al enfoque integrado. El modelo de diseño organizacional que se muestra en el gráfico número 3, responde a la necesidad de contar con una herramienta que permita la introducción de formas organizativas complementadas con el enfoque estratégico, de procesos y de competencias teniendo en cuenta las bases metodológicas específicas de cada organización y la integración con los sistemas y tecnologías de la información.

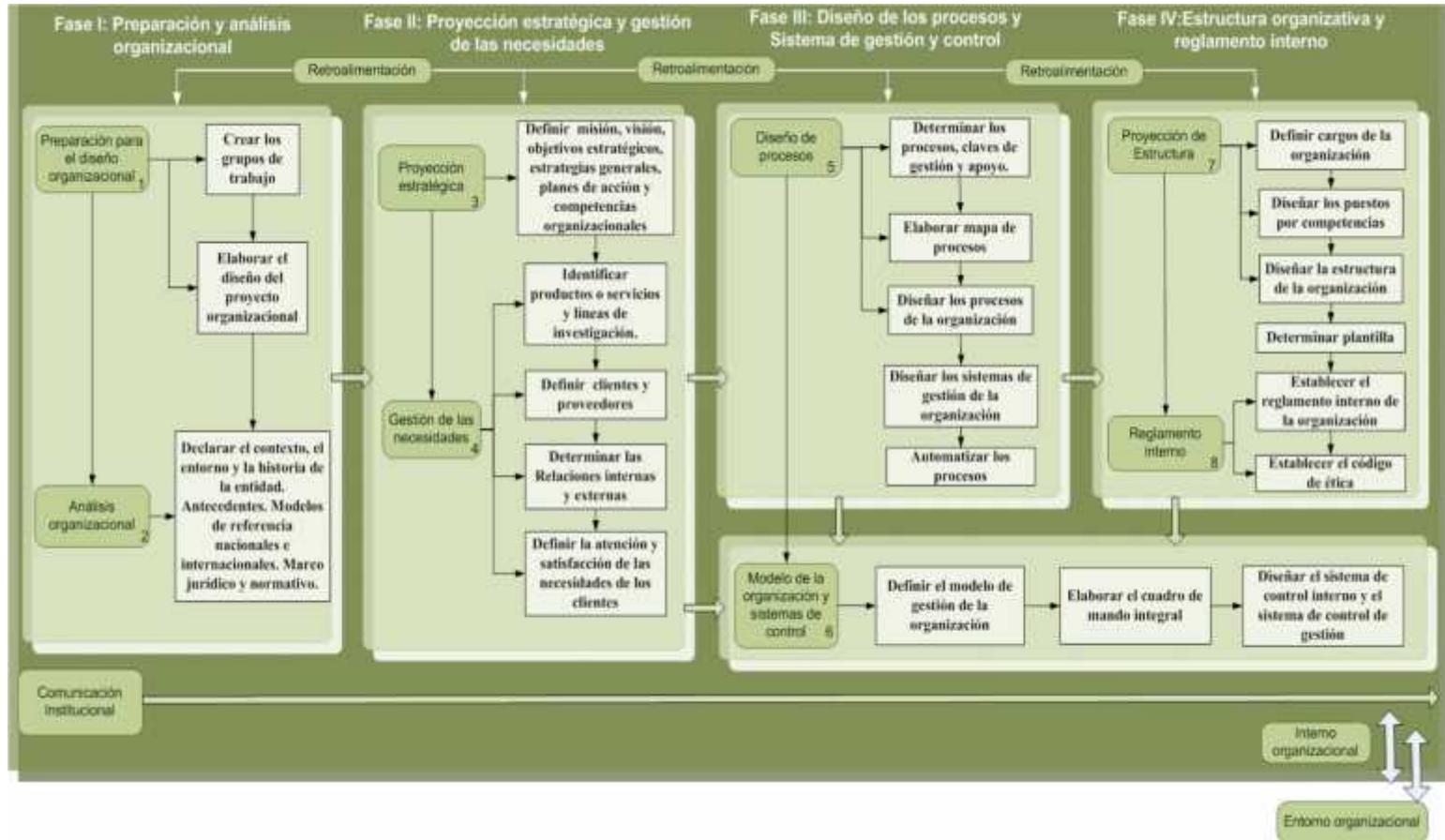
Es una solución para centros de investigación tecnológica que permite obtener diferentes resultados como el análisis organizacional, la proyección estratégica y su materialización a diferentes niveles.

También permite obtener la gestión de las necesidades orientada hacia el cliente; el diseño de los procesos integrados con las tecnologías de la información y las comunicaciones, los procesos de gestión y de apoyo, en interrelación con el entorno y entre sí.

Otros resultados son el diseño de los sistemas de gestión, el modelo de la organización, el sistema de control de gestión (con el cuadro de mando integral y el control de riesgos), el manual de funciones, la estructura organizativa, la plantilla de personal, el reglamento interno y el código de ética, en el marco del estricto cumplimiento de las regulaciones legales.

El gráfico N 3, muestra el modelo de diseño organizacional con sus cuatro fases: preparación y análisis organizacional; proyección estratégica y gestión de las necesidades; diseño de los procesos y sistemas de gestión y control, así como la estructura organizativa y el reglamento interno, las cuales a su vez están integradas por varias etapas que también se exponen.

**Gráfico 3 - Modelo de diseño organización (Ailed Labrada Sosa)**



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica"

Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

## **1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

### **1.6.1 Definición Estructura Organizacional.**

La estructura organizacional es la encargada de dividir y estructurar el trabajo de una organización para un mejor manejo y desempeño hacia los objetivos propuestos a alcanzar.

**SOP GLASSOP (2007)** se refiere a los atributos distintivos (rasgo, el valor, forma y eficacia). La organización, se refiere a las partes que conforman una cosa: las propiedades (por los rasgos de evidente valor), y su relación (evidente por su forma y eficacia). Proceso, se refiere a la constitución de las partes (el conjunto de propiedades relacionadas) que produce un todo. En la literatura ontológica, SOP se describe (pàg.45).

Estructura se refiere a sistemas cerrados o de los atributos del universo que son independientes. La organización se refiere a los sistemas abiertos o las partes del universo, que dependen de los sistemas cerrados. Proceso se refiere a los sistemas sociales.

#### **1.6.1.1Tipos de Estructura Organizacional.**

- **Estructura Funcional.-** La estructura funcional extiende a toda la organización la idealización de la departamentalización funcional. Mediante una estructura funcional diseñada para organizar y emplear ideas especializadas para obtener una economía de escala.
- **Estructura Lineal.-**La estructura Lineal rige su funcionamiento por los principios de unidad de mando, cada persona se subordina a un solo superior. Es caracterizada por su organización centralizada y por un control evidente
- **Estructura Matricial.-** Es de carácter provisional, empleado por grandes empresas equilibrándose por una autoridad con el mismo nivel jerárquico,

dividiéndose en funciones para el mejor manejo de la empresa, por un lado la autoridad supervisora y por el otro la basada en proyectos.

#### **1.6.1.2 Objetivo de la estructura organizacional**

El objetivo de la estructura organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder es definir, disponer y documentar una estructura capaz de generar un crecimiento dentro y fuera de la empresa creadas mediante reglas y orden jerárquico con un mismo propósito, generando seguridad al empleado y empleador a desarrollarse en el vínculo organizacional obteniendo eficiencia laboral, tecnología y un favorable rendimiento económico.

#### **1.6.1.3 Políticas Organizacionales**

Las políticas organizacionales son reglas dispuestas en la empresa para implementar un esquema que sirva de estructura y garantice un eficaz funcionamiento, maximizando la efectividad de los miembros que conforma la entidad.

Dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder las políticas empleadas sirven como guías organizacionales para el ajuste de tareas, actitudes y actividades relacionadas con el cumplimiento descriptivo y proporcional dispuesto por la administración para el rendimiento satisfactorio de los socios involucrados.

### **1.7 MANUALES ORGANIZACIONALES**

El manual de organización es un mecanismo sistemático de la ciencia y técnica de la administración; es un método de operación por pericia de excelencia, aportando a desarrollar un proceso dentro de la organización, los manuales deben ser medibles, reales y explicativos para las personas que se involucran en los puestos de trabajo.

Establecen un aditamento ideal de los organigramas, se suplementan recíprocamente para dar una asesoría clara y específica de la estructura y de las unidades que la integran.

En la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder el manual organizacional describe el funcionamiento de cada una de sus dependencias con el propósito de efectuar un suministro que oriente de manera clara a los funcionarios de cada dependencia.

Es un instructivo que detalla las actividades organizacionales de la cooperativa unificando criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas, los manuales organizacionales son indispensables para el desarrollo de la empresa porque en ellos está plasmado la estructura conformada por ideas sistemáticas.

#### **Manual Organizacional:**

- Explica detalladamente el funcionamiento.
- Ayuda al manejo de la organización.
- Es una herramienta fundamental para el avance institucional.
- Es la elaboración general de un sistema organizacional.

#### **1.7.1 Tipos de Manuales (Kellogg)**

**Manuales de organización.**-Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otras cosas.

**Manuales de política.**-Los manuales de política, también llamados de normas, son la piedra angular ya que estudian las reglas de la organización. En este tipo de manuales se exponen los 10 (ó 10,000) mandamientos de la compañía. Según

Kellogg, los manuales muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros “slogans” que expresan una política.

**Manuales de procedimientos.**-Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

**Manuales de puestos.**-También llamado manual individual o instructivo de trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas del puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no solo contiene la descripción de las labores sino que explica cómo deben ejecutarse, es un manual de organización y procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple.

**Manuales de personal.**-También llamados de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual de empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, puede elaborarse destinados tres clases de usuarios:

**Manuales generales.**-Es usuales que un manual no trate solo en un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más características específicas. Puede darse el caso de que una empresa tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

## 1.8 ORGANIZACIÓN

Idalberto Chiavenato (2009), sustenta que la organización es un método ordenado, sistematizado y muy bien definido para presentar una propuesta o procesos de departamentalización que se los hace en conjunto de personas para alcanzar los objetivos propuestos por el grupo, se define este concepto por ser objetivos inalcanzables en forma individual y cumple la función de identificar, formalizar y comunicar los debidos procesos, también emplean propósitos dentro de los objetivos los cuales son estandarizados y sustentados para que sean medibles y alcanzables (pag 29. ).

**Propósitos:** Robbins y Coulter (2005)

- Permitir al administrador o ejecutivo profesional la consecución de los objetivos primordiales de una empresa.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas.
- Una excelente organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados.
- La estructuración o construcción del mismo.
- Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

**1.8.2 Comunicación en la organización**

La comunicación en la organización tiene un lugar fundamental, interactúa entre la empresa y el público para la Cooperativa de Transporte en taxis Jesús del Gran Poder la organización es un proceso de comunicación sistemático.

Para lograr una emisión y recepción entre la cooperativa y el cliente se basan a diferentes sistemas operacionales eferentes a tareas o a reglamentos, órdenes e instrucciones y a mantenimientos de relaciones públicas.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos, es necesario conllevar una comunicación organizativa dentro de la cooperativa porque es una manera d interactuar y formular ideas en el bien del grupo.

Actualmente, son muchas las tendencias que procuran explicar el fenómeno comunicativo en la organización, sin embargo es de vital importancia para la proyección de esta línea de investigación, los aportes que realiza Manuel Castells desde la estructura social de la información y del conocimiento, donde se evidencia la necesidad de estudiar a profundidad los impactos que se generan en la organización con la implantación de las llamadas nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, principalmente en la productividad de la empresa, en el trabajo, en las relaciones humanas y en la conformación de la ciencia de la comunicación que pueda explicar a partir de sus propios métodos y con sus propias teorías el fenómeno comunicativo en la organización. (Castells 2002, Carnoy 2002 Help 2001, McGrew 2001, Golblatt 2000, Perraton 2001).

### 1.8.3 Eficiencia Organizacional

Savoie y Morín (2001). De manera general estos investigadores argumentan que a pesar de la confusión conceptual, operacional y demás problemas enfatizados, los estudios de eficacia organizacional son necesarios, sobre todo en ciertos tipos de organizaciones.

**Gráfico 4- Eficiencia Organizacional**



Fuente: Savoie y Morín. (2001)  
Elaborado por: Enrique Borbor T.

Cada organización es única. Cada organización tiene su propia peculiaridad que compara

Probablemente con otras de la misma naturaleza pero es única en cuanto a su cultura, políticas y experiencias. Debido a la complejidad de la dinámica actual del negocio, muchas organizaciones encaran el desafío de cómo identificar la

cadena de causas y efectos que mueven el negocio. Conociendo esta cadena de eventos podrán hacer corrección al curso del objetivo según sea necesario. El tiempo real la evaluación de la organización es necesaria para líderes al identificar la debilidad y las fuerzas internas.

#### **1.8.4 Cultura organizacional**

La cultura básicamente se forma por la sociedad donde habitamos, pues cada grupo de individuo forman su cultura y es aquí que fomentan una personalidad única para ciertos grupos y se basa en sus actos, comportamientos, religiones, formas de expresión provocando con esto que se forme una cultura y se logre ser inmortal, difícil de desaparecer

Según Chiavenato (2002) “cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de costumbre, hábitos y creencias que se establecen por reglas, valores aptitudes y expectativas compartidas por todos los miembros de la organización, así como la forma de llevar la organización y los sistemas que comparten en la organización”.

#### **1.9 DEPARTAMENTALIZACIÓN (ROBBINS Y COULTER)**

La especialización horizontal se hace a costa de una cantidad mayor de órganos especializados, en el mismo nivel jerárquico, cada uno en su tarea. La especialización horizontal también se denomina proceso funcional y se caracteriza siempre por el crecimiento horizontal del organigrama.

Es más conocida con el nombre de departamentalización, por su tendencia increíble de crear departamentos. Cada departamento designa un área, división o segmento distinto de una empresa sobre la cual un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etcétera) tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

- **Departamentalización Funcional.**-Es común en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades análogas según su función principal.
- **Departamentalización Por producto.**-Es característica de las empresas fabricantes de diversas líneas de productos, la departamentalización se hace en base a un producto o grupo de productos relacionados entre si.
- **Departamentalización Geográfica o por Territorios.**- en esta sección se define por cuadros y gráfico según el territorio donde se desenvuelve las empresas.
- **Departamentalización Por clientes.**-Por lo general se aplica en empresas comerciales, principalmente almacenes, y su función consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
- **Departamentalización Por Proceso o Equipo.**-En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.
- **Departamentalización Por Secuencia.**-Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras.

## **1.10 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

### **1.10.1 Matriz de Evaluación de Factor Interno MEFI (Fred R. David Matriz)**

La MEFI suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas.

Es una herramienta de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para desarrollar esa matriz se necesita de vicios subjetivos, por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trate de una herramienta toda poderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

**Cuadro 3 - Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores interno clave	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
	Debilidad			
	Fortaleza			
	Fortaleza			
	Debilidad			
<b>Total</b>				

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.  
Elaborado por: Enrique Borbor T.

**Se requiere 5 pasos para el desarrollo de una MEFI:**

1. Observar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento aquí detallado, se brinda el siguiente Ejemplo Paso a paso.
2. Otorgar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones deben totalizar 1.0
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:  
Una debilidad importante (1)  
Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

4. Se Multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable:
5. Suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0 siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

#### 1.10.2 Matriz de evaluación de factor externo MEFE (Fred R. David Matriz)

El análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda la información externa, como son: las variables ambientales decisivas, predicciones ambientales determinantes y la matriz de perfil competitivo. En el desarrollo de la MEFE habrá que utilizar vicios de tipo subjetivo, por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una MEFE son

**Cuadro 4 - Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Factores interno clave	Variables	Ponderación	Calificación	Resultado ponderado
	Oportunidades			
	Oportunidades			
	Amenazas			
	Amenazas			
<b>Total</b>				

Fuente: Fred R. David (2003) Matriz de evaluación de factores internos.  
Elaborado por: Enrique Borbor T.

**1.** Realizar una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma. El número recomendado de amenazas y oportunidades clave a incluir en la MEFE, varía de 5 a 20. Para visualizar mejor este proceso se trabaja paso a paso.

**2.** Colocar una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 (sin importancia) 1.0 (muy importante).

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0

**3.** Realizar una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante (1)

Una amenaza menor (2)

Una oportunidad menor (3)

Una oportunidad importante (4)

**4** Multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

**5.** Suma los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0.

El resultado ponderado promedio es por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas lo cual provocaría sentirse neutral a los cambios del mercado.

### **1.10.3 Matriz FODA**

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en qué contexto lo estamos analizando.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino

también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

- **Fortalezas:** son las capacidades especiales con que cuenta la cooperativa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia, además se emplean también los recursos que se controlan, capacidades y habilidades que poseen los socios y las actividades que se desarrollan positivamente dentro de esta entidad.
- **Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno laboral en el que actúa la cooperativa, y que permiten obtener ventajas competitivas frente a las demás de su misma clasificación por servicios.
- **Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, son aquellos recursos que por falta de iniciativa o tiempo no se los posee por ejemplo trabajo en equipo u organización de funciones dentro de la cooperativa, las debilidades pueden cambiarse al actuar con estrategias competitivas dentro de las organizaciones.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno donde laboran los socios y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización dentro del campo laboral.

Al aplicar la matriz FODA en la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder estamos formando una empresa con procesos muy bien estructurados, lista para enfrentarse a inconvenientes institucionales. Al trabajar en FODA nos permite buscar y analizar de forma detallada y sistemática cada una de las variables que participan en la organización con la finalidad de obtener información para una mejor toma de decisiones.

Si bien la herramienta estratégica ideal para plasmar la misión, la visión, las metas, los objetivos y las estrategias de la cooperativa, se deberá realizar correctamente el análisis FODA donde se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

#### **1.10.4 Modelo de Porter**

Este modelo de las fuerzas de Porter es una herramienta que se puede utilizar para estudiar el entorno de cualquier tipo de empresa, y que por lo demostrado da buenos resultados, este análisis ayudará a formular estrategias más efectivas.

Si observamos en los medios nacionales muchas de las empresas que surgen no logran llegar a la etapa de madurez pues en la etapa de introducción fracasan, muchas veces es por la falta de análisis de su entorno de saber qué es lo que los rodea o a que se enfrenta, definitivamente realizar el modelo de las fuerzas de Porter es vital para el éxito de las estrategias que el negocio decida seguir.

Si comparamos la situación del mercado bancario de Estados Unidos contra el mercado de Guatemala se puede decir que son mercados diferentes con algunas cosas en común sin embargo por el bajo porcentaje de bancarización de Guatemala este sería un mercado más atractivo.

Independiente el modelo que se utilice para analizar el entorno de un negocio el éxito que este pueda tener dependerá de la calidad del mismo y de lo atinada que sea la estrategia que se formule.

La utilización de modelos de análisis como el de las cinco fuerzas de Porter, es de gran importancia para determinar cómo y de donde se puede obtener una ventaja competitiva, existen otros tipos de estrategia pero en especial en esta industria por las regulaciones siempre será obligatorio seguir muy de cerca lo que la competencia este realizando y así lograr mediante el estudio del entorno una ventaja competitiva.

**Gráfico 5 - Modelo de Porter**



Fuente: Michael Porter  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**-El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- **La rivalidad entre los competidores.**-Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los

costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores.**-Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores.**-Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**-Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

## **1.10.5 Proyección Estratégica**

### **1.10.5.1 Misión**

La misión es el propósito por el cual se ha creado una organización y en aquel concepto debe incluir la razón de ser de la empresa, lo que pretenden cumplir en los objetivos trazados y en el tiempo exacto definido, además se manifiestan los antecedentes de la empresa y factores externos del entorno donde compiten a grandes velocidades con sus semejantes.

### **1.10.5.2 Visión**

La visión es un marco de referencia, se empieza por definir primero que es la empresa y luego se realiza el análisis para diagnosticar como se quiere ver la empresa dentro de 3 0 5 años, dentro de las empresas deben tomar en cuenta las tecnologías y el cambiante entorno que los rodea con el fin de presidir los cambios y convertirlos en oportunidades positivas para la empresa.

### **1.10.5.3 Objetivos**

Los objetivos son resultados esperados por las empresas, es decir son las metas que quieren alcanzar y los cuales deben ser medibles, sostenibles y alcanzables en el tiempo estipulado, existen dos clases de objetivos, los generales que sirven para guiar a toda la empresa y los objetivos específicos que ayudan a direccionar las funciones de los departamentos de la organización.

### **1.10.5.4 Políticas**

Las políticas de las organizaciones son normas que ayudan a realizar adecuadamente las funciones de las empresas pues de acuerdo a reglas

establecidas se fomenta el comportamiento de los empleados y se restringen ciertos accesos a los departamentos de las organizaciones.

También sirven de guías de acción que tratan de regular todo tipo de comportamiento de los colaboradores y son de gran importancia para obtener un clima de trabajo adecuado.

#### **1.10.5.5 Valores**

Los valores son específicamente los institucionales son parámetros y guías a los cuales debe regirse toda la organización incluyendo sus trabajadores y fomentan siempre el bienestar moral y laboral de las organizaciones.

### **1.11 GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Gestión es definida como el acto de que realizan los grupos para coordinar procesos y emprender ideas fomentadas a las construcción de sistemas administrativos adecuados para las organizaciones de cada tipo, donde incluyen exclusivamente las fases de la administración planificar, organizar, dirigir y controlar.

#### **1.11.1 Definición de Gestión**

Gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera, además una definición ilustre es un conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa en este caso es la forma más adecuada de organizar la cooperativa de taxis porque se gestionará para fomentar una mejor organización de la institución y definir, alcanzar y evaluar los procesos administrativos establecidos en los organigramas.

Según el diccionario de la Real Academia Española Ed. Espasa, 1970 Madrid. Está es una definición genérica que nos dice mucho, un poco restringido, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henry Fayol un autor trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar" además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

### **1.11.2 Recursos de la Gestión Administrativa**

Los Recursos Administrativos se interponen y resuelven ante la misma Administración, por lo que esta se convierte así en Juez y parte de los mismos. De ahí que la garantía que se pretende asegurar ofreciendo mediante la interposición de recursos una posibilidad de reacción contra las resoluciones administrativas se vea limitada por el hecho de ser la propia administración la que ha de resolver el litigio planteado y que deriva de un acto suyo.

**Recursos Materiales:** Los recursos materiales son los caudales perceptibles que la organización puede emplear para el logro de su finalidad. En los recursos materiales podemos encontrar los siguientes elementos:

- Maquinas
- Escritorios
- Sillas
- Útiles de oficina
- Material de limpieza

**Recursos Técnicos:** Bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones.

**Recursos Humanos:** No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

### **1.11.3 Importancia de la gestión**

La gestión es una forma de trabajo en el círculo de los negocios, la importancia de la gestión es que permite al usuario hacer un seguimiento de los procesos administrativos dentro de la cooperativa y poder efectuar diversos cambios que se crea necesario mediante se evalúan los aspectos externos.

