



**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 DE PASAJEROS “HORIZONTE
PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR:

ANDRÉS FABIÁN RAMÍREZ MIRABÁ

TUTOR:

ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.

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 DE PASAJEROS “HORIZONTE
PENINSULAR” 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:

ANDRÉS FABIÁN RAMÍREZ MIRABÁ

TUTOR:

ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Abril del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRASPORTE DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013. Elaborado por el Sr. ANDRÉS FABIÁN RAMÍREZ MIRABÁ, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, 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. Vladimir Soria Freire, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis, principalmente a DIOS, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y perseverancia.

Y a mis hermanos, tíos, primos, abuelos y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida

Andrés Ramírez Mirabá

AGRADECIMIENTO

Esta Tesis pudo ser realizada gracias al apoyo de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”, la cual proporciono la ayuda e información para ejecutar el proyecto, y la Universidad Estatal Península de Santa Elena por darme la oportunidad de estudiar en esta institución y lograr ser un profesional.

Andrés Ramírez Mirabá

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc
PROFESOR-TUTOR

Ing. Sofía Lovato Torres. MBA, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRASPORTE
DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA
LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013

Autor: Andrés Ramírez Mirabá
Tutor: Econ. Vladimir Soria Freiré, MSc.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se establece un Diseño Organizacional aplicado a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular” el cual permitirá incorporar un sistema de direccionamiento administrativo, con la finalidad de tener claro sus funciones, objetivos y actividades, además de fortalecer su estructura organizativa y brindar un nuevo enfoque en donde cada integrante de la organización adquiera una identidad corporativa clara y determinada, incluso generar un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la institución. Para esto fue necesario realizar un Marco Teórico que argumenta la información documental a través de relaciones de teorías y conceptos de diversos autores relacionados a diseños o estructuras organizacionales, que lograron darle significado y validez a la investigación. La metodología utilizada por su parte ayudó a identificar el fenómeno social, sus características, patrones culturales y relaciones interpersonales presentes en la cooperativa (investigación cualitativa), factores que fueron necesarios identificar, para llevar a cabo la encuesta con la cual se logró analizar y representar los datos obtenidos (investigación cuantitativa). La importancia de este trabajo radica en que la Cooperativa “Horizonte Peninsular” adquiera un nuevo direccionamiento en su estructura organizativa que le permita ser más competitiva y eficiente a la vez, mejorando sus recursos, imagen y calidad, es por este motivo que en la propuesta se procedió a elaborar los siguientes puntos: objetivos, políticas, principios, valores, organigrama funcional, misión, visión, foda, manual de funciones, manual de procedimientos, entre otros aspectos considerados indispensables para lograr mayor eficacia y proporcionar coherencia e integración entre los objetivos, planes y acciones. Para finalmente indicar a que conclusiones se llegó y que recomendaciones serán necesarias llevar a cabo para cumplir con los objetivos plantados por la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, esto con un propósito específico, lograr el progreso y desarrollo de la cooperativa, para brindar a la comunidad un servicio de transporte de calidad.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL.....	4
TEMA	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	6
HIPÓTESIS.....	7
OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	7
CAPÍTULO I.....	10
MARCO TEÓRICO	10
1.1. MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES	10
1.2. ORGANIZACIÓN	13
1.2.1 Concepto de Organización	13
1.2.2. Importancia de la Organización	13

1.2.3. Principio de la Organización.....	13
1.2.4. Elemento de la Organización.....	14
1.2.5. La Cooperativa como una Organización.....	14
1.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	15
1.3.1. Análisis Interno.....	15
1.3.1.1. Evaluación de Factores Internos MEFI.....	15
1.3.1.2. Matriz de Combinación Fortalezas - Oportunidades.....	16
1.3.1.3. Harvard Bussiness School.....	16
1.3.2. Análisis Externo.....	17
1.3.2.1. Evaluación de Factores Externos MEFÉ.....	17
1.3.2.2. Matriz de Combinación Debilidades – Amenazas.....	18
1.3.2.3. Análisis las 5 Fuerzas de Porter.....	18
1.3.3. Foda.....	19
1.3.4. Matriz Marco Lógico.....	19
1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	20
1.4.1. Misión.....	20
1.4.2. Visión.....	20
1.4.3. Cultura Organizacional.....	20
1.4.4. Políticas.....	21
1.4.5. Metas.....	21
1.4.6. Estrategias.....	21
1.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	22
1.5.1 Definición de Diseño Organizacional.....	22
1.5.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	22
1.5.3. Diseño Organizacional y Los Procesos Básicos.....	23
1.5.4. Estructura Organizacional.....	23
1.5.5. Objetivo de la Estructura Organizacional.....	24
1.5.6. Tipos de Estructura Organizacional.....	24
1.5.7. Orgánico Funcional.....	25
1.5.8. Elementos de la Estructura Organizacional.....	25
1.5.9. Dimensiones del Diseño Organizacional.....	27
1.5.10. Definición de Manual.....	32
1.5.11 Manuales de Organización.....	32
1.5.12. Tipos de Manuales de Organización.....	33