La gestión en la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder es sumamente importante para realizar un mejor desenvolvimiento de los procesos administrativos y gerenciales y así ayudar a alcanzar los objetivos establecidos en la propuesta del proyecto y garantizar una excelente organización de cada una de las funciones encomendadas.

### **1.11.4 Objetivo de la gestión**

Llegar a una calidad y sincronización máxima de la prestación de servicios de taxis, mantener la integridad del cliente quien confía en el servicio y promocionar una buena imagen de la Cooperativa de Transporte en taxis Jesús del Gran Poder, todo esto se logrará si se direcciona de manera adecuada la organización.

Según Zambrano, A. (2005) manifiesta que la gestión “facilita alcanzar la producción y la generación de resultados mediante una serie de elementos racionalmente organizados y servidos desde la dirección de la empresa hacia los trabajadores. Además es necesario realizar un seguimiento del cumplimiento de los objetivos para poder modular el esfuerzo en el equipo de gestión y orientar la organización para alcanzar el resultado de forma eficiente, este seguimiento se realiza mediante normas establecidas dentro de los organigramas de las empresas, cuyas estrategias buscan direccionar la gestión administrativa hacia el éxito de los establecimientos que realizan este proceso para evaluar el nivel y desarrollo laboral de los colaboradores (pág. 56).”

## **1.12 MARCO LEGAL**

### **1.12.1.- Constitución del Estado Ecuatoriano 2008**

**Trabajo y Seguridad Social: La Constitución del Ecuador en su art. 33,** establece que el trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.

**Formas de trabajo y su retribución: El art. 325** expresa que el Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto-sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

**Se cita en el art. 326 de la Constitución** que El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.

A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.

Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.

Por lo tanto la Constitución del Ecuador 2008, garantiza el derecho del trabajador y que sus labores se desarrollan dentro de un ambiente adecuado libre de prejuicios y destinado a la labor social y al buen vivir, entonces la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder debe velar por el bienestar de sus

trabajadores, socios y choferes garantizando seguridad y trabajo seguro y esto se implementara con un respectivo y eficaz diseño organizacional

### **1.12.2.- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial – 2011**

La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en áreas de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

La misma que se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

#### **Del Régimen Administrativo: De las operadoras del transporte terrestre Art.**

**77.-** Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea ésta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

1) El incumplimiento de las estipulaciones contractuales suscritas por parte del operador, en cuanto no constituya una infracción más grave, e independientemente de las consecuencias.

2) No atender en un plazo máximo de 96 horas los reclamos presentados por escrito por los usuarios a las operadoras sobre incumplimiento de las frecuencias

otorgadas por la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

3) Las operadoras que se dediquen a la venta de partes o piezas de vehículos, y que no dispongan del certificado de homologación.

4) No acatar las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales vigentes o las que norme la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.

5) Proveer a la Comisión Nacional o a las Comisiones Provinciales de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, información inexacta o incompleta sobre aspectos de los títulos habilitantes, frecuencias y rutas.

6) La falta de pago de derechos y contribuciones, en los plazos estipulados.

7) No proveer información solicitada por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial que sea necesaria para que este Organismo pueda ejercer sus funciones, de planificar, evaluar, regular las actividades de transporte.

8) No proporcionar a los usuarios los términos y condiciones de prestación del servicio establecido por la operadora en los documentos que suscriba con la Comisión Nacional o la Comisión Provincial correspondiente, títulos habilitantes, contratos, permisos de operación, las frecuencias y rutas.

9) No llevar contabilidad de costos separada de los servicios que presta la operadora.

La Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, argumenta que las cooperativas, compañías y

operadoras de taxis deben regirse a los artículos que se encuentran dentro de la misma donde certifican la seguridad del pasajero y del peatón, es decir para manejar este tipo de vehículo los choferes deben tener licencia profesional que avale su capacidades intelectuales y emocionales al momento de realizar sus actividades, por consiguiente se manifiestan los artículos importantes.

- **Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, Modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico.
- **Art. 4.-** El Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.
- **Art. 5.-** El Estado promoverá la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional y no profesional e impulsará un programa nacional de aseguramiento para los conductores profesionales.
- **Art. 77.-** Constituye una operadora de transporte terrestre, toda empresa, ya sea esta compañía o cooperativa que habiendo cumplido con todos los

requisitos exigidos en esta Ley y su Reglamento, haya obtenido legalmente el título habilitante, para prestar el servicio de transporte terrestre en cualquier de sus clases y tipos.

- **Art. 78.-** Toda operadora de transporte terrestre que estuviese autorizada para la prestación del servicio, deberá hacerlo única y exclusivamente en las clases de automotores que el reglamento determine, dependiendo de su clase y tipo.
- **Art. 79.-** Por ser el servicio de transporte terrestre, de carácter económico - estratégico para el Estado, las operadoras deberán tener un objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo con el servicio a prestarse.

### **1.12.3.- Ley de Compañía**

Esta Ley establece que los socios podrán examinar los libros y documentos de la compañía relativos a la administración social, pero los accionistas de las compañías anónimas, en comandita por acciones y de economía mixta, sólo tendrán derecho a que se les confiera copia certificada de los balances generales, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, de las memorias o informes de los administradores y comisarios, y de las actas de las juntas generales así mismo, podrán solicitar la lista de accionistas e informes acerca de los asuntos tratados o por tratarse en dichas juntas.

En cuanto a la administración se establece en la Ley Mercantil que a falta de disposición especial en el contrato se entiende que todos los socios tienen la facultad de administrar la compañía firmar por ella. Si en el acto constitutivo de la compañía sólo alguno o algunos de los socios hubieren sido autorizados para obrar, administrar y firmar por ella, sólo la firma y los actos de éstos, bajo la razón social, obligarán a la compañía. En el art. 45 del Ministerio de Relaciones Laborales, se establece que el administrador o administradores se entenderán

autorizados para realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios para el cumplimiento de los fines sociales. Con todo, en el contrato social se podrá establecer limitación a estas facultades. Los administradores llevarán la contabilidad y las actas de la compañía en la forma establecida por la Ley y tendrán su representación judicial y extrajudicial.

De la administración los administradores o gerentes estarán obligados a presentar el balance anual y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la propuesta de distribución de beneficios, en el plazo de sesenta días a contarse de la terminación del respectivo ejercicio económico, deberán también cuidar de que se lleve debidamente la contabilidad y correspondencia de la compañía y cumplir y hacer cumplir la Ley, el contrato social y las resoluciones de la junta general.

#### **1.11.4.- Reglamento Interno de la Cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder**

### **DEL BUEN GOBIERNO COOPERATIVO**

**Art. 2.- Prácticas de Buen Gobierno Cooperativo.-** El Buen Gobierno Cooperativo consolida la reputación, la eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y las responsabilidades éticas en la Gestión Institucional.

Permite a la Cooperativa, crear valores y principios para sus socias y socios; su objetivo esencial es crear un ambiente de mayor credibilidad en las relaciones internas, ya que del cumplimiento de las normas que nos rigen depende la estabilidad de la Organización.

La Cooperativa es una sociedad de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social.

La Institución, en su actividad y relaciones, se sujetará a los principios establecidos en la Ley; y, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

En su Estructura Interna contará con una Asamblea General de socias y socios, un Consejo de Administración, un Consejo de Vigilancia y una Gerencia, cuyas atribuciones y deberes, además de las señaladas en la Ley, constarán en su Reglamento y en el Estatuto Social de la Cooperativa.

### **ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS**

La Asamblea General es el máximo órgano de Gobierno de la Cooperativa y sus decisiones obligan a todas las Socias y Socios y demás Órganos de la Institución, siempre que no sean contrarias a las normas jurídicas que rigen la organización, funcionamiento y actividades de la Organización.

El derecho de información a las socias y socios es un aspecto fundamental de la Filosofía de Gobierno Corporativo, y el Consejo de Administración, en su conjunto, es responsable de garantizar su correcto funcionamiento.

Las Atribuciones de la Asamblea General serán las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General; el Estatuto Social y el Presente Reglamento.

Las Asambleas Generales serán Ordinarias, Extraordinarias e Informativas.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Es el Órgano Directivo y de fijación de Políticas de la Cooperativa; la Presidenta o Presidente del Consejo de Administración lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General; será designada/o por el Consejo de Administración de

entre sus miembros; de igual forma nombrará a una Vicepresidenta o Vicepresidente y Secretaria o Secretario.

Las atribuciones y deberes del Consejo de Administración son las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía popular y Solidaria, su Reglamento General; el Estatuto, el Presente Reglamento Interno y demás Resoluciones tomadas por el máximo Organismo.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA**

Es el Órgano de Control Interno de las actividades económicas que, sin injerencia e independiente de la Administración, responde a la Asamblea General. Las atribuciones y deberes del Consejo de Vigilancia son las establecidas en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General; el Estatuto, el Presente Reglamento Interno y demás Resoluciones tomadas por el máximo Organismo.

El Consejo de Vigilancia nombrará de entre sus miembros a la Presidenta o Presidente y Secretaria o Secretario.

### **GERENTE**

Es el Representante Legal, judicial y Extrajudicial de la Cooperativa, será designado por el Consejo de Administración, siendo de libre designación y remoción y será responsable de la Gestión y Administración Integral de la misma de conformidad con la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General; el Estatuto, el Presente Reglamento Interno y demás Resoluciones tomadas por el máximo Organismo. Deberá rendir la caución fijada por el Consejo de Administración previo al registro de su nombramiento.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

La información se basó en observar el desarrollo de forma natural, sin interrumpir u ocasionar lesiones en su acrecentamiento habitual, se tomó en cuenta el estudio cohorte examinando el fenómeno en curso determinándola como “La aplicación de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transportes en Taxis Jesús Del Gran Poder”. El diseño de la investigación aplicado fue el longitudinal, reuniendo datos en varias ocasiones la finalidad es de analizar el desarrollo no solo de un momento si no de varios para poder concretar las falencias que sufre la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús Del Gran Poder para proceder a implementar el diseño organizacional con seguridad de mejorar su proceder.

La investigación se fijó en el estudio de segmentos o de seguimiento, con la finalidad de enfocarse a un solo sujeto tomando como objetivo el mejorar la deficiencia de no tener una regulación adecuada por la falta de un diseño organizacional para la Cooperativa De Trasportes En Taxis Jesús Del Gran Poder ubicada en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

El método o procedimiento consiste en el obtener información de las dificultades del cliente al no recibir una atención adecuada para trabajar y mejorar el problema identificado a través del estudio de seguimiento realizado, la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús Del Gran Poder no cuenta con un diseño organizacional para la administración y toma de decisiones al momento de distribuir e incrementar tareas a sus colaboradores a beneficio de los usuarios quienes utilizan este medio en su vida diaria.

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

El trabajo tuvo como recurso de modalidad de investigación a:

Modalidad cualitativa fue empleada en la recopilación de datos con el propósito de indagar de forma directa obteniendo la información necesaria para el progreso de la investigación con un profundo entendimiento de las necesidades tanto de los protagonistas (cooperativa) y de los co-protagonistas (clientes) quienes forman parte de un nuevo desarrollo hacia la excelencia con la implementación del diseño organizacional.

Modalidad Cuantitativa permite detectar de manera cuantificada es decir la cantidad del desperfecto que está perjudicando el rendimiento o productividad de la Cooperativa de Transportes en Taxis Jesús De Gran Poder por la falta de un diseño organizacional para controlar y medir sus ingresos o remuneraciones. Ambas modalidades intervienen directamente a esclarecer y definir exactamente de donde se origina el problema y hacia donde está dirigido.

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

**Descriptiva.-** Ayuda a la investigación secuencial de los individuos en cuestión para describir tanto en lo cualitativo como en cuantitativo con la finalidad de generar conocimiento de diversas formas y ángulos para llegar a conocer a fondo los puntos negativos y actuar ante y sobre ellos.

**Exploratorio.-** Se refiere a la investigación empleada para analizar, comprender y solucionar alguna necesidad o problema, de la misma forma como es la falta de un diseño organizacional para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder que genera un gran problema a la organización y al desarrollo empresarial.

## **Según la extensión del estudio**

**Investigación de caso.-** Hace referencia a una valoración cualitativa de la investigación originando la recepción de información necesaria mediante métodos de interrelación entre el donatario y beneficiarios para llegar al inicio del problema y poder presentar estrategias que ayuden al progreso y mejora de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder.

**Investigación Longitudinal:** Ayuda a la investigación secuencial de los individuos en cuestión formando una fusión entre lo cualitativo y cuantitativo para llegar a conocer a fondo los puntos negativos y actuar ante y sobre ellos.

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Método Inductivo**

Se empleó el método inductivo como un método científico capaz de obtener conclusiones generales hacia las consecuencias de los problemas y la falta de una implementación para el desarrollo y progreso de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder.

Mediante este método analizaremos la problemática que hay al no contar con una organización estructural adecuada para brindarles a los usuarios un servicio de calidad.

### **Método Deductivo**

Es un método utilizado para el razonamiento de los causales del problema identificándolos y actuando sobre ellos, la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder tiene una problemática en su organización administrativa, no cuenta con un sistema eficaz y capaz de generar soluciones al momento de realizar distribuciones administrativas y en el control financiero de la misma.

Al analizar las circunstancias y observando el desarrollo, la solución para enfrentar los pro y contra es necesario un diseño organizacional para la mejora de

la empresa y la tranquilidad y fiabilidad tanto de los socios, empleados y los usuarios que son a quienes se les debe un servicio de calidad.

## **2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Entrevistas en profundidad.**

La entrevista es una técnica necesaria para recopilación de datos de primera necesidad para el desarrollo y progreso de proyectos e innovación dando lugar a mejoras laborables factibles y satisfactorias para la empresa en este caso para la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder, que brinda su servicio en taxis para la comunidad de la provincia de santa Elena.

Tal como lo señalan Benney y Hughes, la entrevista es "la herramienta de excavar" favorita de los investigadores. Para adquirir conocimientos sobre la vida social, los científicos sociales reposan en gran medida sobre relatos verbales (pág. 38).

### **Encuestas**

La encuesta es una forma directa y precisa para realizar preguntas y obtener respuestas cortas y concretas, esta técnica es implementada para saber las necesidades requeridas por la comunidad y llegar al punto del problema, es la manera más eficaz para el desarrollo organizacional, esta encuesta se desarrollo dentro de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder (a los socios y administradores), y también se recurrió a realizar la encuesta a la comunidad que utiliza a diario el servicio en taxis llegando así a conocer sus necesidades que los usuarios pretenden obtener de los choferes profesionales, con esto se abre una medida de instrucción dentro de la cooperativa para poder satisfacer dichas necesidades de los clientes.

## 2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Tipos de Entrevistas en profundidad**

Para la realización de entrevistas a la comunidad sobre sus necesidades y mejoras a realizar en servicios primordiales como es la que brinda la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder, para la obtención de resultados se realizo una entrevista mixta donde más se presento un dialogo con el entrevistados, esto se realizo para poder estudiar desde diferentes puntos y perspectivas un mismo tema obteniendo resultados favorables para la cooperativa en cuestión.

### **Tipos de Entrevista Benney y Hughes:**

- **Entrevista estandarizada:** Es una especie de cuestionario oral. El entrevistador lee las preguntas y anota las respuestas que obtiene. Se suele utilizar en los procesos de selección de búsqueda pasiva, cuando hay muchos candidatos.
- **Entrevista libre:** Es como una charla de carácter informal, que permite la obtención de datos subjetivos acerca del candidato.
- **Entrevista mixta:** No se sirve de un cuestionario fijo, ni plantea unas preguntas prefijadas, sino que sigue una especie de guía de entrevista en las que se detallan, no las preguntas sino las áreas que han de ser exploradas.

### **Cuestionario**

El cuestionario es un banco de preguntas relacionadas al tema en investigación, se realiza de forma concreta y directa con respuestas objetivas obteniendo

resultados claros y sencillos como es el caso de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús De Gran Poder, la cual se sometió a la opinión de la población tomando en cuenta cada una de las sugerencias, generando como solución un diseño organizacional para la mejora de servicio y administración de esta empresa.

## 2.6 POBLACIÓN.

Según Arias, 2006. Manifiesta que la población es el conjunto finito o infinito de individuos con características similares o con objetivos comunes a los cuales se les realiza una investigación obteniendo resultados satisfactorios para la realización de proyectos (pág. 81).

La población que se analizó en la investigación fueron los socios generales, y personal administrativo de la cooperativa; también se escogió un numero representativo de los usuarios que utilizan con frecuencia las unidades de taxis de esta cooperativa.

**Cuadro 5 - Población y Muestra**

DESCRIPCIÓN	NÚMERO DE PERSONAS
ADMINISTRATIVOS	10
SOCIOS GENERALES	46
USUARIOS	77
<b>TOTAL</b>	<b>133</b>

Fuentes: Población de la cooperativa. J.G.P

Elaborado por: Enrique Borbor T.

## 2.7. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para la veracidad de la investigación se escogió la población más representativa que es la de los usuarios por ser la de mayor cantidad de personas, y se realiza el muestreo de aleatorio simple y es la única dimensión que será estratificado

La población de los administrativos y socios no se realiza la muestra por ser pequeñas cantidades de individuos y se tornan manejables al momento de realizar la encuesta y se toma las cantidades exactas empleando un método por criterios. También se realizó una entrevista al gerente general de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder para captar información con efectividad para la propuesta

### **Datos para la realización de la muestra**

n = tamaño de la muestra

N = población.....

E<sup>2</sup>=margen de error 5%

P= 0.50

Q= 0.50

Z<sup>2</sup>= 1.96

Por consiguiente con estos datos se procede a realizar la muestra por el método de aleatorio simple a la población total

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N-1) + z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,50 * 0,50 * 166}{(0,05)^2(166-1) + (1,96)^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{159,4264}{1,3729}$$

$$n = 116,1238$$

$$n = 116,1238$$

$$\frac{116,1238}{166} = 0,69$$

### **Estratificación del número de usuarios**

$$\text{Usuario } 110 * 0,69 = 77$$

Administrativos 10

Socios 46

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

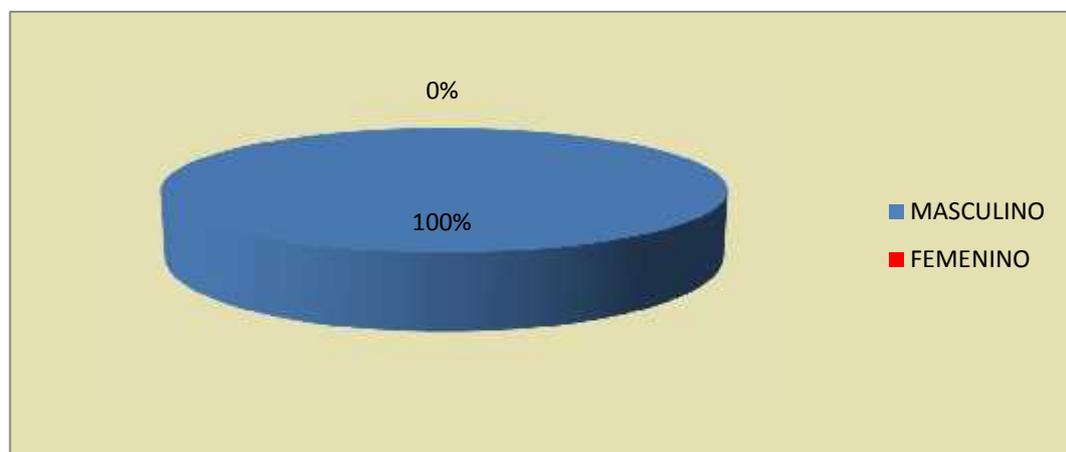
##### 3.1.1 Encuesta dirigida al personal administrativo de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder

Cuadro 6–Género

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>1</b>	MASCULINO	10	100%
	FEMENINO		0%
	Total general	10	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Tóala

Gráfico 6 - Género



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante la realización de encuestas a los socios de la cooperativa Jesús de gran poder se determinó que en la parte administrativa el 100% está constituido por género masculino.

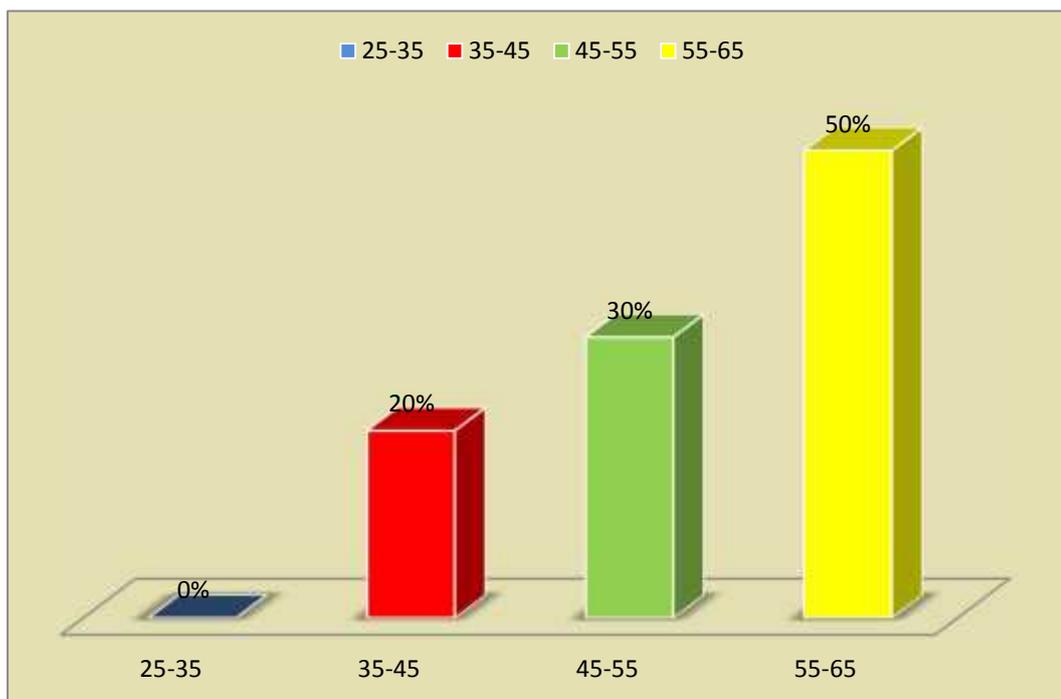
## 2.- Edad

**Cuadro 7 - Edad**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	25-35	0	0%
	35-45	2	20%
	45-55	3	30%
	55-65	5	50%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 7- Edad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante el porcentaje que arroja el gráfico podemos comprobar que no existen socios entre 25-35 años dando un equivalente del 0%, el 20% está conformado de las edades de 35-45, 30% socios entre 45-55 años y en su mayoría con el 50% entre las edades de 55-65.

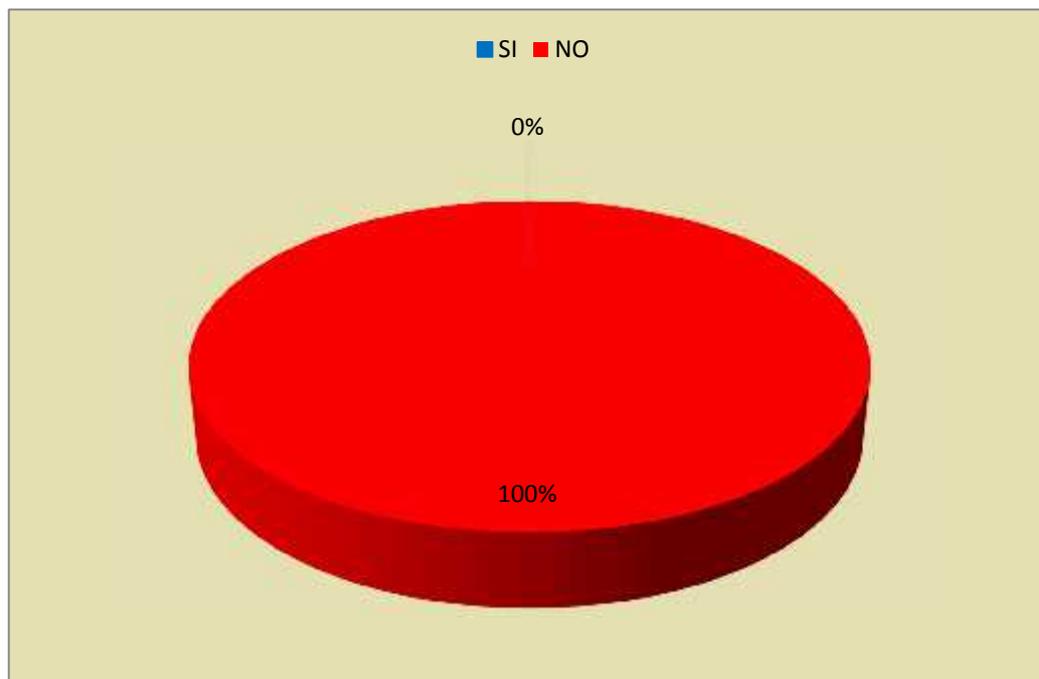
### 3.-¿La Cooperativa Cuenta con un Diseño Organizacional?

**Cuadro 8 - Cuenta con Diseño Organizacional**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	3	SI	0
	NO	10	100%
	<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 8 - Cuenta Con un Diseño Organizacional**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Los encuestados en este caso los socios de la Cooperativa Jesús de Gran Poder manifestaron que no cuentan con un diseño organizacional lo cual refleja en el resultado de las estadísticas con un 100% negativo.

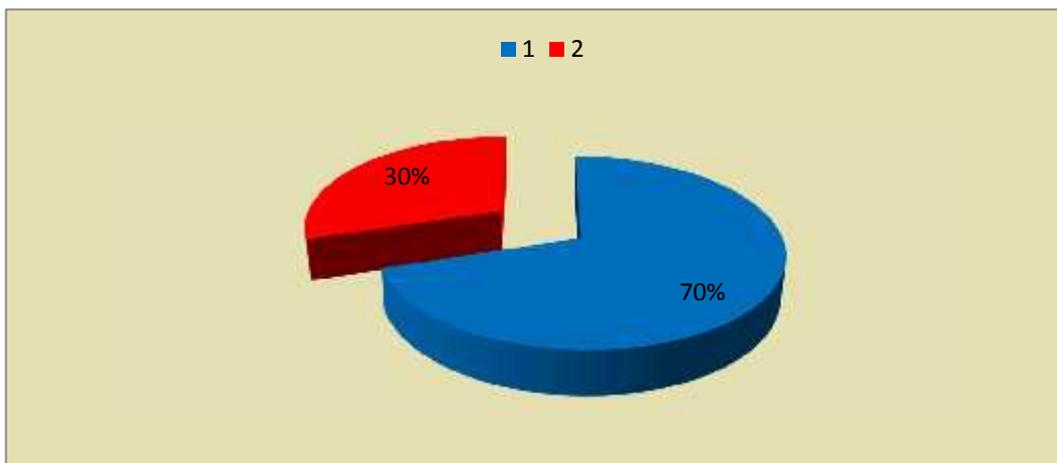
**4.-¿Usted cree que con la implementación de un diseño organizacional la cooperativa mejorara su gestión administrativa?**

**Cuadro 9 – Diseño Organizacional Mejorara la Gestión Administrativa**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	SI	7	70%
	NO	3	30%
	<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 9 - Diseño Organizacional Mejorara la Gestión Administrativa**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante encuesta se pudo determinar que en un 30% de los socios no están de acuerdo que un diseño organizacional mejorará la gestión administrativa pero un 70% respondió de manera positiva, demostrando que en la cooperativa Jesús de Gran Poder hace falta una mejor organización implementando así un diseño que los guie a la mejora de la misma.

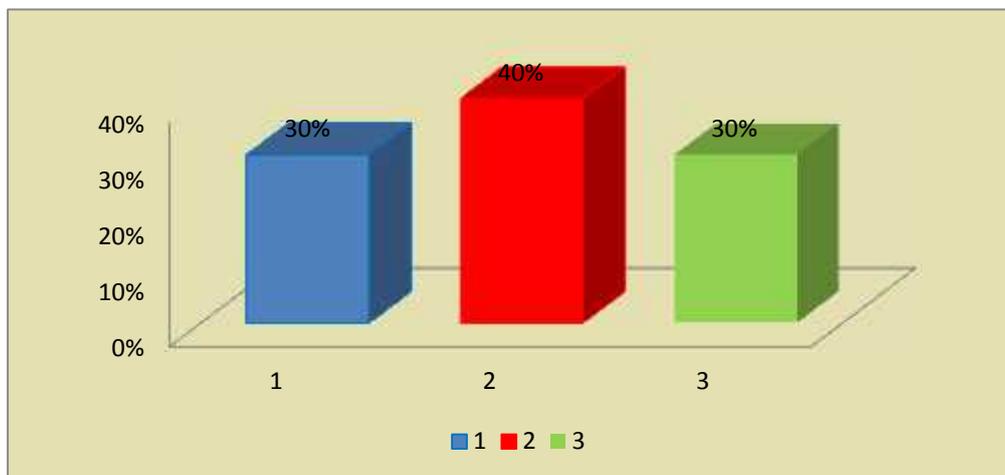
**5. ¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la cooperativa de transportes en taxis Jesús de Gran Poder de la provincia de Santa Elena?**

**Cuadro 10 - Como Considera el Servicio de Taxi**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	MUY BUENO(1)	3	30%
	BUENO(2)	4	40%
	REGULAR(3)	3	30%
	<b>Total general</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 10 - ¿Cómo considera el servicio de taxi?**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Realizando los respectivos análisis sobre el servicio que ofrece la cooperativa Jesús de Gran Poder Obtuvimos un resultado del 30% equivalente a muy bueno un 40% bueno y un 30% a regular, que nos permite darnos cuenta que en su mayoría dieron un resultado de inconformidad con la calidad del servicio que brinda la cooperativa.

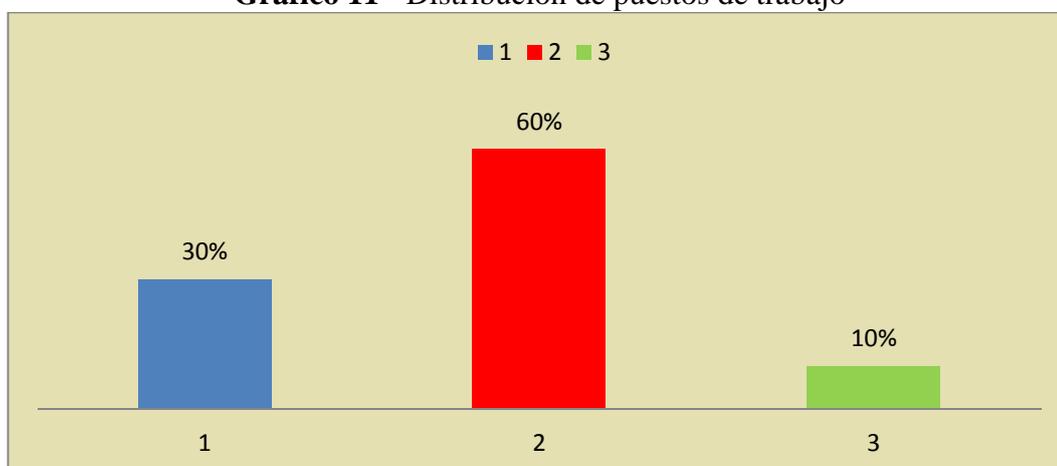
**6.- ¿Considera usted que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro de la cooperativa de transporte en tesis Jesús del Gran Poder de la provincia de Santa Elena?**

**Cuadro 11 - Distribución de puesto de trabajo**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	TOTALMENTE DEACUERDO	3	30%
	DE ACUERDO	6	60%
	EN DESACUERDO	1	10%
	<b>Total General</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 11 - Distribución de puestos de trabajo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Realizando el debido análisis llegamos a concluir los resultados de la distribución de los puestos de trabajo obteniendo un 30% totalmente de acuerdo, un 60% de acuerdo y un 10% en desacuerdo, permitiendo ver la falencia en la distribución de trabajo en la Cooperativa Jesús de Gran Poder.

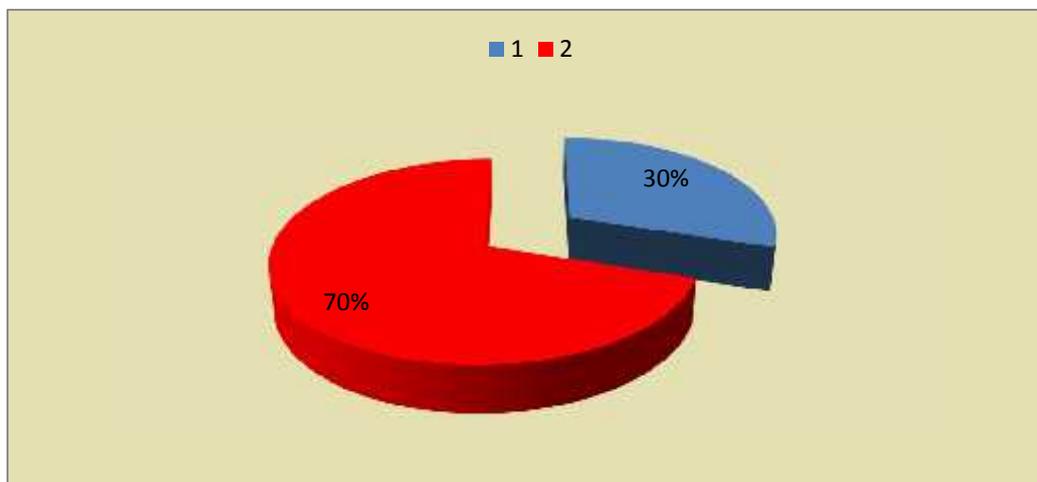
**7.- ¿Considera usted que existe un organigrama definiendo los puestos de trabajo dentro de la cooperativa de transportes en Taxis Jesús del Gran Poder?**

**Cuadro 12 - Existe Organigrama**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SI	3	30%
	NO	7	70%
	<b>Total general</b>	10	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 12 - Existe Organigrama**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante la información obtenida de las encuestas se pudo llegar a la conclusión que no existe un organigrama que pueda definir los puestos de trabajo teniendo un porcentaje del 30% positivo y una mayoría del 70% negativo.

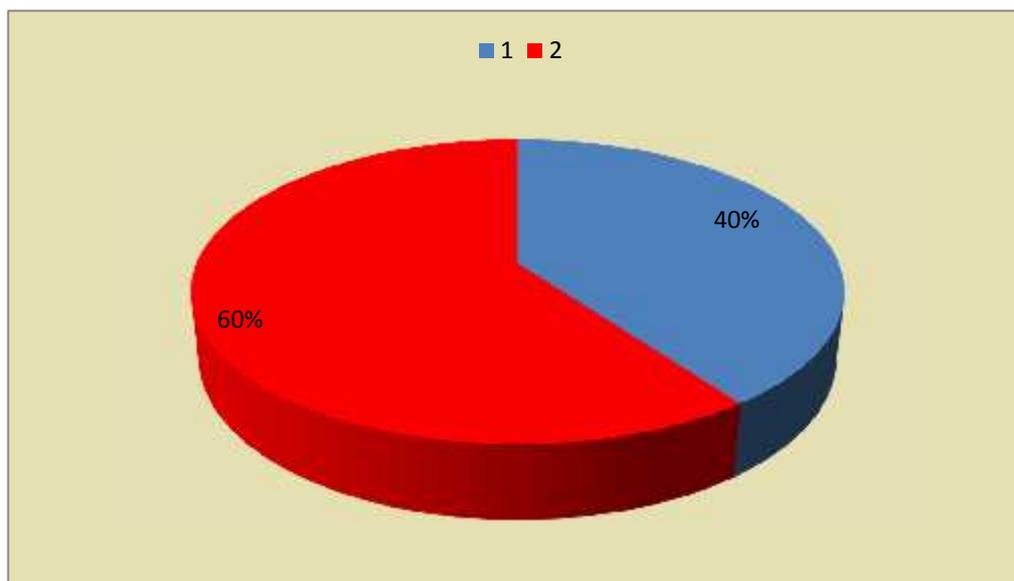
**8.-¿Cree usted que la administración que rige actualmente es la adecuada.?**

**Cuadro 13 - Administración Adecuada**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	4	40%
	NO	6	60%
	<b>Total general</b>	10	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 13 - Administración Adecuada**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Se observa un 40% en la aceptación de la administración actual de la cooperativa y con un 60% en desacuerdo lo que nos permite ver y darnos cuenta la falta que hace implementar nuestros diseños para su pronta organización y administración de la misma.

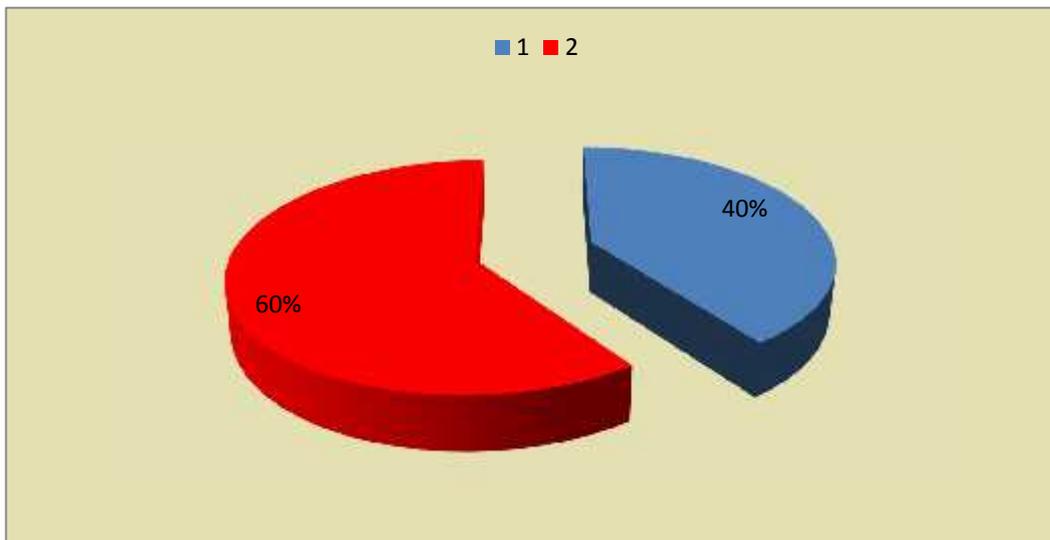
**9.- ¿Usted cree que las funciones que se realizan dentro de la cooperativa tienen fluidez y rapidez en los procesos?**

**Cuadro 14 - Fluidez de las Funciones Dentro de Cooperativa**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	SI	4	40%
	NO	6	60%
	<b>Total general</b>	10	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 14 - Fluidez de las funciones dentro de cooperativa**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Dentro del respectivo análisis pudimos llegar a obtener un 40% positivos y un 60% negativo dando a entender la poca fluidez con la que se manejan al realizar funciones o procesos indispensables tanto para la cooperativa como para quienes utilizan sus servicios.

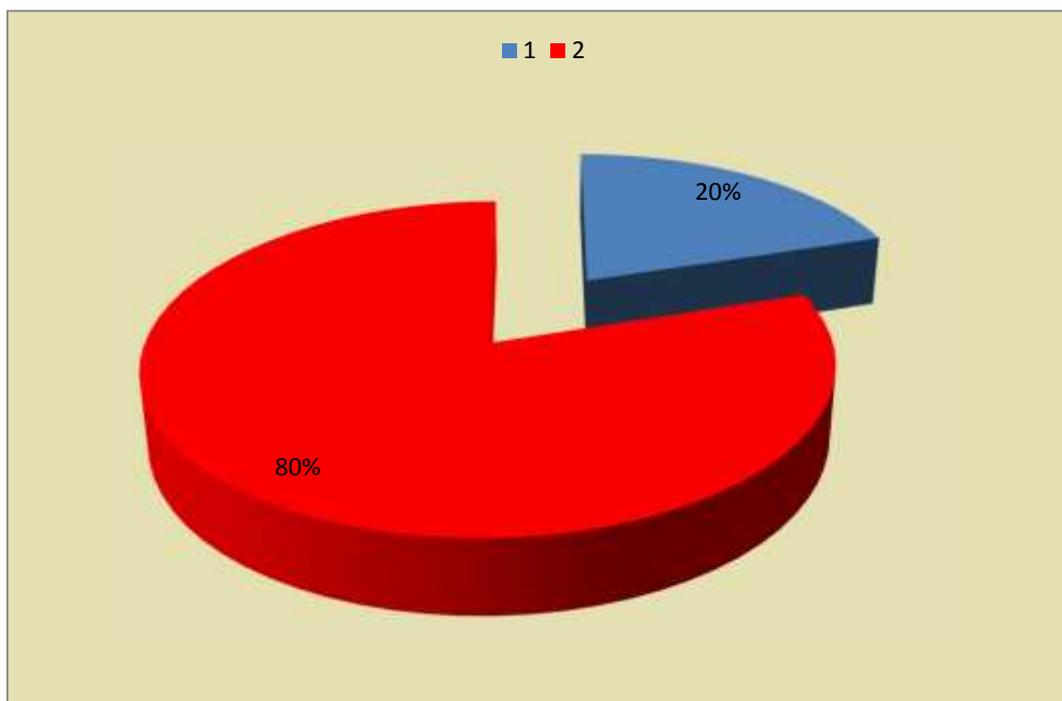
### 10.- ¿Usted recibe por parte de la cooperativa capacitaciones permanentes?

**Cuadro 15 - Recibe capacitaciones**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	SI	2	20%
NO	8	80%	
<b>10</b>	<b>Total general</b>	10	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 15 - Recibe capacitaciones**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante el gráfico podemos observar la falta de capacitaciones para los socios debido a una mala organización obtuvimos un resultado del 20% que asegura que reciben capacitaciones y una gran parte con el 80% que asegura lo contrario.

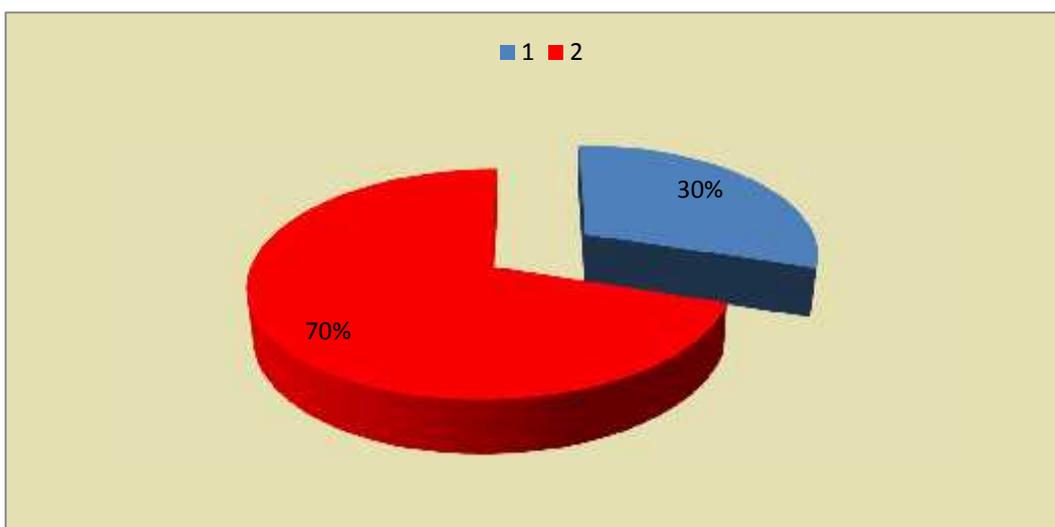
11.- ¿Considera usted que la cooperativa tiene definida una estructura organizacional?

**Cuadro 16 - Definición de Estructura Organizacional**

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
ITENS	VALORACIÓN	FRECUECIA	PORCENTAJE
11	SI	3	3%
	NO	7	7%
	<b>Total general</b>	10	10%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 16 - Definición de Estructura Organizacional**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Considerando las estadísticas realizadas mediante encuestas podemos determinar que la cooperativa no cuenta con una estructura organizacional arrojando un resultado del 30% si y un 70% no lo que confirma lo expuesto.

**12.- ¿Usted conoce cuál es la parte jerárquica de la cooperativa?**

**Cuadro 17 - Conoce la Jerarquía**

ITEMS	VALORACIÓN	PORCENTAJE	FRECUENCIA
12	SI	100%	10
	NO	0%	0
	<b>Total general</b>	100%	<b>10</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 17 - Conoce la Jerarquía**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Todos los socios encuestados dijeron que si conocen en un 100 % la parte jerárquica el motivo es porque son pocos los individuos que dirigen la cooperativa y por cuya razón se conocen entre si aunque no tienen definida la estructura adecuada.

### 3.1.2 Encuesta realizada a los socios generales de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.

1.- ¿Conoce usted los objetivos y metas de la cooperativa de transportes en taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad?

**Cuadro 18 - Conoce Objetivos y Metas de la Cooperativa**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	SI	27	59%
	NO	19	41%
	<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 18 - Conoce Objetivos y Metas de la Cooperativa**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante el debido análisis de cada uno de los resultados expuestos por los encuestados nos da como porcentaje con el 59% negativo y el 41% positivo donde se puede percibir las falencias en la organización.

2.- ¿Usted está de acuerdo con el sistema que se emplea en la actualidad dentro de la cooperativa?

**Cuadro 19 - Sistema Administrativo**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	DE ACUERDO	19	41%
	DESACUERDO	27	59%
	<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 19 - Sistema Administrativo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

El gráfico arroja los resultados de las encuestas dando una claridad en sus respuestas con un 59% de acuerdo y un 41% en desacuerdo con el sistema administrativo empleado en la cooperativa necesitando un cambio radical para su mejor producción y organización administrativa.

**3.- ¿Usted como socio de la cooperativa es quien trabaja en su unidad de taxi o tiene chofer?**

**Cuadro 20 - Quien Trabaja en su Vehículo**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>3</b>	<b>SOCIO</b>	37	80%
	<b>CHOFER</b>	9	20%
	<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 20 - Quien Trabaja en su Vehículo**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Debido a los cambios e implementaciones propuestas para la cooperativa Jesús de gran poder es indispensable conocer si los socios manejan su unidad o tiene chofer obtuvimos un porcentaje del 80% de los socios manejan su transporte y un 20% tiene chofer.

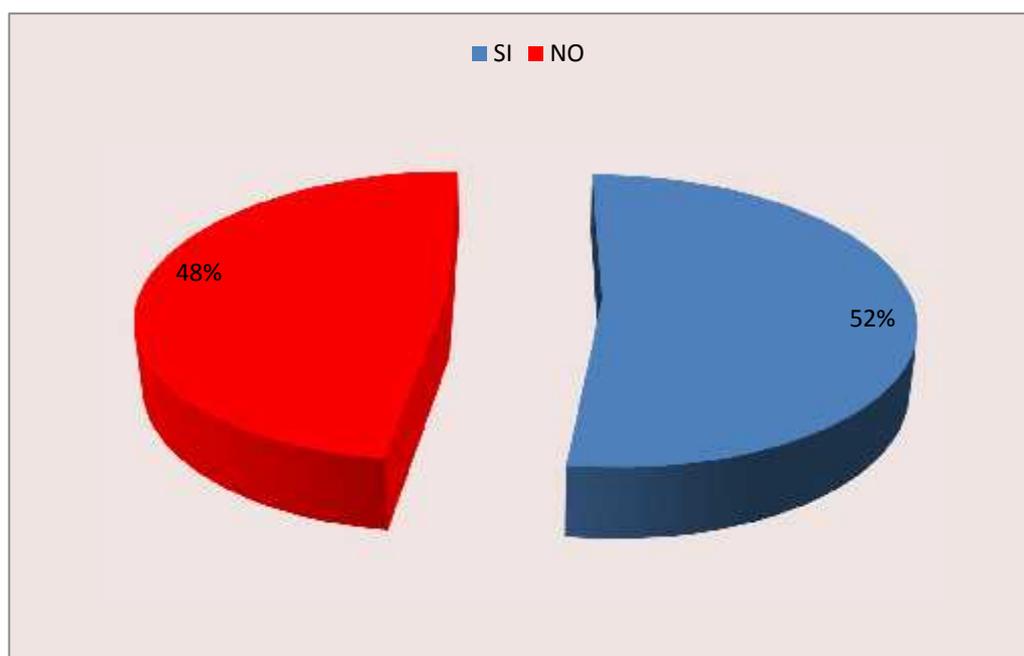
#### 4.- ¿Dentro de Esta Cooperativa Existe Cooperación Grupal de los Socios?

**Cuadro 21 - Existe Cooperación**

ITENS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	SI	24	52%
	NO	22	48%
	<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 21 - Existe Cooperación Grupal**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Con referencia a nuestros datos obtenidos de los encuestados tuvimos resultado positivos con un 52% y negativos con un 48% lo que nos ayudara a poder ejecutar con mayor facilidad los diversos cambios, porque realmente si existe cooperación entre el grupo de investigación.

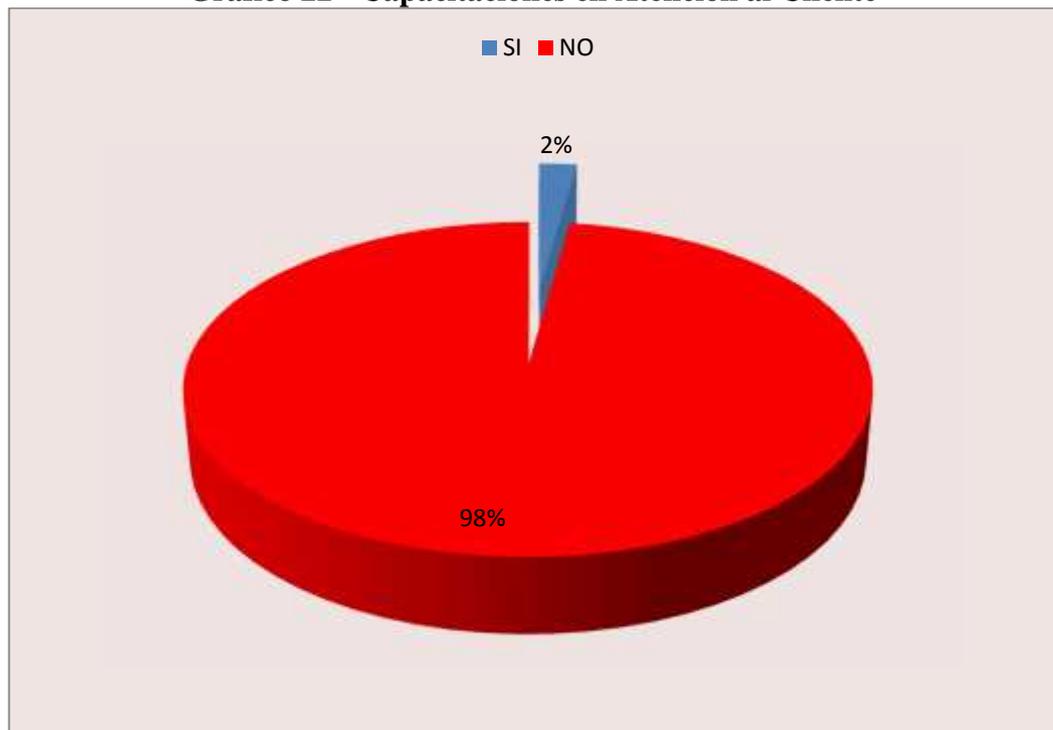
**5.- ¿Usted recibe por parte de la administración capacitaciones en atención al cliente?**

**Cuadro 22 - Capacitaciones en Atención al Cliente**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SI	1	2%
	NO	45	98%
	<b>Total general</b>	<b>46</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 22 - Capacitaciones en Atención al Cliente**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Tomando en consideración lo arrojado por el grafico mediante los porcentajes obtenidos de las encuestas contamos con un 98% con respuestas negativas hacia lo preguntado y un 2%positivas

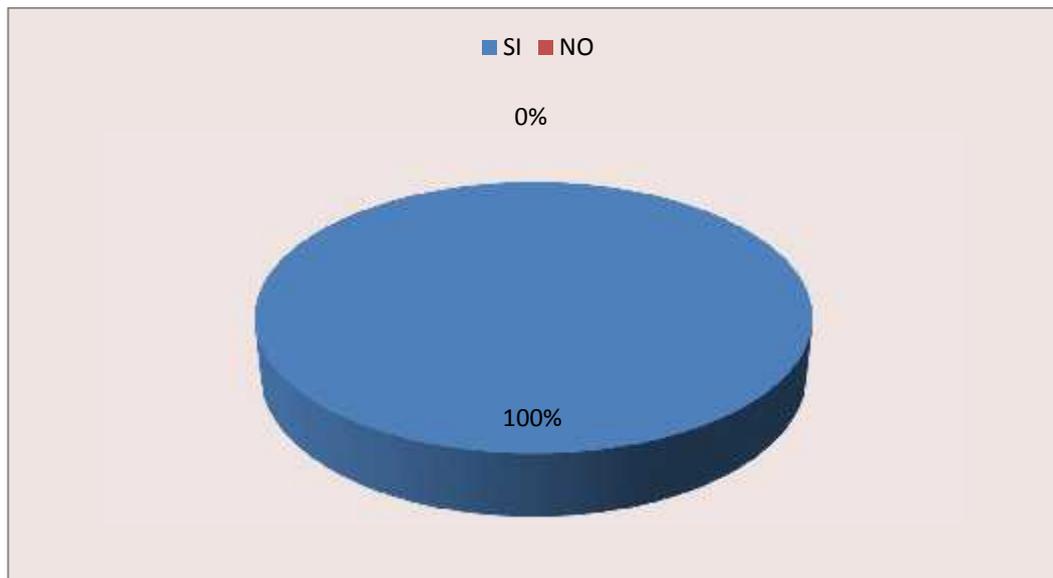
**6.- ¿Usted. Cree que sería factible implementar seminarios para que los socios en general realicen mejor sus actividades?**

**Cuadro 23 - Es Necesario Implementar Seminarios**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	SI	46	100%
	NO	0	0%
	Total general	46	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 23 - Es Necesario Implementar Seminarios**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Con respecto a la verificación de los resultados se observa que el 100% de los socios generales de la cooperativa de taxis Jesús del Gran Poder están de acuerdo que se implementen capacitaciones en atención al cliente y otras especialidades para promocionar de manera adecuada su servicio.

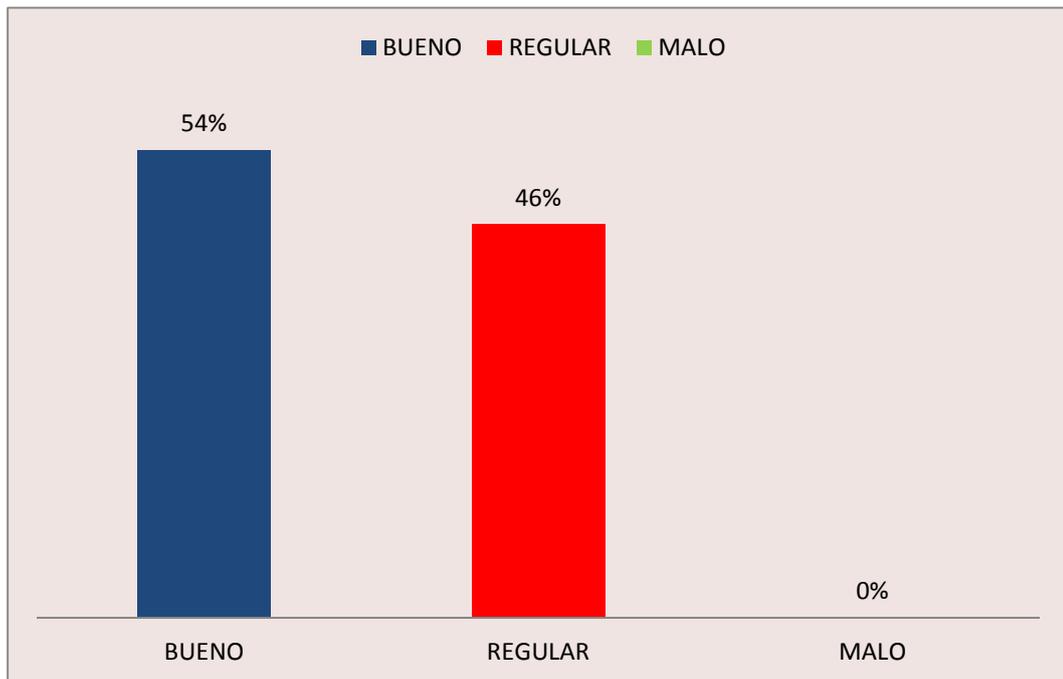
**7.- ¿De qué manera considera el servicio que ustedes realizan?**

**Cuadro 24 - Como Considera el Servicio de Taxi**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	BUENO	25	54%
	REGULAR	21	46%
	MALO	0	0%
	Total general	46	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 24 - Como Considera el Servicio de Taxi**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Según la consideración que tienen los socios de la cooperativa se da a notar que el 54% de los encuestados consideran el servicio como bueno y el 46 % emplean la normativa regular porque ciertas unidades o choferes no cumplen con los objetivos establecidos.

**8.- ¿Usted con su experiencia vivida en el transcurso de los años considera que el servicio prestado por el gobierno nacional de taxi seguro es realmente necesario y brinda seguridad para Ud. Y sus usuarios?**

**Cuadro 25 - Sistema de Taxi Seguro**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SI	37	80%
	NO	9	20%
	Total general	46	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 25 - Sistema de Taxi Seguro**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

En la actualidad el gobierno nacional implementa un sistema de seguridad mediante cámaras y consultando a las socios generales se observa que el 80% da veracidad que el sistema de taxi seguro brinda la seguridad en su totalidad y el 20% aun dudan de su efectividad, porque dicen que están mal ubicados dentro de los vehículos.

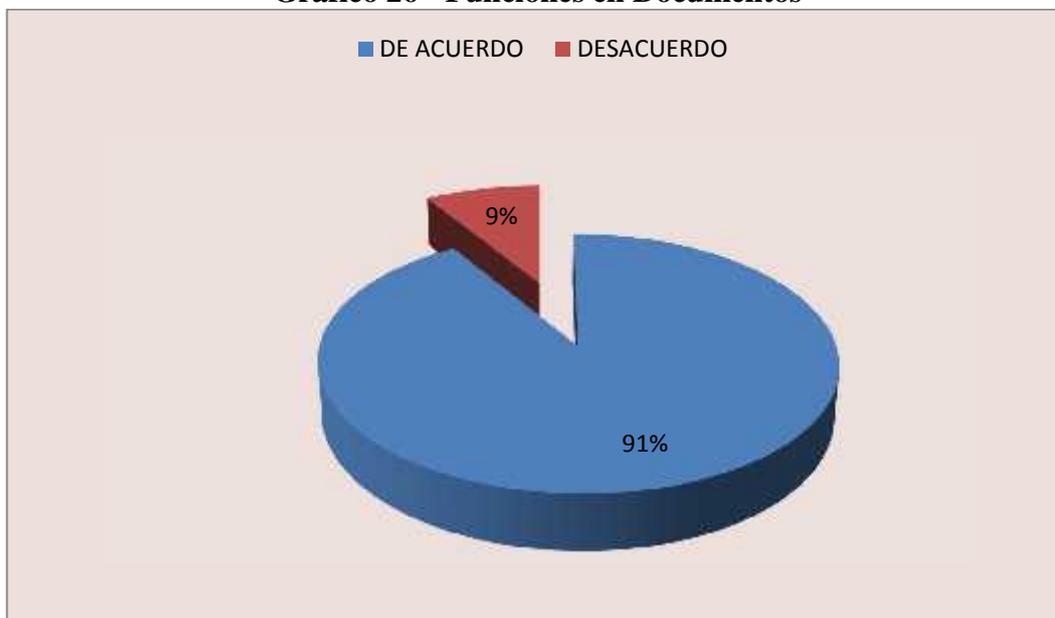
**9.- ¿Usted está de acuerdo que exista documentos donde presenten las funciones que deben emplear cada uno de los socios de la cooperativa?**

**Cuadro 26 - Funciones en Documentos**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
9	DE ACUERDO	42	91%
	DESACUERDO	4	9%
	Total general	<b>46</b>	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 26 - Funciones en Documentos**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

En el análisis de los resultados se verifica que el 91% de las personas investigadas están de acuerdo que se presenten en documento una estructura organizacional para la cooperativa pero aun existen un grupo que representan el 9% que prefieren vivir en la actual administración sin enfrentar los retos que demanda el mercado, y es necesario implementar este sistema y dar a conocer al grupo las personas que dirigen su fines competentes.

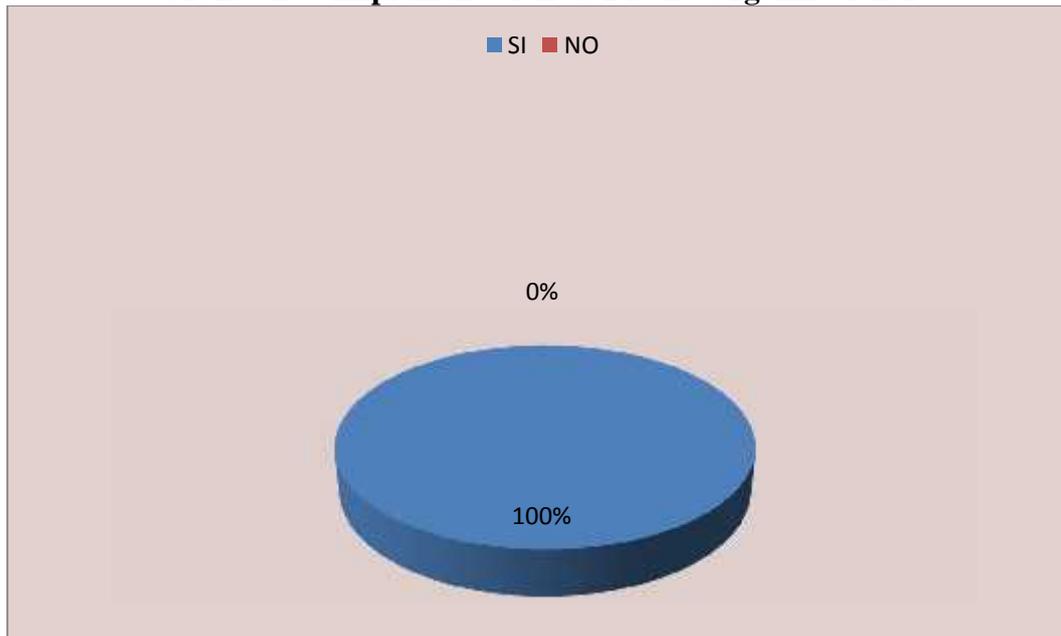
**10.- ¿Cree que es necesaria la implementación de un diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder?**

**Cuadro 27 - Implementación de Diseño Organizacional**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SI	46	100%
	NO	0	0%
	Total general	46	100%

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

**Gráfico 27 - Implementación de Diseño Organizacional**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

La implementación de un diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder ayudar a mejorar el sistema administrativo de sus socios y esto se refleja en la aceptación de este proyecto manifestado con el 100 %.

### 3.1.3 Encuesta dirigida a los usuarios que frecuentan taxis en el cantón La Libertad

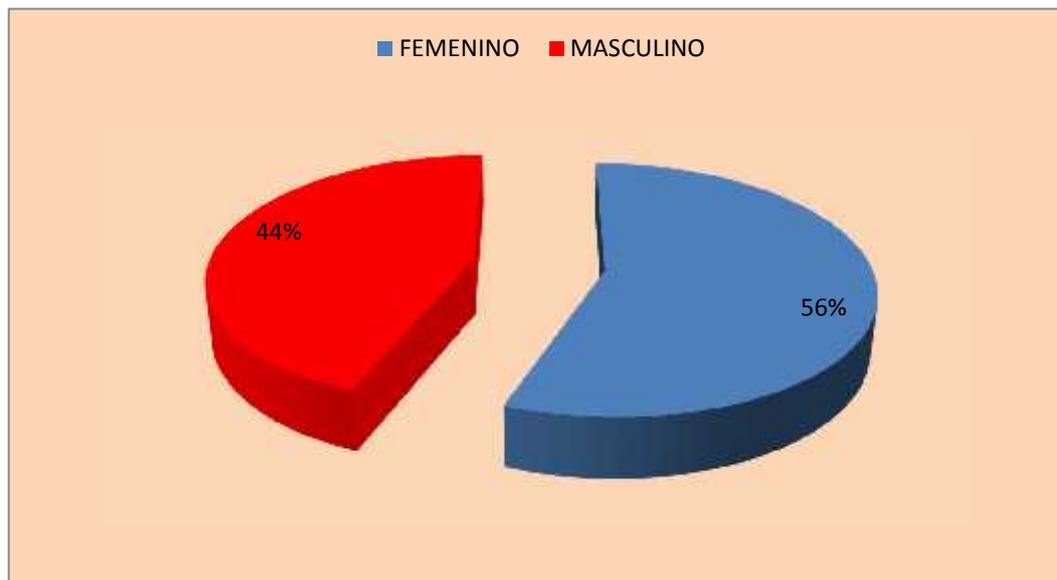
#### 1.- Género

**Cuadro 28- Género**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
	1	FEMENINO	43
	MASCULINO	34	44%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 28 - Género**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Respecto al análisis realizado pudimos llegar a conocer que la mayor parte que utiliza el servicio en taxis de la Cooperativa Jesús del Gran Poder es femenina con un 56% y con un 44% masculino, el motivo nos manifestó que es porque las mujeres prefieren más seguridad y se trasladan en taxis.

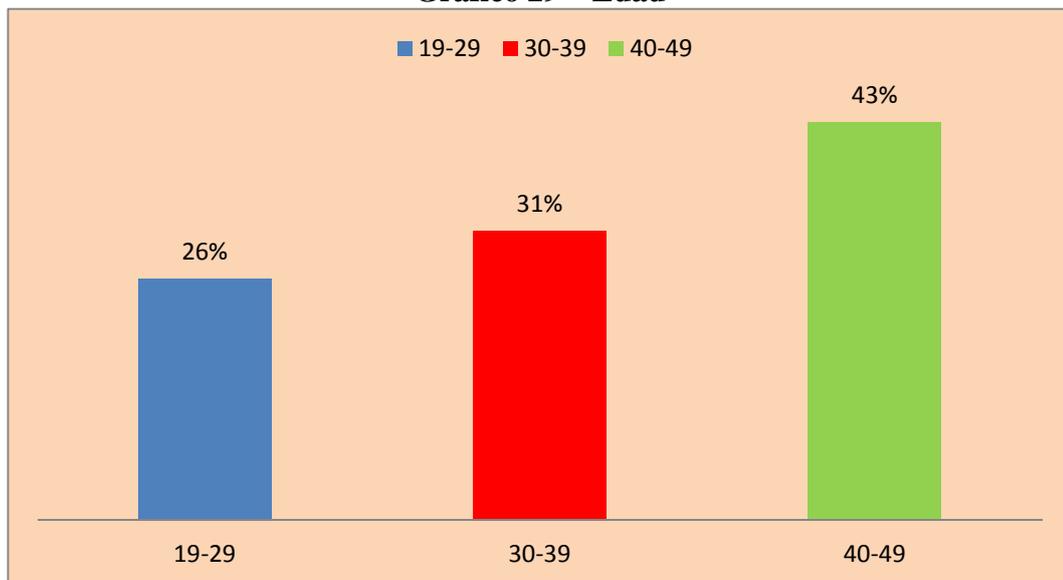
## 2.-Edad

**Cuadro 29- Edad**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	19-29	20	26%
	30-39	24	31%
	40-49	33	43%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 29 – Edad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante gráficos estadísticos podemos ver que la mayor parte de población que utiliza el servicio en taxis Jesús de gran poder está entre los 40-49 años de edad con un 43% un 31% de 30-39 años y 26% de 19-29 años

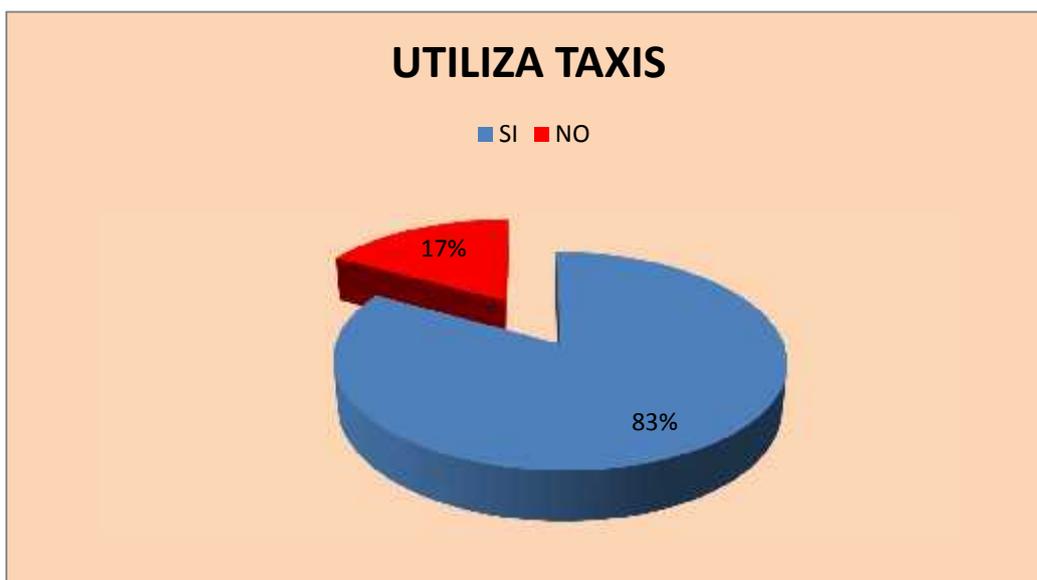
**3.- ¿Usted utiliza el transporte en taxi en la provincia de Santa Elena (si su respuesta es sí siga con la encuesta; y si su respuesta es no, se termina la encuesta)?**

**Cuadro 30 - Usted Utiliza Taxi**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
3	SI	64	83%
	NO	13	17%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 30 - Usted Utiliza Taxi**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Mediante las encuestas realizadas a los usuarios pudimos rectificar que un 83% de los encuestados utilizan el medio de transportes en taxis y un 17% no. Rigiéndonos a los resultados vemos la importancia de las cooperativas en taxis en la provincia de Santa Elena, son un medio indispensable para la vida diaria.

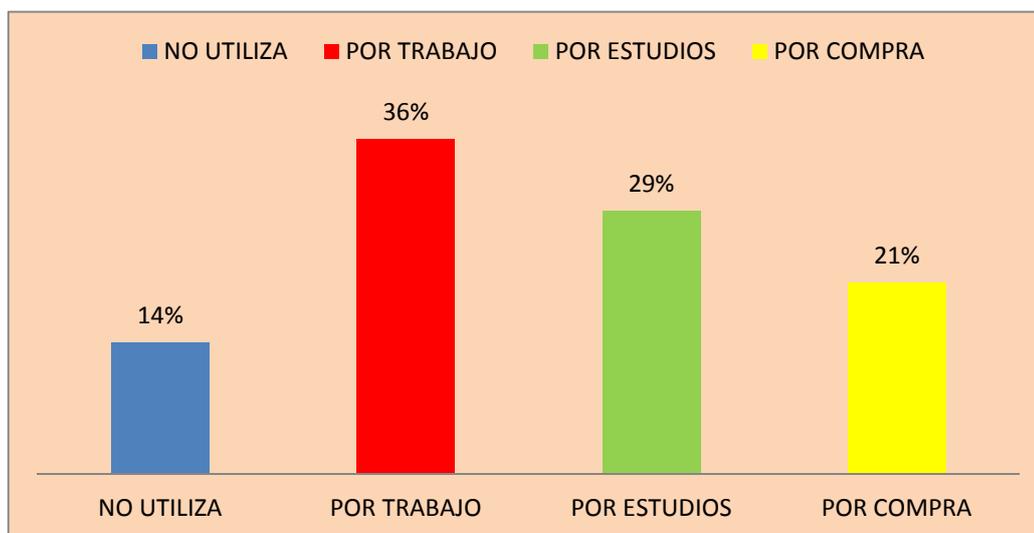
#### 4.-¿Cuál es el motivo por el que utiliza este medio de transporte?

**Cuadro 31 - Motivo por el cual utiliza taxi**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
4	NO UTILIZA	11	14%
	TRABAJO	28	36%
	ESTUDIOS	22	29%
	COMPRA	16	21%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 31 - Motivo por el cual utiliza taxi**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

La información obtenida de los encuetados arroja un 36% utilizan el transporte en taxis por trabajo un 29% por estudios un 21% por compras y el mínimo porcentaje es del 14% el nivel de demanda es muy alto por lo que podemos verificar que toda implementación que se realice para la mejora de la cooperativa en taxis Jesús de Gran Poder logra beneficiar a los usuarios.

## 5.- ¿Cómo considera el servicio de taxis en la provincia de Santa Elena?

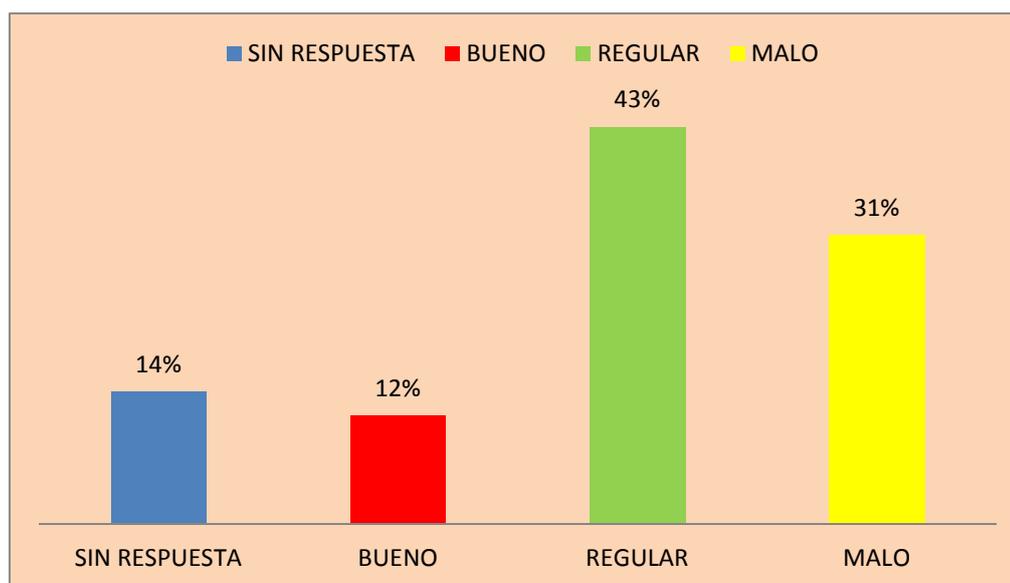
**Cuadro 32 - Como Considera El Servicio de Taxis**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
5	SIN RESPUESTA	11	14%
	BUENO	9	12%
	REGULAR	33	43%
	MALO	24	31%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 32 - Como Considera El Servicio de Taxis**



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Obtuvimos un resultado de un 43% regular un 31% malo un 14% sin respuesta y un 12% bueno. Debido a las encuestas pudimos observar que hay un gran porcentaje de desconformidad con el servicio de taxis es por lo que es necesario la implementación organizacional para un mejor funcionamiento y mejor servicio.

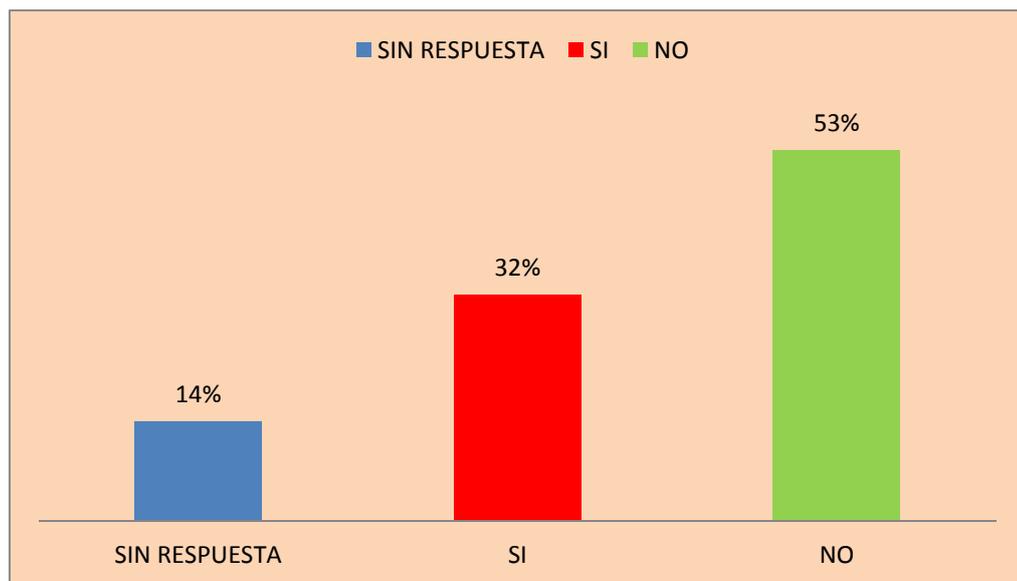
**6.- Al usar el servicio de taxis ¿Usted siente la seguridad necesaria?**

**Cuadro 33 - Obtiene Seguridad**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
<b>6</b>	<b>SIN RESPUESTA</b>	11	14%
	<b>SI</b>	25	32%
	<b>NO</b>	41	53%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 33 - Obtiene Seguridad**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Al realizar la pregunta de seguridad dentro del vehículo a los encuestados obtuvimos un resultado de un 53% que dijeron que NO poseen seguridad, un 32% que si sienten seguridad al transportarse y un 14% sin respuesta; podemos notar la carencia de confianza del usuario hacia el transportista al no sentirse seguros en el medio de transporte en el cual se movilizan.

**7.- ¿Le gustaría que la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder implemente una mejor organización en sus departamentos para mejorar sus servicios?**

**Cuadro 34–Mejorar Organización en los Departamentos**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
7	SIN REPUESTA	11	14%
	SI	54	70%
	NO	12	16%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 34 - Mejorar Organización en los Departamentos**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Debido a la respectiva indagación mediante encuestas sobre mejorar la organización de los departamentos para un mejor servicio pudimos obtener resultados concretos con un 70% que si están de acuerdo, 16% no porque no creen necesario frente a la imagen de los usuarios y un 14% sin respuesta es lo que nos asegura la necesidad de un sistema organizacional para un mejor servicio al usuario.

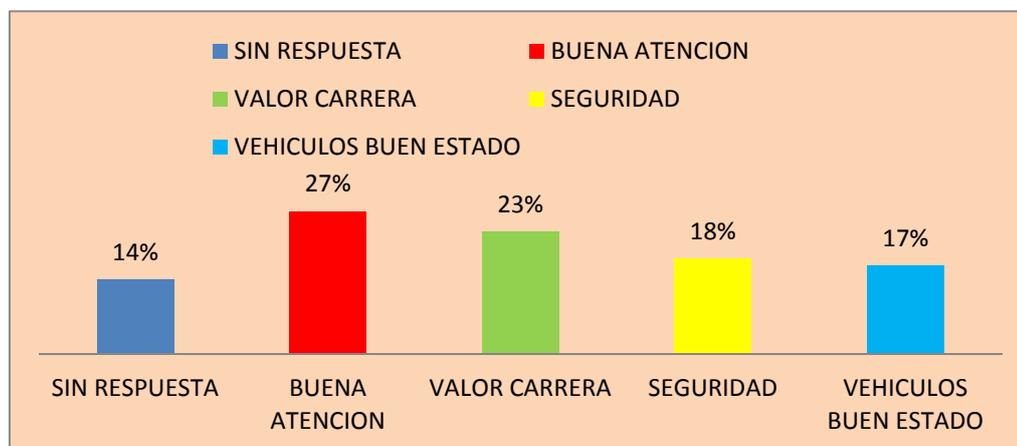
**8.- ¿Cuáles son los aspectos de su preferencia que debe poseer esta cooperativa?**

**Cuadro 35 - Aspecto de Preferencia**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
8	SIN RESPUESTA	11	14%
	BUENA ATENCION	21	27%
	VALOR CARRERA	18	23%
	SEGURIDAD	14	18%
	VEHICULOS BUEN ESTADO	13	17%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 35 - Aspecto de Preferencia**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Realizando el respectivo análisis llegamos a concluir que los aspectos que el usuario necesita como prioridad en el servicio de taxis es con un 27% Buena atención, 23% valor de la carrera, 18% seguridad, 17% vehículos en buen estado y un 14% sin respuesta, tomando en cuenta cada una de las necesidades primordiales podremos mejorar y brindar un mejor servicio para los usuarios implementando directrices que se enfoquen a la atención del usuario o cliente.

**9.- ¿Es necesario para usted conocer el diseño organizacional de la cooperativa?**

**Cuadro 36 - Conocer el Diseño Organizacional**

<b>CONOCER EL DISEÑO ORGANIZACIONAL</b>			
<b>ITEMS</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>9</b>	<b>SIN RESPUESTA</b>	11	14%
	<b>SI</b>	54	70%
	<b>NO</b>	12	16%
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 36 - Conocer el Diseño Organizacional**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Debido al conocimiento del diseño organizacional de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús de Gran Poder obtuvimos un resultado con un 70% que SI es necesario conocer la organización de la cooperativa, un 16% de los encuestados no cree necesario y un 14% sin respuesta, entonces se verifica que la comunidad necesita un servicio organizado, eficaz y eficiente para su comodidad y el cumplimiento de satisfacer las necesidades primordiales.

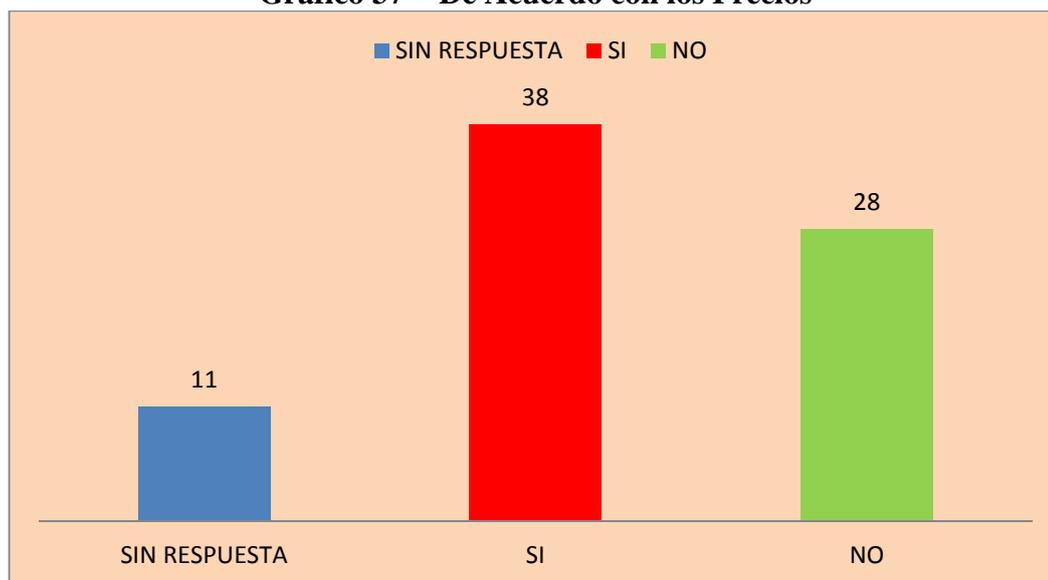
## 10.- ¿Está de acuerdo con los precios de las carreras de taxis?

**Cuadro 37 - De Acuerdo con los Precios**

ITEMS	VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
10	SIN RESPUESTA	11	11
	SI	38	38
	NO	28	28
	<b>Total general</b>	<b>77</b>	<b>77</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

**Gráfico 37 - De Acuerdo con los Precios**



Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

Las estadísticas de conformidad con los precios de las carreras nos dio un equivalente que al 38% de las personas encuestadas están de acuerdo con los precios de las carreras, un 28% no están de acuerdo por lo que exigen regulación a estas normativas y 11% si respuesta, si establecemos la relación de la necesidad con la economía y organización de precios podemos determinar que el valor del servicio que brinda la Cooperativa Jesús de Gran Poder es razonable.

### **3.2 CONCLUSIONES**

La cooperativa de Transporte en Taxis tienen y está regida por una administración empírica lo que dificulta el desarrollo de sus actividades como empresa.

Esta cooperativa no posee estrategias competitivas que le ayude a intervenir en el mercado que se desenvuelve por tal motivo se retiene al cambio del entorno.

Por consiguiente manifestaron que la nueva estrategia del gobierno por entregar equipo de seguridad como es el Taxi Seguro si ha tenido sus ventajas aunque manifiestan los socios que no es 100% seguro y necesitan nuevos métodos y fácil financiamiento para estos equipos.

Según la encuesta realizada a los usuarios declararon que ocupan el taxi como medio de transporte pero que no todos brindan seguridad ni la debida atención a ellos como usuarios.

Al concluir se verifica que por la falta de un diseño organizacional hay falencias en el ambiente interno y externo de esta institución provocando con esto una actual administración empírica y rígida.

### **3.3 RECOMENDACIONES**

Es necesario implementar procesos administrativos actualizados de acuerdo con las tendencias empresariales dentro de la cooperativa.

Mediante un análisis se debe implementar estrategias competitivas para solucionar el problema de la competencia en el entorno donde labran los choferes de esta cooperativa.

Es verdad que el gobierno ha hecho un esfuerzo financiero para entregar sistemas de seguridad pero es necesario que la cooperativa implemente estrategias de seguridad como la transmisión por radio vehicular o implementación de chips en sus vehículos.

Los usuarios son una parte fundamental en esta cooperativa, pues son por ellos que se obtiene ingresos monetarios y es necesario brindarles una excelente atención y seguridad al momento se transportarse en los taxis y para esto los choferes y socios deben capacitarse en atención al cliente.

Se recomienda implementar un diseño organizacional dentro de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder para poder cambiar la visión de los socios e incursionar a la organización de manera empresarial y lograr resultados efectivos.

## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS “JESÚS DEL GRAN PODER”, DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN**

La siguiente propuesta consiste en la elaboración y desarrollo de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder”, a través de este estudio se consideró tomar como base y modelo el diseño propuesto por Richard Daft de su libro Teoría y Diseño Organizacional, cabe recalcar que esta teoría fue adaptada a las necesidades de la Cooperativa ya que es la más adecuada de acuerdo al tipo de organización donde va dirigida la propuesta.

Está basado en una unidad de análisis situacional, el objeto de estudio está ubicada las instalaciones de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, donde de acuerdo al análisis en las encuestas se puede determinar la falta de un Diseño organizacional, ya que como antes se ha dicho carecen de procesos organizativos.

Los indicadores que se tomaron en consideración fueron el análisis que se realizó con respecto a la creación de una dirección estratégica como: definición de misión, visión, valores, objetivos institucionales, estudio de liderazgo que ayudan a definir por qué y para que fue creado Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder”, en cuanto al diseño organizacional podemos identificar la implementación de una estructura organizacional, la creación de un orgánico funcional, políticas, técnicas, sistemas de información y control y nuevos diseños organizacionales,

además de medir los resultados de efectividad a través de la evaluación, recursos, seguimientos, eficiencia y eficacia; finalmente el análisis de las dimensiones contextuales y estructurales, todo esto permitirán promover una gestión de cambio en la admiración de la Cooperativa en estudio.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN**

El diseño organizacional en todas las empresas es el eje principal en el cual debe regirse las funciones que se encomienda en los departamentos de las organizaciones y en lo grupos de trabajo se designan tareas y obligaciones que deben ser cumplidas de acuerdo con las políticas y valores que deberán estar constituidos en la vida jurídica de las instituciones.

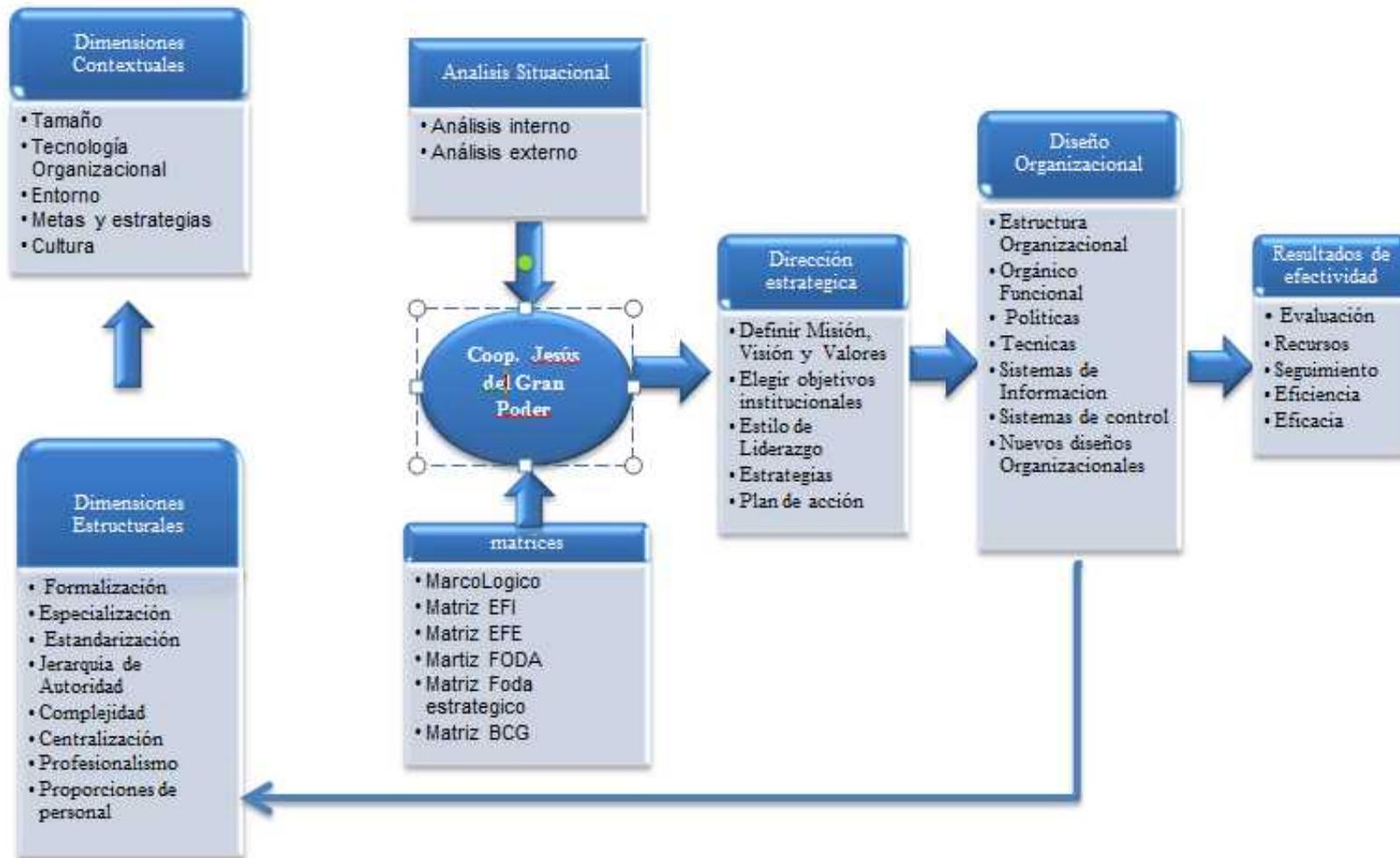
Es indispensable que después de haber hecho un análisis profundo de los factores internos de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder se proponga la instalación de un diseño organizacional para nivelar y mejorar los procesos administrativos de esta empresa.

Por esta razón se justifica que el Diseño organizacional es primordial en la actualidad porque este proceso ayudara al cliente interno y externo a posicionarse en el mercado competitivo y en el caso de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder fomentar la fluidez de sus funciones separando el trabajo y designar al talento humano competente para cada una de las funciones.

Además al ver que esta organización no posee una estructura organizacional se propone crear un orgánico funcional donde se designan los deberes y funciones que poseerán los individuos que ocupen los puestos de trabajo.

### 4.3 Modelo Organizacional.

Gráfico 38 - Estructura del diseño organizacional de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del cantón La Libertad



## **4.4 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

### **4.4.1. Diagnostico interno**

El análisis interno se fundamenta en el estudio de los parámetros que rigen en la actualidad dentro de la organización, estos factores son los que predominan y están al alcance de las autoridades de la institución.

Los factores que se toman en cuenta aquí son el talento humano la adquisición de tecnología, recursos materiales que están al alcance de los socios de la cooperativa.

Al momento de intervenir en este análisis es necesario implementar estrategias competitivas que ayuden a cumplir con los objetivos trazados en la propuesta y llevar a cabo en el tiempo estimado, es importante dar a conocer que este análisis es indispensable para conocer la situación actual y anunciar procesos para la situación posterior.

Las Fortalezas es uno de los elementos internos positivos de las organizaciones y se enfoca en la fuerza del talento humano y los factores internos de mayor fuerza e importancia de las empresas.

- Ubicación exacta de la cooperativa
- Servicio al cliente de calidad
- Aceptación de los usuarios
- Seguridad al proponer funciones

Las debilidades son aquellos factores internos negativos de las organizaciones que de una u otra manera se tornan perniciosos para el desarrollo de las empresas en el mundo que se emergen, aquí se manifiesta las debilidades:

- Segmentación de las labores empíricas
- Desacuerdo entre socios

- Deficiente nivel jerárquico.
- Métodos inadecuados de administración

#### **4.4.2 Diagnostico externo**

Este diagnóstico se realiza a los factores externos de la empresa y es realizado mediante encuestas o métodos de observación hacia el exterior o en el mercado donde se globalizan las organizaciones.

Los aspectos que se analizan aquí son considerados negativos para la empresa porque se manifiestan de manera poco inalcanzables y no son mediables por los administradores algunos factores son la competencia, el cambio de tendencias en los mercados, fenómenos sobre naturales e inclusive interviene hasta el gobierno nacional.

Las oportunidades se las considera como los factores propicios de las empresas y que están ahí en el ambiente y se tornan posibilidades de superación para las organizaciones, pero son las empresas que tienen una verdadera organización quienes alcanzan las metas

- Nuevos nichos de mercado en la provincia
- Preferencia de los usuarios por las unidades vehiculares de la cooperativa
- Acceso a tecnologías actualizadas
- Señalización de carreteras

Las amenazas son aquellos factores externos que de manera irresponsable pueden poner en riesgo las organizaciones, como explican expertos muchas empresas fracasan por no saber combatir con las amenazas de los mercados.

- Situación actual económica
- Aumento de la competencia
- Aumento de precios de repuesto vehicular
- Reglamentación regida por las Superintendencias de Compañías.

#### 4.4.3 Matriz de Marco Lógico – MML

**Cuadro 38 - Matriz de Marco Lógico**

<b>OBJETIVO</b>	<b>IDICADORES</b>	<b>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTOS</b>
<b>Desarrollar en manera explicativa los puntos bases a los cuales debe regirse cada puesto de trabajo y las limitaciones que la organización expone</b>	Implementar procesos organizacionales	Entrevista de profundidad al presidente y gerente	Procesos administrativos empresariales
<b>Identificar las funciones de la jerarquía superior de la organización.</b>	Planificación de las funciones del puesto de trabajo	Entrevista al personal administrativo	Se mejora el funcionamiento de los departamentos y se otorga agilidad en los procesos
<b>Diseñar un modelo orgánico mediante normas específicas y fomentar la cultura organizacional para la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder</b>	El diseño organizacional contribuirá de manera positiva el desempeño administrativo	Encuesta dirigida a los socios y personal administrativo de la cooperativa	Reorganización de departamentos mediante estrategias competitivas
<b>Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder</b>	Canalizar un trabajo afectivo en conjunto	Encuestas dirigida a los socios	Obtención de resultados efectivos para la cooperativa

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.4.4 FODA

**Cuadro 39 - Matriz FODA**

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación exacta de la cooperativa</li> <li>• Servicio al cliente de calidad</li> <li>• Aceptación de los usuarios</li> <li>• Seguridad al proponer funciones</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado en la provincia</li> <li>• Preferencia de los usuarios por las unidades vehiculares de la cooperativa</li> <li>• Acceso a tecnologías actualizadas</li> <li>• Señalización de carreteras</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmentación de las labores empíricas</li> <li>• Desacuerdo entre socios</li> <li>• Deficiente nivel jerárquico.</li> <li>• Métodos inadecuados de administración</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación actual económica</li> <li>• Aumento de la competencia</li> <li>• Aumento de precios de repuesto vehicular</li> <li>• Reglamentación regida por la Superintendencias de Compañías</li> </ul>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.4.5 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Después de haber hecho la observación de los factores internos de la cooperativa se realiza la valoración y ponderación de las fortalezas y debilidades que son más relevantes en la investigación, las fortalezas se tronaran la fuerza del talento humano y las debilidades son las factores que los socios deben enfrentar y que pueden ser modificados de manera adecuada para convertirlas en posibles factores que ayuden al direccionamiento de la empresa.

**Cuadro 40 - Matriz MEFI**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Ubicación exacta de la cooperativa	0,25	4	1
Servicio al cliente de calidad	0,20	3	0,60
Aceptación de los usuarios	0,25	4	1
Seguridad al proponer funciones	0,30	3	0,90
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,50</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Segmentación de las labores empíricas	0,30	1	0,30
Desacuerdo entre socios	0,20	2	1
Deficiente nivel jerárquico.	0,25	1	0,25
Métodos inadecuados de administración	0,25	1	0,25
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,80</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.4.6 Matriz de Evaluación de Análisis Externo

La matriz MEFE se enfoca en el ambiente externo de las empresas y su realización se la realiza en base a las tendencias empresariales del mundo globalizado donde deben emprender las empresas, este análisis se realizó mediante la observación y encuesta dirigida a los usuarios que utilizan como medio de transporte a los taxis. Estos factores son erradicables y su peligrosidad es potente porque si las empresa no implementan estrategias para combatir las amenazas pueden quedar en el limbo, pero también es necesario tomar en cuenta las oportunidades que se brindan en el mercado y poder escoger las más sustentables para poner en práctica en la organización.

**Cuadro 41 - Matriz MEFE**

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos nichos de mercado en la provincia	0,20	4	0,80
Preferencia de los usuarios por las unidades vehiculares de la cooperativa	0,20	3	0,60
Acceso a tecnologías actualizadas	0,3	4	1,2
Señalización de carreteras	0,3	4	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,80</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Situación actual económica	0,30	1	0,30
Aumento de la competencia	0,25	2	0,50
Aumento de precios de repuesto vehicular	0,25	1	0,25
Reglamentación rigida por la Superintendencias de Compañías	0,30	2	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,65</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.4.7 Matriz FODA Estratégico

**Cuadro 42 - FODA Estratégico de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder**

	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ubicación exacta de la cooperativa</li> <li>Servicio al cliente de calidad</li> <li>Aceptación de los usuarios</li> <li>Seguridad al proponer funciones</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Segmentación de las labores empíricas</li> <li>Desacuerdo entre socios</li> <li>Deficiente nivel jerárquico.</li> <li>Métodos inadecuados de administración</li> </ol>
Oportunidades (O)	FO	DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Nuevos nichos de mercado en la provincia</li> <li>Preferencia de los usuarios por las unidades vehiculares de la cooperativa</li> <li>Acceso a tecnologías actualizadas</li> <li>Señalización de carreteras</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>F1-O2 La ubicación estratégica de la cooperativa es primordial para la preferencia de usuarios.</li> <li>F2-O2 Proveer estrategias de servicio al cliente y seguridad vehicular.</li> <li>F4-O3 Al implementar un organigramas con las funciones se reducirán los tediosos tramites mediante las adecuadas tecnologías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>D1-O1 Adecuación de etapas y políticas para la cultura organizacional e incursionar en nuevos mercados.</li> <li>D4-O3 Organigramas explicativo para la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.</li> <li>D2-O2 Sustentar políticas y reglas para que los socios cumplan con los objetivos de la propuesta.</li> </ol>
Amenazas (A)	FA	DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>Situación actual económica</li> <li>Aumento de la competencia</li> <li>Aumento de precios de repuesto vehicular</li> <li>Reglamentación regida por la Superintendencias de Compañías</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>F1-A2 Por ser una empresa pionera se diseñara publicidad para vencer la competencia</li> <li>F4-A4 Aunque las leyes de la superintendencias de compañías regulan a las instituciones es necesario que los administradores de direccionen al personal para poder someterse al cambio sin que afecte simultáneamente</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>D2-A1 Elaborar capacitaciones para mejorar el trabajo en equipo y la situación económica de los socios.</li> <li>D4-A4 las funciones tendrán acceso todos los integrantes de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder, para asegurar legitimidad</li> </ol>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

#### 4.4.8 Matriz BCG o Matriz Boston Consulting Group

Cuadro 43 - Matriz BCG



Fuente: Coop. Jesús del Gran Poder

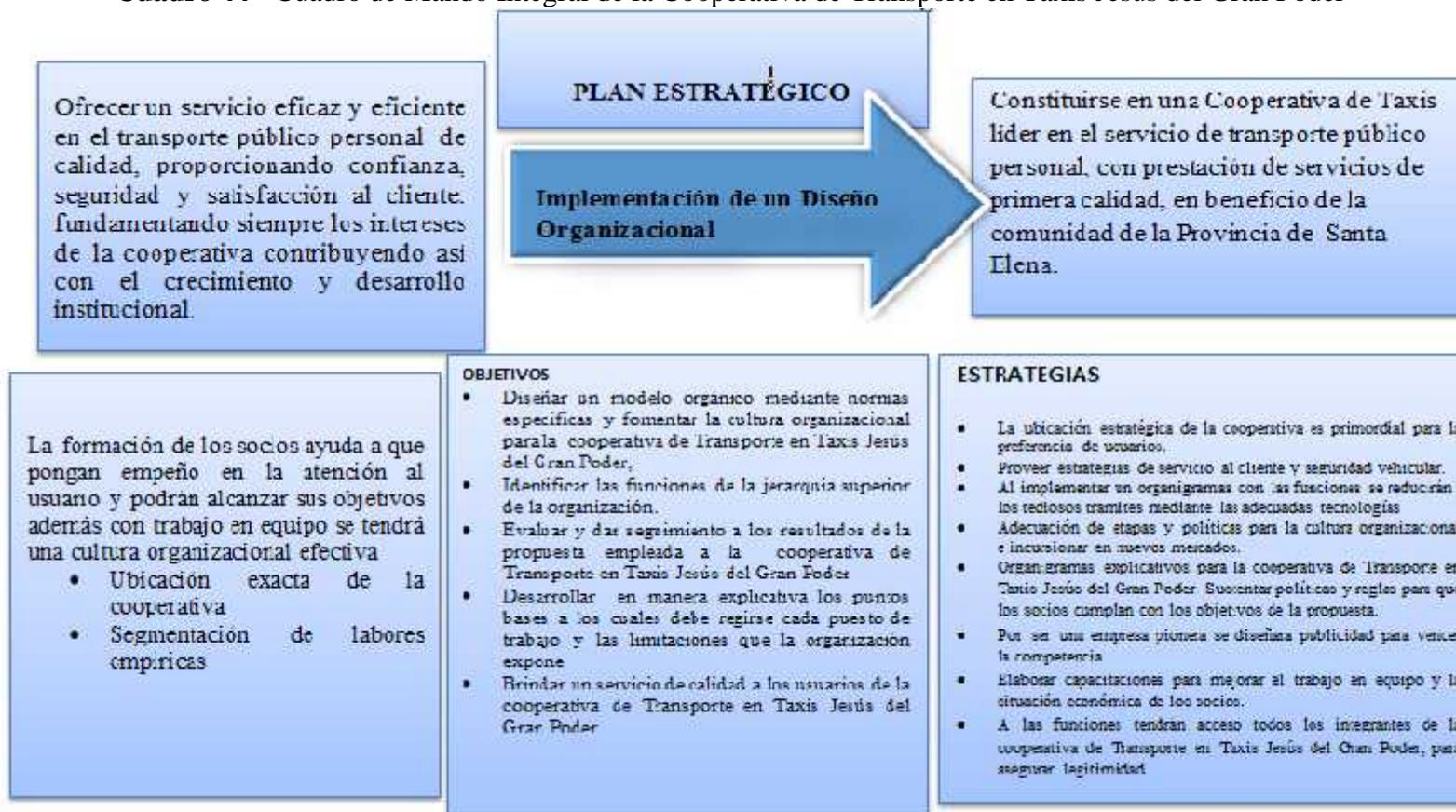
Elaborado por: Enrique Borbor Toala

La matriz BCG es la que mide el crecimiento de las empresas en el mercado competitivo donde se desenvuelven, en esta matriz se clasifica en empresas medidas por gráficos como la vaca, perro, estrella y el lugar donde debe llegar con esfuerzo y perseverancia la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.

La cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, se encuentra en la fase de la vaca porque no posee un alto crecimiento financiero, pero si tienen una excelente y alto nivel participativo en el mercado de la provincia de Santa Elena y se espera que en mediano plazo se implementen estrategias para poder llegar a la etapa de estrella que será la cúspide que alcanzara al implementar una cultura organizacional efectiva.

#### 4.4.9 Cuadro de Mando Integral BSC

**Cuadro 44 - Cuadro de Mando Integral de la Cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder**



Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor

#### 4.4.10 Plan de Acción

**Cuadro 45 - Plan de acción**

<b>Plan de acción</b>		
<b>Problema principal</b>		
¿Cómo influye una estructura organizacional en la gestión administrativa de la cooperativa de transporte en taxis de Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad provincia de Santa Elena año 2013?		
<b>Fin del proyecto</b>	<b>Indicadores</b>	
Implementación del diseño organizacional para la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.	Diagnosticar la situación actual de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.	
	Describir las funciones para el personal de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.	
<b>Propósito del proyecto</b>		
Presentar y entregar a la directiva de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder, la propuesta de un diseño Organizacional para aportar al bajo nivel administrativo	Diagnosticar mediante un análisis interno y externo de la cooperativa y lograr la sostenibilidad de los procesos administrativos de esta organización los cuales están sustentados en el Diseño Organizacional	
<b>COORDINADOR DEL PROYECTO: BORBOR TOALA ENRIQUE JONATHAN</b>		
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>
Diseñar un modelo orgánico mediante normas específicas y fomentar la cultura organizacional para la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder,	Adecuación de etapas y políticas para la cultura organizacional.	Misión, visión, objetivos, valores y principios.
Identificar las funciones de la jerarquía superior de la organización.	Al implementar unos organigramas con las funciones se reducirán los tediosos trámites mediante las adecuadas tecnologías.	Realizar el organigrama funcional para los socios de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder y presentarlo por proyecciones
Evaluar y dar seguimiento a los resultados de la propuesta empleada a la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder	Organigramas explicativos para cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.	Evaluación. Seguimiento. Resultado de las evaluaciones. Comunicación y publicidad en radio y prensa escrita.
Desarrollar en manera explicativa los puntos bases a los cuales debe regirse cada puesto de trabajo y las limitaciones que la organización expone Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.,	Sustentar políticas y reglas para que los socios cumplan con los objetivos de la propuesta.  Adecuación de etapas y políticas para la cultura organizacional e incursionar en nuevos mercados.  Por ser una empresa pionera se diseñara publicidad para vencer la competencia.	Establecer estrategias para aplicar a la mejora de la institución.  .
	A las funciones tendrán acceso todos los integrantes de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder, para asegurar legitimidad.	Descripción de los puestos de trabajo, funciones de cada uno de los colaboradores dentro de la organización.
	Proveer estrategias de servicio al cliente y seguridad vehicular.	Fomentar el mejor proceso de atención al cliente
	Elaborar capacitaciones para mejorar el trabajo en equipo y la situación económica de los socios.	Fortalecer con estrategias los procesos administrativos y mediante capacitaciones

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor T.

## **4.5 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA**

### **4.5.1 Misión Institucional**

Ofrecer un servicio eficaz y eficiente en el transporte público personal de calidad, proporcionando confianza, seguridad y satisfacción al cliente, fundamentando siempre los intereses de la cooperativa contribuyendo así con el crecimiento y desarrollo institucional.

### **4.5.2.- Visión Institucional**

Constituirse en una Cooperativa de Taxis líder en el servicio de transporte público personal, con prestación de servicios de primera calidad, en beneficio de la comunidad de la Provincia de Santa Elena.

### **4.5.3.-Valores**

Los valores de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena son:

#### **❖ Responsabilidad:**

- Con los clientes que forman parte de la organización, al brindarles un servicio de calidad, en la entrega de los trabajos solicitados y como un deber de los empleados en su puesto de trabajo.
- Responsabilidad Social cumplir todas las normas establecidas para el cuidado del medio ambiente.
- Cada integrante pueda realizar sus actividades de forma ordenada y organizada.
- Pensar siempre en el bien común de la colectividad, a quien va dirigido el servicio.

❖ **Pertenencia:**

- Estar orgulloso del trabajo
- Sentirse satisfecho con el ambiente laboral.
- Cuidar los recursos de la Cooperativa.

❖ **Honestidad:**

- Con todo el personal donde se desarrolla la cooperativa.
- Con los clientes quienes son los que reciben el servicio.

❖ **Excelencia en el Servicio:**

- Ser ágil y oportuno en la atención al cliente.
- Ser excelente y confiable en los procesos y en los servicios prestados, brindando el mejor servicio y atención a la ciudadanía.

❖ **Justicia:**

- Hacia nuestros colaboradores en la asignación de tareas y responsabilidades y clientes en cuanto al servicio que se brinda.
- En la aplicación equitativa de normas y reglamentos internos para todo el personal de la cooperativa.

❖ **Solidaridad y Compañerismo:**

Primordial y esencial para la ejecución de sus labores, porque contribuye al mejoramiento de la Cooperativa y la integración con cada

una de sus miembros estableciendo comunicación entre directivos y colaboradores manteniendo una relación constante con nuestros clientes.

#### **4.6 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

Los objetivos que la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, cuyo cumplimiento llevará al cumplimiento de su misión y visión son:

##### **4.6.1 Objetivo General**

Brindar a la población de la Provincia de Santa Elena un servicio de calidad y calidez, mediante el cumplimiento de actividades de regulación, reglamentación y administración eficiente y eficaz del servicio de transporte de taxis, buscando siempre el desarrollo institucional en beneficio a la colectividad.

##### **4.6.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un modelo orgánico mediante normas específicas y fomentar la cultura organizacional para la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder,
- Identificar las funciones de la jerarquía superior de la organización.
- Evaluar y dar seguimiento a los resultados de la propuesta empleada a la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder
- Desarrollar en manera explicativa los puntos bases a los cuales debe regirse cada puesto de trabajo y las limitaciones que la organización expone
- Brindar un servicio de calidad a los usuarios de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder.

## **4.7 ESTILO DE LIDERAZGO**

Para que la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, pueda lograr los objetivos propuestos tanto el general como los específicos, deberá implementar un estilo de liderazgo, contando con un buen líder dentro de la Organización, fácilmente se podrá visualizar a un futuro; además de poder dirigir a sus colaboradores guiándolos hacia el éxito empresarial, el estilo que se plantea para los directivos y jefes departamentales es el Liderazgo participativo, es decir donde todos son líderes y tienen poder en la toma de decisiones:.

### **4.7.1 Liderazgo participativo**

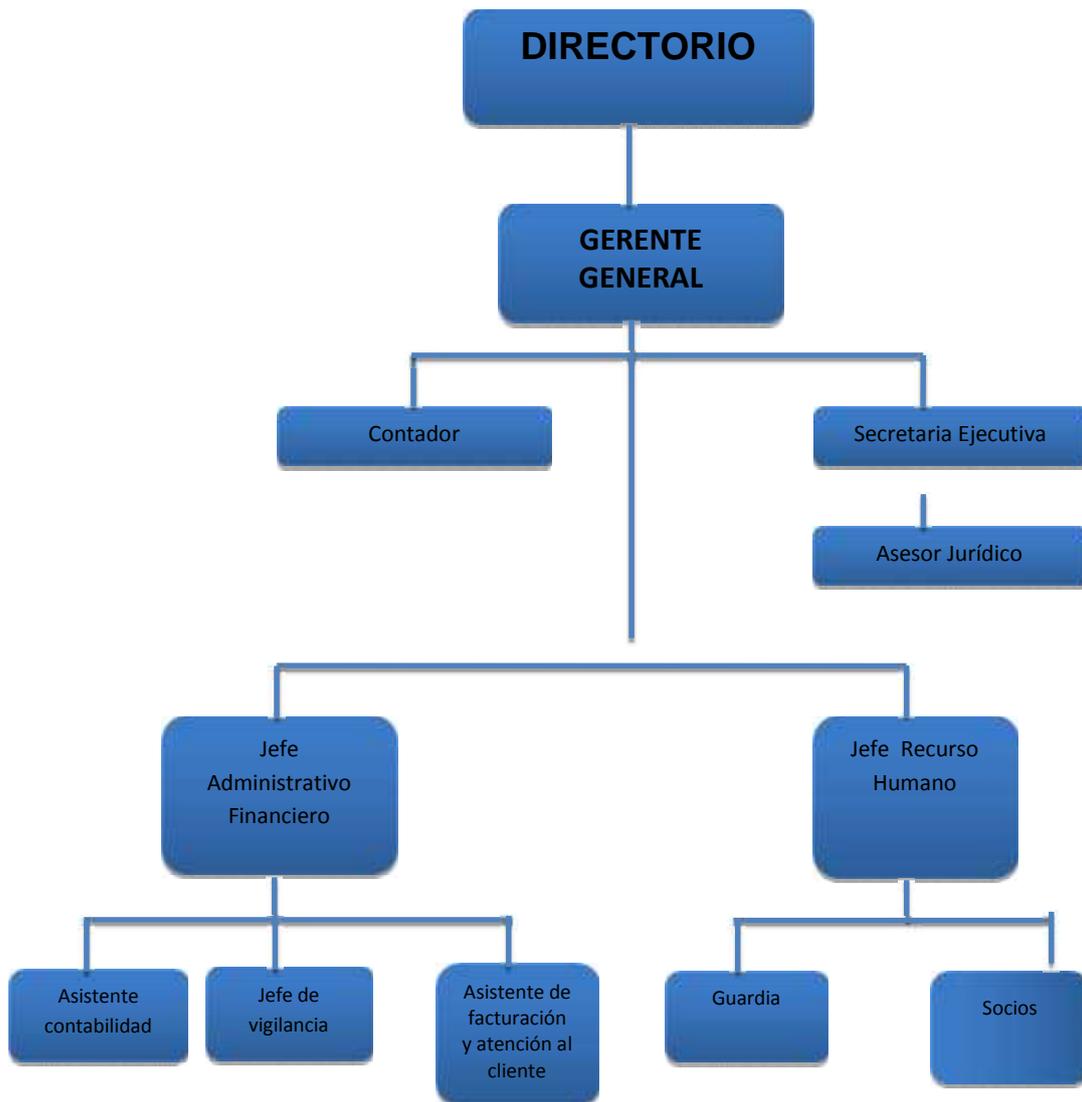
Al poner en práctica este liderazgo, el líder tendrá la opción de mantener un estilo participativo, en donde podrá hacer uso de la toma de decisiones, es decir, que no autorizará su derecho a otro, ya que toda decisión es tratada mediante sesiones de directorio la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, pero sí los motivará a que aporten con sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que son de suma importancia y de mucho interés para los directivos y el personal.

Impulsará a los empleados a incrementar su capacidad de auto control y los instará a asumir más responsabilidades, para guiar sus propios esfuerzos hacia la consecución de los objetivos, pues dejará que el grupo de trabajo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.

El líder que muchas veces se piensa que es el único que toma las decisiones, cosa equívoca, ya que un buen liderazgo radica en la confianza de tomar decisiones que ayuden y beneficien a todo su entorno. Se destacará por su vocación de servicio, compromiso y trabajo en equipo, orden y disciplina y delegación de responsabilidades. El liderazgo participativo activo, ayudará a que los empleados la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, tengan una mayor cooperación, responsabilidad en su trabajo y tendrán un mayor sentido de pertenencia.

#### 4.8 ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL

**Gráfico 39** - Estructura de la Cooperativa de Transporte en Taxi “Jesús del Gran Poder” del Cantón La Libertad, provincia de Santa Elena.



Fuente: Cooperativa de Taxis Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Jonathan Borbor Toala

## **4.9 ORGÁNICO FUNCIONAL**

De acuerdo a la estructura Organizacional se representan a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.

### **Directorio**

Es el conjunto de individuos, quienes dirigen las organizaciones en equipo, el objetivo de estos individuos es direccionar a la empresa hacia un futuro mejor, también están encargado de realizar la jerarquía administrativa de la empresa porque depende de ellos escoger con tenacidad a los subordinados que se desempeñaran en los puestos de trabajo.

### **Perfil**

- Edad de 35 a 40 años
- Experiencia de 2 años
- Estudios universitarios
- Localidad en el cantón La Libertad

### **Funciones**

- Definir las políticas, metas y objetivos de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Aprobar o modificar su reglamento y la estructura orgánica de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena; así como dictar las normas que sean necesarias para su eficiente funcionamiento, sujetándose a las disposiciones de esta ordenanza.

- Aprobar la estructura orgánica de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, tomando en cuenta los requerimientos para un eficaz cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Otorgar delegaciones a personas naturales o jurídicas para la prestación de los servicios que le corresponde brindar de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, conforme a las normas que se dicte para el efecto.
- Proponer, para conocimiento y aprobación del Concejo, proyectos de ordenanzas cuya expedición considere necesaria y que se relacionen con su ámbito de actividad.
- Designar al Gerente de la Empresa según resolución del Directorio de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Aprobar los proyectos y programas de trabajo que presente el Gerente de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Conocer y resolver sobre los informes del Gerente y Auditor Interno
- Conceder licencias o declarar en comisión de servicio a funcionarios y empleados según lo dispuesto en las normas legales pertinentes, verificando igualdad en las peticiones.
- Evaluar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo del servicio y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
- Actuar como administrador en los intereses de los ciudadanos, asegurándose que los activos estén seguros y que la calidad de servicio, los programas, las actividades, el prestigio y la voluntad de la organización se preserven.
- Proporcionar los requisitos de funcionamiento para una gerencia calificada, con recursos financieros y de apoyo a la comunidad.

- Asegurarse que se celebren las reuniones periódicas sobre el rendimiento de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.

### **Gerente General**

Es administrador que está en la parte superior jerárquica después del directorio, es aquel que toma las decisiones administrativas y gerenciales dentro de la empresa

#### **Perfil**

- Estudios Universitarios
- Radicado en el cantón La Libertad
- Edad 35 a 40 años
- Nacionalidad Ecuatoriana
- Experiencia de 2 años

#### **Funciones**

- Administrar la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” y representar judicial y extrajudicialmente a la misma.
- Someter oportunamente a la aprobación del Directorio, la planificación, programas y proyectos de obras, mejoras y ampliaciones del servicio de transportes de pasajeros de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Directorio de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Presentar los informes requeridos por el Directorio sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena

- Presentar mensualmente al Directorio los balances económico financiero de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena
- Presentar los estados económicos financieros anuales de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena
- Cumplir y hacer cumplir las leyes, ordenanzas y reglamentos y otras normas aplicables de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, así como los acuerdos y resoluciones del Directorio
- Concurrir, obligatoriamente, a las sesiones del Concejo de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena y demás organismos institucionales que requieran su presencia.
- Fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados.
- Es responsable ante el directorio, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Junto con los demás jefes departamentales planea, dirige y controla las actividades de la empresa.
- Crear un ambiente de trabajo que motive positivamente a los empleados y en la que se puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades
- Ejercer un liderazgo dinámico y participativo para ejecutar los planes y estrategias planteados.

### **Secretaria Ejecutiva**

Es necesario que sea de sexo femenino, es la persona que ayuda al gerente general en la realización de normas y estatutos y documentos que se dirijan en el entrono de las empresas

### **Perfil**

- Edad 20 a 25 años
- Sexo femenino
- Estudios universitarios con conocimientos en informática y administración
- Domicilio en el cantón La Libertad

### **Funciones**

- Recibir, clasificar y distribuir la documentación de la Gerencia General, así como cautelar y mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.
- Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.
- Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la Gerencia General, coordinando reuniones y citas respectivas.
- Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina de gerencia General, efectuando control de los mismos.

### **Asesor Jurídico**

Es la persona encargada de velar por los derechos institucionales de la cooperativa y de los socios en particular siempre que tenga que subsistir detalles dentro de la organización.

### **Perfil**

- Edad de 30 años en adelante
- Experiencia de 2 años
- Estudio con título de abogados
- Capacidad de combatir juicios
- Residencia en el cantón La Libertad

## **Funciones**

- Representar jurídicamente del de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, en actuaciones de carácter judicial ante los diferentes juzgados y/o tribunales.
- Elaborar conceptos jurídicos que sirvan de criterio orientador al momento de adoptar decisiones de la Gerencia o del Directorio de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Efectuar la revisión y elaboración de las Actas de Directorio sean éstas, Ordinaria o Extraordinaria, así como también el acompañamiento a dichas sesiones o cualquier tipo de reunión en donde se considere necesaria la presencia e intervención de un Asesor Jurídico, con la final de contar con el asesoramiento necesario.
- Asesorar e informar oportunamente sobre asuntos jurídicos legales, y sus implicancias en el desarrollo de las funciones de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Atender los asuntos y trámites de carácter notarial y registral de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Coordinar la implementación de las disposiciones dadas por el Directorio y Gerencia General de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.

## **Contador**

Persona encargado de llevar la contabilidad dentro de la institución y cuyo informe deberá presentar trimestralmente o como los directivos estipulen conveniente.

## **Perfil**

- Estudiante universitario o con título de CPA
- Edad de 20 a 30 años
- Conocimiento en contabilidad informática

- Residente en el catón La Libertad
- Experiencia de 1 año en contaduría institucional y de cooperativa

### **Funciones**

- Velar por la legalidad y rectitud de la gestión financiera de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Dar a conocer periódicamente al Directorio de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, los informes de evaluación del Control Interno, del Control de Gestión, del resultado de los estudios, auditorías y demás actuaciones de la Auditoría Interna y velar por el cumplimiento de las decisiones tomadas con respecto a las recomendaciones contenidas en los mismos.
- Informar los resultados y conclusiones de las actuaciones de la auditoría a la dependencia involucrada con la finalidad de que se tomen los correctivos correspondientes y efectuar el seguimiento de los mismos.
- Promover ante el Directorio la aprobación de acciones orientadas a fortalecer los Sistemas de Control Interno y de Gestión.
- Coordinar con las diferentes dependencias de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, en cuanto a la implementación de las toma de decisiones de las Autoridades respecto a los Sistemas de Control Interno y de Gestión.
- Velar por el cumplimiento de leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
- Planificar, coordinar, dirigir y controlar el cumplimiento de los objetivos, funciones y actividades como auditor o contador.
- Las demás que le sean asignadas por las Autoridades de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena y Superiores de Control.

### **Jefe Administrativo Financiero**

El jefe financiero está encargado de regir normas para una contabilidad veraz y debe ser participativo y administrativo para dirigir el personal a su mando, aquella persona trabajara en equipo con el contador.

### **Perfil**

- Título de tercer o cuarto nivel
- Edad de 30 a 40 años
- Residente del cantón La Libertad
- Experiencia de 2 años

### **Funciones**

- Interactuar con otras áreas funcionales, ya que todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras, deberán ser consideradas.
- Enfatiza en la optimización del proceso administrativo, de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Dar a conocer la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna, para el uso de la gerencia.
- Ayuda a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar en los proyectos, elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera, así como los resultados y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa.
- Manejo y supervisión de la contabilidad, responsabilidades tributarias con el SRI.

- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, entre otros.

### **Asistente Contable**

Un asistente es la persona que ayuda al contador y jefe financiero con esta persona se completa el equipo de trabajo y tendrá como rol verificar y manejar libros contables sistematizados.

### **Perfil**

- Estudiante universitario
- Disponibilidad de tiempo
- Edad de 18 a 25 años
- Residente del cantón La Libertad
- Manejo d software
- Manejo de internet y el SRI

### **Funciones**

- Mantener el archivo de proveedores.
- Manejo de libros contables y compras públicas
- Encargado del proceso de nómina que tiene que ver con el manejo de los ingresos, descuentos, bonos de alimentación y alimentación, seguros de asistencia médica, descuentos del IESS y retenciones de impuestos.
- Actualización continua de los archivos.
- Elaboración de reporte de ingresos y egresos.
- Entrega de fondos a las personas autorizadas que los requieren.
- Mantener al día todos los libros contables de ley.
- Generar información contable para toma de decisiones.
- Elaboración de estados financieros periódicos e informes contables.
- Supervisar y controlar todas las operaciones contables.

## **Asistente de Facturación y Atención al cliente**

La recepcionista es la encargada de brindar el servicio post-venta de la cooperativa y debe poseer buena imagen porque estará encargada de dirigirse a los usuarios.

### **Perfil**

- Conocimientos en recepción de documentos
- Edad entre 20 a 25 años
- Buena presencia
- Estudiante/a universitario

### **Funciones**

- Recepción de facturas y comprobantes de retención.
- Atender a la ciudadanía de una manera profesional, con un énfasis en la calidad de servicio.
- Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos correspondientes que se encuentre a cargo.
- Manejo de Caja Chica.
- Realizar informe diario de las recaudaciones realizadas.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- Manejo de sistemas de información.
- Solución de problemas a través del teléfono.
- Entrega de información oportuna.
- Archivar documentación.

## **Jefe de talento Humano**

El jefe de talento humano es una persona capaz de escoger el personal adecuado y velar por su satisfacción dentro de su puesto de trabajo, además controla y dirige las políticas de supervivencia en una institución, ayuda a seleccionar y evaluar a cada colaborador dentro de la misma.

## **Perfil**

- Título de tercer y cuarto nivel en administración y gerencia
- Edad entre 25 a 35 años
- Residente del cantón La Libertad
- Experiencia de 2 años

## **Funciones**

- Facilitar la incorporación e integración de nuevos empleados.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación y desvinculación de las personas de la organización.
- Establecer las características del desempeño y evaluar.
- Identificar los perfiles que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más competitivos.
- Estimular, involucrar y fidelizar a esas personas para favorecer su compromiso con la organización, a través del salario emocional.
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

## **Guardián**

Es la persona encargada de la seguridad del edificio de la institución, vela por la seguridad de los socios cuando se encuentren dentro de la cooperativa, además debe ser recomendado de una entidad de seguridad.

## **Perfil**

- Pertenecer a una empresa de seguridad privada
- Postura de ayuda frente a las necesidades

## **Funciones**

- Ejerce la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles de la empresa, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- Responder por la disciplina y seguridad dentro de la empresa en su jornada laboral.
- Pasar revista minuciosa a todos los frentes y alrededores del establecimiento, e informar de inmediato sobre cualquier irregularidad encontrada.
- Supervisar la seguridad del edificio desde la portería.
- Verificar correcto cierre de la instalación.

## **Socios**

Es el conjunto y dueño de la institución ellos se mantienen al margen de las decisiones administrativas pero una vez implementados los cambios son debidamente informados

## **Perfil**

- Deben de inscribirse en una junta general
- Pagar la inscripción a la cooperativa
- Estar dispuesto apoyar en los procesos donde se crea conveniente
- Asistir obligatoriamente a las asambleas generales y de socios

## **Funciones**

- Brindar a los peninsulares un servicio oportuno y de calidad.
- Reportar el flujo de servicio de su unidad a la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder”.

- Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias que organiza la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder”.
- Cumplir con las normas del perfil de un socio activo de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder”.

#### **4.10 POLÍTICAS**

- Brindar trato justo y esmerado a los usuarios, en sus solicitudes y reclamos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Capacitación continua al personal para brindarle al cliente una excelente atención.
- Asistir a las reuniones convocadas por la directiva.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Contar con personal técnico, administrativo y operativo competente y con actitud responsable.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones del reglamento de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.
- Fomentar el trabajo en equipo y la articulación de ideas y esfuerzos entre autoridades y departamentos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.

#### **4.11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, maneja sistemas informáticos y de monitoreo que les permiten realizar sus funciones conforme a las normas.

Maneja un programa referente al ingreso de facturas que se ha convertido en una herramienta básica para soportar el registro, control, circulación y organización de dichos documentos.

A demás toda la documentación escrita esta previamente bajo estrictas normas y estándares de seguridad, confidencialidad, privacidad, disponibilidad y conservación de la información.

#### **4.12 SISTEMA DE MONITOREO**

El sistema de monitoreo que utiliza la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, sirve para controlar las unidades y vigilar que recorran y cumplan con el servicio a los usuarios, el chofer o supervisor se reporta al momento de existir alguna anomalía en el trayecto del recorrido, hasta que termine su jornada de trabajo.

Este sistema permite mantener un control y comunicación con los vehículos de la Cooperativa.

#### **4.13 SISTEMAS DE CONTROL**

La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, maneja el control de sus unidades a través de un monitoreo que les permiten realizar un control de todas las unidades vehiculares, además que por medio de

este sistema se puede realizar el servicio puerta a puerta, al momento de ofertar el servicio a los usuarios de forma personal.

#### **4.14 NUEVAS TÉCNICAS ORGANIZACIONALES**

La implementación de nuevos diseños Organizacionales dentro de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, ayudaría a encontrar la excelencia que toda Organización busca en base de objetivos claros, estructuras formales definidas, políticas y reglamentos claramente establecidos con eficiencia y eficacia.

##### **4.14.1 Aprendizaje organizacional**

Es proceso de adquisición de nuevos conocimientos, de nuevas competencias para conseguir un proceso permanente de mejora e innovación. El aprendizaje organizacional permite aplicar la diversidad en base a ejes plenamente definidos en la parte de organización como son los de planificar, administrar, ordenar.

El aprendizaje organizacional significa sobre todo un cambio en las bases del conocimiento organizacional, que puede llevarse a cabo a través de diferentes guías: mediante el aprendizaje individual, mediante el aprendizaje en equipo, mediante el almacenamiento y socialización del conocimiento en la organización o mediante la institucionalización y aplicación del conocimiento en productos concretos.

No obstante, una condición imprescindible para el proceso de aprendizaje de toda la organización sigue siendo el aprendizaje de sus empleados y un intercambio continuo de experiencias y conocimientos.

- Se reformaría las estructuras verticales para convertirlas en funciones horizontales beneficiosos para el personal que labora en la organización, es decir se cambiaría el esquema jerárquico de un punto de vista equivocado donde se asume que solo las autoridades pueden tomar decisiones.

#### **4.14.2 El Empowerment**

Es otro de los modelos aplicados a las organizaciones significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que tienen una influencia real sobre los estándares de calidad, servicio y eficiencia del de la organización, dentro de sus áreas de responsabilidad.

Esto genera un involucramiento por parte de los trabajadores para alcanzar metas de la organización con un sentido de compromiso y autocontrol y por otra parte, los administradores están dispuestos a renunciar parte de su autoridad y decisión al momento de entregarla a trabajadores y equipos.

Los empleados, administrativos o equipos de trabajo poseen el poder para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos, esto implica aceptación de responsabilidad por sus acciones y tareas, la aplicación de esta técnica en la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, facilitaría en:

- La incursión y el cumplimiento de todos los objetivos de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” facilitaría a mantener un excelente clima organizacional con el personal de la Institución.
- Fomentaría el trabajo en equipo en el logro de los objetivos institucionales.
- Los canales de comunicación estuvieran abiertos para recibir o dar información veraz, precisa y concisa

#### **4.14.3 Benchmarking**

Es un proceso sistemático continuo de evaluación de servicios y procedimientos de trabajo de las empresas, al ser aplicar este modelo de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena estaría ejerciendo una evaluación continua de sus servicios, facilitaría un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de la Cooperativa.

#### **4.15 DIMENSIONES**

##### **4.15.1 Dimensiones contextuales**

- 1. Tamaño**, la magnitud de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, la vemos reflejada en el número de empleados, en este caso al estar conformada por 56 socios activos, el tamaño de la empresa es mediano.
- 2. Tecnología Organizacional**, la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, es una empresa de servicios, su tecnología basa en vehículos en buen estado y con tecnología necesaria para poder brindar un buen servicio a los peninsulares.
- 3. Entorno**, los elementos que influyen en la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, que pueden llegar a afectar las actividades de la empresa, son el gobierno y las reformas en las leyes, las instituciones, ya sean éstas públicas o privadas con las que se llegare a realizar convenios.

**4. Metas y estrategias,** con el fin de definir las técnicas y propósitos que se plantea la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, se presentan las metas que persigue así como las estrategias que se trazan.

**Metas:**

- Llegar con el servicio de transportes de pasajeros a todos los sectores del cantón Santa Elena.
- Disponer con personal administrativo y operativo y técnico capacitado.

**Estrategias:**

- Realizar énfasis a través de medios publicitarios sobre los servicios que ofrece la cooperativa y emprender programas de capacitación.
- Formular proyectos de nuevas tasas relacionadas al servicio de transportes.

#### **4.15.2 Cultura Organizacional.**

La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, se conforma por el conjunto de valores y creencias que integran a la empresa como: honestidad, pertenencia e identificación, responsabilidad y compromiso, respeto y humildad, excelencia en el servicio, innovación, justicia.

#### **4.16 DIMENSIONES ESTRUCTURALES**

**1. Formalización,** La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, existe una formalización muy baja donde no

existen manuales procedimientos, descripción de puestos y manuales de políticas, claros bien definidos.

- 2. Especialización,** La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” en cuanto a la especialización es baja, no existe una división de puestos, debido al poco personal con el que cuentan, sobre todo en la parte administrativa, financiera y talento humano.

Es por ello que los empleados al ser encuestados se manifestaron de acuerdo sobre una mejor división del trabajo mediante la creación del orgánico funcional de la Cooperativa.

- 3. Estandarización,** La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” posee una estandarización muy baja, a pesar de que los choferes y empleados conocen sus funciones, no existe una descripción en detalle de los trabajos a realizarse, cada uno se dedica a ejercer por empirismo o por tiempo.

- 4. Jerarquía de Autoridad,** los tramos de controles son limitados, la jerarquía de autoridad de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, no hay una línea de reporte de autoridad y por lo tanto es baja.

- 5. Centralización,** considerando que la autoridad de tomar decisiones se mantiene en el nivel más alto de la empresa en este caso el presidente o Gerente Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” y no existe delegación a niveles organizacionales más bajos.

- 6. Profesionalismo,** la mayoría, los empleados que conforman Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena no tienen estudios de Nivel Superior.

## 4.17 RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

### 4.17.1 Recursos

Los recursos son los activos primordiales que tienen una organización, La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, posee los recursos necesarios desde que empezaron a operar hace años atrás, cuenta con Recurso Humano y Financiero, a medida que el tiempo ha transcurrido han ido incrementando y variando los recursos necesarios para la Cooperativa.

#### 4.17.1.1 Recurso humano

La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, cuenta está conformada por 56 socios activos que pertenecen al concejo directivo y de servicio, que incrementaría con seis dignidades dentro del área del organigrama con la propuesta, los que se detalla a continuación se propone el incremento de tres puestos de trabajo un profesional que ocupe el cargo de Contador, Asesor Jurídico, Jefe Administrativo Financiero y Jefe de Recurso Humanos, el asistente de Recursos Humanos y el Jefe de Vigilancia.

**Cuadro 46 - Presupuesto de Recursos Humanos**

CARGO	CANTIDAD	SUELDO MENSUAL
Contador.	1	\$400,00
Asesor jurídico	1	\$500,00
Jefe de Administrativo Financiero	1	\$600,00
Jefe de Recursos Humanos	1	\$500,00
Asistente Recursos Humanos	1	\$450,00
Guardia	1	\$400,00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>\$2 850,00</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.17.1.2 Recursos materiales

Al incrementar personal en la empresa, también se incrementarán los recursos materiales como equipos de oficina, que necesitarán los empleados para desempeñarse en sus cargos los cuales son Escritorios, sillas de oficina, suministros de oficina, teléfonos para el uso de los empleados, con la finalidad de proveer materiales para uso diario de sus actividades.

**Cuadro 47 - Presupuesto de Recursos Materiales**

CARGO	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Escritorios	5	\$80,00	\$400,00
Sillas Giratorias	6	\$50,00	\$300,00
Archivadores	6	\$80,00	\$480,00
Suministro de Oficina	6 (Paquetes)	\$50,00	\$300,00
Teléfonos	6	\$25,00	\$150,00
Elementos para capacitación		<b>\$80,00</b>	<b>\$ 80,00</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$1 710,00</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.17.1.3 Recursos tecnológicos

En lo que respecta a los recursos tecnológicos que posee la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, podemos mencionar, que poseen equipos de computación en las oficinas de gerencia, administrativa-financiera, talento humano, técnico, los equipos de computación se distribuyen en 3 computadoras y 3 impresoras multifunción, una impresora e insumos de oficina.

**Cuadro 48 - Presupuesto Tecnológicos**

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	4	700,00	2800,00
Impresoras	4	150,00	600,00
Proyector	1	500,00	500,00
<b>TOTAL</b>			<b>3900,00</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### 4.17.1.4 Presupuesto financiero

La Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, cuenta con recurso financiero propio con un fondo común de garantía y responsabilidad civil que consiste en un valor de \$5.000,00 recaudado por las aportaciones de los socios.

A continuación se detalla el gasto financiero aplicado en los Recursos Humano, Material y Tecnológico:

**Cuadro 49 - Presupuesto Financiero**

DESCRIPCIÓN	VALOR
Recurso Humano	\$2850,00
Recurso Material	\$1710,00
Recurso Tecnológico	\$3900,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$8460,00</b>

Fuente: Cooperativa Jesús del Gran Poder  
Elaborado por: Enrique Borbor Toala.

#### **4.18 EVALUACIÓN**

Conforme a los datos obtenidos y el análisis realizado a la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, se pudo conocer que realizan evaluaciones cada cierto tiempo, no realizan evaluaciones periódicas. En cuanto al personal hasta el momento carecen de los formatos de evaluación de desempeño respectivos para realizarlas de una manera idónea.

Se plantea realizar evaluaciones de desempeño a todos los empleados de la Organización, donde se valore actitudes, rendimientos y comportamiento laboral, destrezas, conocimientos el uso de los recursos que tiene a su disposición y la forma en que están desempeñando su trabajo.

#### **4.19 SEGUIMIENTO**

Los seguimientos que se realizan en la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, son exclusivamente basados en la atención y buen servicio que se da parte de la Cooperativa hacia sus usuarios, y por ende mejorar la estructura administrativa, que ejerzan una administración basada en el conocimiento científico y no en el empirismo como hasta ahora lo ha llevado a cabo. Se estima conveniente que los controles y seguimientos se realicen de forma continua principalmente en lo que comprende en la evaluación del desempeño del personal, de manera que conforme transcurre el tiempo se podrán evidenciar otra forma de cambio de aptitud de los colaboradores, con el fin de contrarrestar de manera consecuente los riesgos que esto conllevaría, y más bien dar cumplimiento con los objetivos institucionales y metas propuestas de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena.

#### **4.20. EFICIENCIA**

La eficiencia es la capacidad para lograr un fin empleado, por lo tanto la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena,

tendrá que cumplir con eficiencia en todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficiente esto conlleva a buscar la efectividad deseada.

Reduciendo al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la Cooperativa, es decir, hacer correctamente las cosas.

Se podrá lograr todo esto siempre y cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de demanda del servicio obtenidos manteniendo constante el volumen de recursos empleados.
- Mantener constante la cantidad de servicios obtenidos disminuyendo la cantidad de recurso empleado.

#### **4.21 EFICACIA**

La eficiencia es la capacidad para lograr el efecto que se desea, por lo tanto la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, tendrá que cumplir con eficacia todos los procesos que cumpla y ejecuta de manera eficaz, en el menor tiempo posible.

La **eficacia** se puede mencionar que valora el impacto de lo realizado en la organización, también del servicio que se brinda, la eficacia está relacionada con la calidad en donde se evalúa si es un servicio adecuado y si satisface las necesidades de los clientes, en este caso el Consorcio tiene gran afluencia de clientes, por lo tanto la eficiencia y la eficacia deben de estar relacionadas.

## 4.22. CONCLUSIONES

1. Se desarrolló el esquema de un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena, en base a las necesidades de la organización que ayudará a potenciar la calidad y servicio que ofrece.
2. La realización del diagnóstico permitió la elaboración de la misión, visión, objetivos institucionales, valores y políticas las cuales son desconocidas por los empleados de la empresa ya que carecían de estas que de seguro al impartirlas será de gran impulso de desarrollo por parte de ellos en relación con el servicio que se ofrece.
3. Se reemplazó el liderazgo burocrático por el liderazgo participativo y democrático por parte de los directivos de la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena de esta forma lograr una administración con calidad y calidez que ofrezca un entorno agradable.
4. Se diseñó la Estructura Organizacional y el Orgánico Funcional considerando que no existía ninguna estructura y operaban de forma empírica, la nueva estructura está creada de acorde a sus requerimientos.
5. Se determinó que las evaluaciones de personal y a las actividades inherentes a los servicios que presta la organización a la población, se están realizando mediante instrumentos básicos y que requieren de un soporte técnico para su elaboración, y aplicación para que promueva el control de los procesos.

#### **4.23 RECOMENDACIONES**

- 1.** Implementar y difundir a la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena el Diseño Organizacional propuesto, realizando actualizaciones continuas para su mejoramiento y mantenimiento en la parte organizacional.
- 2.** Difundir a todo el personal que integra la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena la misión, visión, valores, objetivos institucionales y políticas, con la finalidad de que permita orientar de manera más efectiva a la empresa.
- 3.** Implantar el Liderazgo participativo democrático, mejorando con ello los canales de comunicación directa, promoviendo así un mejor clima organizacional.
- 4.** Transmitir la nueva Estructura Organizacional la Cooperativa de Taxis “Jesús del Gran Poder” de la Provincia de Santa Elena e informar sobre el Orgánico Funcional y la descripción de puestos elaborados, con la finalidad de que los empleados se encuentren orientados a cerca de sus funciones y responsabilidad.
- 5.** Evaluar constante el desempeño de los empleados y actualizar sus conocimientos en las distintas áreas que aplican al momento de realizar sus actividades diarias.

## BIBLIOGRAFÍA

- AZOCAR R. (2006). Diseños Organizacionales, (en línea), consultado el 7 de septiembre del 2013, disponible en <http://www.quedelibros.com/autor/19452/Azocar-A-Ramon-E.html-España>.
- BERNAL A. (2006). Metodología de la Investigación para Administración, Economía Humanísticas y Ciencias Sociales (en línea), consultado el 20 de octubre del 2013. Disponible <http://books.google.com.ec/books?>
- Bernal Torres, Augusto. (2006). Metodología de la investigación segunda edición.
- Corporación Financiera Nacional, (2012). Métodos y pasos del plan RENOVA para taxis, consultado 5 de noviembre de 2013, disponible en <http://www.cfn.fin.ec>.
- CHIAVENATO I. (2009). Comportamiento Organizacional (2da Edición) México: instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey.
- CHIAVENATO I. (2011). Planeación Estratégica fundamentos y aplicación (2da Edición) México: Escuela de Ciencias Administrativas Universidad La Salle.
- DAFT Richard. (2007) Teoría y diseño organizacional. 8ª ed. México: Thompson editores. 607 pág.
- DAFT Richard L (2007) Administración Teoría del diseño Organizacional, thomson2, novena edición
- Galarraga A. (2006). Propuesta de Mejoramiento de la Gestión Administrativa-Financiera de la Cooperativa de Transporte Occidentales de la ciudad de Quito, tesis de la Facultad de Ciencias.
- García J. (2007). Metodología en Administración. (en línea), consultado el 9 de septiembre del 2012, disponible en <http://www.elaleph.com/libro/Metodología-Administración>.

- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, (2010), consultado el 8 de septiembre del 2013, disponible en <http://www.cte.gob.ec/descarga/ley-orgánica-de-transporte-terrestre-tránsito-y-seguridad-vial>.
- Llumiquinga M. (2009). Planificación Estratégica basada en el B.S.C para la compañía de taxis River Mall S.A, tesis de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Comercio, tesis publicada por la Escuela Politécnica del Ejército, consultado el 10 de octubre del 2013, disponible en <http://repositori.espe.edu.ec>
- Méndez C. (2006). Metodología y Desarrollo de la Investigación, (en línea), consultado el 11 de octubre del 2013, disponible en <http://books.google.com.ec/books>.
- Mintzberg, H. (2004). Diseño organizacional modo ajuste, en oficio y arte de la gerencia.
- Porter M. especialista en estrategia empresarial y en economía del desarrollo, disertando en el World Economic Fórum, febrero 16 de 2009.
- Shapero A. (2007) Innovación Empresarial Arte y Ciencia en la creación de empresas (en línea), consultado el 2 de septiembre del 2012, disponible en <http://books.google.com.ec/books?>

## **PÁGINAS WEB**

- <http://www.monografias.com/trabajos94/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala/modelo-5-fuerzas-porter-y-su-aplicacion-al-sistema-bancario-guatemala.shtml>
  - [http://www.grusamse.com/filest/sector16\\_ong/2\\_3\\_Balanced\\_Scorecard\\_tablero\\_de\\_mando\\_integral.htm](http://www.grusamse.com/filest/sector16_ong/2_3_Balanced_Scorecard_tablero_de_mando_integral.htm)
  - <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#ixzz2bUuZ6unA>
- <http://www.monografias.com/trabajos23/recursos-administrativos/recursos-administrativos.shtml#ixzz2bV3aqNMO>

# **Anexos**

## ANEXO # 1 Carta Aval

COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS  
**"JESÚS DEL GRAN PODER"**

Fundada el 5 de Mayo de 1978  
ACUERDO MINISTERIAL No. 0613  
R.U.C # 0991436022001  
E MAIL coop.jesus.del.gran.poder@hotmail.com  
OFICINA: Barrio 6 de Diciembre, Calle 27 y 28  
FONO: 2785-826  
La Libertad - Santa Elena - Ecuador

La Libertad, 26 de Diciembre del 2012

Ing.  
MERCEDES FREIRE RENDON MSC.  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS DE LA UPSE  
EN SU DESPACHO:

De nuestras consideraciones:

Reciba un cordial saludo de la Directiva de la Cooperativa de transporte en taxis "JESUS DEL GRAN PODER", del cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena deseándole éxitos en sus funciones que acertadamente dirige y a la vez aprovechamos la oportunidad para exponer lo siguiente.

Por medio de la presente nos permitimos informarle a usted que el estudiante BORBOR TOALA ENRIQUE JONATHAN con cedula de ciudadanía N°. 0928355130 de la carrera de INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL está autorizado en desarrollar su tesis titulado DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE EN TAXIS "JESUS DEL GRAN PODER" del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena. El cual se le brindará toda la ayuda e información necesaria para su realización.

Sin mas que comunicarle, nos suscribimos de Usted.



  
Sr. Elías Mateo Cruz  
PRESIDENTE

  
Sr. José Tomalá Tomalá  
GERENTE

**ANEXO # 2 Nómina de los socios**

<b>NOMBRES DE LOS SOCIOS</b>	<b>CÉDULA DE IDENTIDAD</b>
Abel Gilberto Oviedo Díaz	901215087
Sixto Severo Mateo Cruz	901228122
Pascual Cruz Alejandro	901227934
José Cristóbal Tomalá Tomalá	909634842
Elías Eustaquio Mateo Cruz	903420578
Juan Miguel Ortiz Fiallos	905263729
Walter Orlando Yagual Alfonso	912160645
Segundo Primitivo Mateo Cruz	904079191
Walter Alfonso Almagro Ponce	907737902
Eduardo Teodoro del Pezo Bazán	904289857
Dora Amelia Padilla Díaz	910571504
Enrique Domingo Ramírez Pozo	914299425
Rodolfo Alejandro Reyes Tigrero	903456127
Orlando Javier Ramírez Pozo	916854490
Cristóbal Marcelo Tomalá Tomalá	1703774990
Mery Rosario Ramírez Muñoz	907694186
Roberto Carlos Tomalá Tomalá	915884753
Carlín Porfirio Suarez Villón	908390073
Cristóbal Marcelo Tomalá Tigrero	916681521
Enrique Gregorio Castañeda Escalante	912298528
Víctor Isidro Tumbaco del Pezo	909100893
Luciano marcial Borbor Suarez	910184308
Baltazar Paucar Aguagallo	915470868
Augusto Eleodoro Tigrero Silvestre	907770051
Washington Ramón Flores Magallan	917512543
Carmen de la cruz de la Rosa	902265917
Tomás Aquino Villón Panchana	901267617
Sixto Cevallos Merchán	1305807297
Héctor Humberto Ramírez Pozo	907656391
Francisco Alejandro Rodríguez Borbor	902511617
Roberto Eduardo Lindao González	916999501
Milton Christian Lindao González	916999519
Benedicto Quimí Suarez	903595957
Benito Ramón Tumbaco Alcívar	909741811
Pedro Pablo Pozo Ramírez	901837096
Félix Desiderio Orrala Yagual	901072025
José Miguel clemente Reyes	909515959

José Baudilio Gonzabay Quinde	901253930
Juan Patricio Gonzabay Quinde	1703414936
Juana Alicia Oviedo Andrade	907773352
Yela Luzitania Reyes Perero	913911749
Johnny Elías Mateo Reyes	920273281
Jenny Janeth Del Pezo Suárez	915880157
Alma Rosalinda Tomalá Tigreiro	916681505
Glenda Geomar Cruz Reyes	912028065
Hugo Marcelo Catuto Caiche	906137153
Antonio José González Álvarez	907212690
Rubén Alfredo Calvachi Ramos	1703301679
Wilthon Esteban Lino Baque	1302140130
Victoriano Ballinton Parraga Alva	1303298036
Euclides Fidel Mateo Cruz	910413020
Joffre Arturo Veintimilla Bacilio	911066561
Iván Orlando Laínez Delgado	909134090
Freddy Hernán Beltrán Rosales	915919120
Fernando David Vallejos Villota	1001583655
Pantaleón Héctor Panchana González	908381130

## ANEXO # 3 Nueva directiva que regirá a partir del año 2014

### FORMATO PARA COOPERATIVAS DEL SECTOR NO FINANCIERO

#### DECLARACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO DE LA COOPERATIVA SOBRE LA ELECCIÓN DE VOCALES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN Y VIGILANCIA, PRESIDENTE, GERENTE Y SECRETARIO

Yo,   
 en mi calidad de SECRETARIO de la Cooperativa

, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No.   
 , domiciliada en la ciudad de

, en forma libre y voluntaria, en cumplimiento de mis funciones de acreditar la veracidad de los actos y documentos que reposan en el archivo de la cooperativa, que se encuentra a mi cargo, DECLARO Y CERTIFICO:

1.- Que la convocatoria para la Asamblea General realizada el (fecha)

, Incluyó en el orden del día, un punto específico relacionado con la elección de los vocales de los Consejos de Administración y Vigilancia, y que dicha convocatoria, se efectuó con  días de anticipación.

2.- Que la Asamblea General reunida el (fecha)  , contó con la asistencia de

(número de socios o representantes). En dicha sesión de la Asamblea General, luego de las elecciones y el conteo de votos correspondiente, fueron elegidos, en calidad de vocales los siguientes socios:

#### CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

CARGO	NOMBRE	VOTOS			DURACIÓN Años
		A favor	En contra	Abstenciones	
PRIMER VOCAL PRINCIPAL	<input style="width: 150px;" type="text" value="Withon Lino Baque"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="18"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="2"/>
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL	<input style="width: 150px;" type="text" value="Elias Mateo Cruz"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="16"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="2"/>
TERCER VOCAL PRINCIPAL	<input style="width: 150px;" type="text" value="Eduardo Del Pezo Bazan"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="8"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="0"/>	<input style="width: 30px;" type="text" value="2"/>
CUARTO VOCAL PRINCIPAL	<input style="width: 150px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>	<input style="width: 30px;" type="text"/>



## ANEXO # 4 Encuesta dirigida al personal administrativo



**Objetivo:** conocer las expectativas y opiniones de los socios de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder del cantón la libertad mediante esta encuesta y obtener resultados efectivos para la realización de la propuesta Diseño Organizacional.

**1. Genero:**

**2. Edad:**

25 – 35

35 – 45

45 – 55

55 - 65

**3. ¿La cooperativa cuenta con un diseño organizacional?**

SI

NO

**4. ¿Usted cree que con la implementación de un diseño organizacional la cooperativa mejorará su gestión administrativa?**

SI

NO

**5. ¿Cómo considera usted el servicio que ofrece la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder de la provincia de santa Elena?**

Muy bueno

Bueno

Regular

**6. ¿Considera usted que se encuentran distribuidos los puestos de trabajos de acuerdo a su especialización dentro de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder de la provincia de santa Elena?**

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

En desacuerdo

**7. ¿Considera usted que existe un organigrama definiendo los puestos de trabajo dentro de la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder?**

SI  NO

**8. ¿Cree usted que la administración que rige actualmente es la adecuada?**

SI  NO

**9. ¿Usted cree que las funciones que se realizan dentro de la cooperativa tiene fluidez y rapidez en los procesos?**

SI  NO

**10. ¿Usted recibe por parte de la cooperativa capacitaciones permanentes?**

SI  NO

**11. ¿Considera Usted que la cooperativa tiene definida una estructura organizacional?**

SI  NO

**12. ¿usted conoce cual es la parte jerárquica de la cooperativa**

SI  NO



**ANEXO # 5 Encuesta dirigida a los socios  
generales**



**OBJETIVO: verificar las expectativas de  
cada uno de los socios frente a la**

**administración que rige actualmente la cooperativa de  
transporte en taxis Jesús del Gran Poder mediante encuestas que servirá  
para tener una base de los procesos administrativos e implementar  
modificaciones a la estructura organizacional.**

**1. Genero:**

**2. Edad:**

**25 – 35**

**35 – 45**

**45 – 55**

**55 - 65**

**3. ¿Conoce Ud. los objetivos y metas de la cooperativa de transporte en  
taxis Jesús del Gran Poder del Cantón La Libertad?**

SI

NO

**4. ¿Ud. esta de acuerdo con el sistema administrativo que se emplea en la  
actualidad dentro de la cooperativa?**

De Acuerdo

Desacuerdo

**5. ¿Ud. como socio de la cooperativa es quien trabaja en su unidad de  
taxi o tiene chofer?**

**6. ¿Dentro de esta cooperativa existe cooperación grupal de los socios?**

SI

NO

**7. ¿Ud. recibe por parte de la administración capacitaciones en atención  
al cliente?**

SI

NO

**8. ¿Ud. cree que sería factible implementar seminarios para que los socios en general realicen mejor sus actividades?**

SI

NO

**9. ¿De que manera considera el servicio que ustedes realizan?**

Bueno

Regular

Malo

**10. ¿Usted con su experiencia vivida en el transcurso de los años considera que el servicio prestado por el gobierno nacional de TAXI SEGURO es realmente necesario y brinda seguridad para Ud. y sus usuarios?**

SI

NO

**11. ¿Ud. esta de acuerdo que exista documentos donde presenten las funciones que deben emplear cada uno de los socios de la cooperativa?**

De acuerdo

Desacuerdo

**12. ¿Cree que es necesaria la implementación de un diseño organizacional para la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran Poder?**

SI

NO



**ANEXO # 6 Encuesta dirigida a los usuarios**



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL  
ENCUESTA DIRIGIDA PREFERENCIALMENTE A CIUDADANOS QUE  
UTILIZAN TRANSPORTE EN TAXIS**

Buenos días ciudadano, soy estudiante de la UPSE, y estoy realizando una encuesta con el objetivo de conocer la demanda del uso de taxis por parte de ustedes los usuarios preferenciales dentro de la provincia de Santa Elena.

<b>1. GENERO</b>
Femenino ( )
Masculino ( )

<b>2. EDAD</b>
19 – 29 ( )
30 – 39 ( )
40 – 49 ( )

**3. ¿Usted utiliza el transporte en taxi en la provincia de santa Elena? ( si su respuesta es SI siga con la encuesta; y si su respuesta es No, se termina la encuesta)**

SI ( ) NO ( )

**4. ¿Cuál es el motivo por el que utiliza este medio de transporte?**

Por trabajo ( )  
Por estudios ( ) Por compras ( )

**5. ¿Cómo considera el servicio de taxis en la provincia de Santa Elena?**

Bueno ( )  
Regular ( )  
Malo ( )

**6. Al usar el servicio de taxis ¿Usted siente la seguridad necesaria?**

SI ( ) NO ( )

**7. ¿Le gustaría que la cooperativa de transporte en taxis Jesús del Gran poder implemente una mejor organización en sus departamentos para mejorar sus servicios**

SI ( ) NO ( )

**8. ¿Cuáles son los aspectos de su preferencia que debe poseer esta cooperativa?**

Buena atención al Usuario ( )  
Valor de la carrera adecuado ( )  
Seguridad dentro del vehículo ( )

Vehículos en buen Estado y legalizados ( )

**9. ¿Es necesario para usted conocer el diseño organizacional de la cooperativa?**

SI ( ) NO ( )

**10. ¿Esta de acuerdo con los precios de las carreras de los taxis?**

De acuerdo ( )

Desacuerdo ( )

**Muchas Gracias.**



## **ANEXO # 7 Entrevista al gerente**



### **Entrevista**

**Buenas noches señor gerente José Tomalá, la presente entrevista tienen como objetivo tener información de primera clase para aportar al desarrollo del proyecto**

**Nombre:**

**Edad:**

**Ud. Desde que fecha es socio de la cooperativa de Transporte en Taxis Jesús del Gran Poder**

**Como gerente general cree que se debería modificar la administración actual**

**Ud. ha tenido problemas legales con la cooperativa en investigación**

**A Ud. se le torna difícil o fácil la responsabilidad que le han otorgado sus socios. ¿Porque?**

**Preguntas abiertas.**

**Cree que los departamentos tienen problemas de jerarquización y fluidez de trabajo, Explique.**

**Al proponer un diseño organizacional Ud. Como gerente estaría de acuerdo ¿Por qué?**

## FOTOS DE LAS ENCUESTAS

### ANEXO # 8 Primera reunión con las principales autoridades



Fuente: Fotos de las encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala

### ANEXO # 9 Presentación de la entrevista con el gerente



Fuente: Fotos de las encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala

### **ANEXO # 10 Presentación de las encuesta**



Fuente: Fotos de las encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala

### **ANEXO # 11 Realización delas encuestas**



Fuente: Fotos de las encuesta

Elaborado por: Enrique Borbor Toala