1.5.13. Manual de Funciones y Responsabilidades	33
1.5.14. Manual de Procedimientos	33
1.5.15. Diagrama de Procedimientos	34
1.6. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	35
1.6.1. Eficiencia.....	35
1.6.2. Eficiencia.....	35
1.6.3. Seguimiento y Control	35
1.6.3.1. Cuadro de Mando Integral	35
1.6.3.2. Plan de Acción	36
1.7. COOP. DE TRANSPORTE “HORIZONTE PENINSULAR”	36
1.7.1. La Actividad Económica.....	36
1.7.2. Recursos Financieros	37
1.7.3. Recursos Tecnológicos.....	38
1.7.4. Servicio	38
1.8. MARCO LEGAL.....	39
1.8.1. Plan del Buen Vivir.....	41
CAPÍTULO II	43
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	43
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN	44
2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	45
2.4.1 Población.....	45
2.4.2 Muestra.....	45
2.5. MÉTODOS DE MUESTREO	46
2.5.1. Muestreo Probabilístico no Aleatorio	46
2.5.2. Muestreo Probabilístico o Aleatorio	47
2.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES.....	49
2.7. TÉCNICAS E INSTRUM. DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	50
2.7.1. La Encuesta	51
2.7.2. La Entrevista	53
2.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	54

CAPÍTULO III	55
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	55
3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS.....	56
3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A SOCIOS.....	58
3.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A USUARIOS.....	66
3.4. CONCLUSIONES.....	74
3.5. RECOMENDACIONES.....	75
CAPÍTULO IV	76
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.....	76
4.1. PRESENTACIÓN.....	76
4.2. OBJETIVOS.....	78
4.2.1. Objetivo General.....	78
4.2.2. Objetivos Específicos.....	78
4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	80
4.3.1. Evaluación de Factores Internos MEFI.....	80
4.3.2. Matriz de Combinación F.O.....	81
4.3.3. Matriz Harvard Bussiness School.....	82
4.3.4. Evaluación de Factores Externos.....	84
4.3.6. Matriz Las 5 Fuerzas de Porter.....	87
4.3.7. Matriz FODA.....	88
4.3.8. Marco Lógico.....	89
4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	90
4.4.1. Misión.....	90
4.4.2. Visión.....	90
4.4.3. Cultura Organizacional.....	90
4.4.4. Políticas.....	91
4.4.5. Metas.....	94
4.4.6. Estrategias.....	95
4.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	96

4.5.1. Elemento de la Estructura Organizacional.....	96
4.5.2. Estructura Organizacional.....	97
4.5.3. Manual de Funciones	98
4.5.4. Manual de Procedimientos.....	108
4.5.5. Dimensiones Estructurales	122
4.5.6. Dimensiones Contextuales.....	123
4.6. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD	124
4.6.1. Eficiencia.....	124
4.6.2. Eficacia.....	124
4.6.3. Seguimiento y Control	124
4.6.3.1. Cuadro de Mando Integral	125
4.6.3.2. Plan de Acción	126
4.7. PRESUPUESTO	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134
PÁGINAS WEB	137
GLOSARIO.....	138
ANEXOS	140

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1	Implementación de Estrategias.....	58
TABLA N° 2	Consideración en el Plan de Trabajo Anual	59
TABLA N° 3	Consideración en el Presupuesto Anual	60
TABLA N° 4	Evaluación de las Capacitaciones	61
TABLA N° 5	Aprovechamiento de Potencial.....	62
TABLA N° 6	Rendimiento de las Capacitaciones.....	63
TABLA N° 7	Nivel de Compromiso con la Cooperativa	64
TABLA N° 8	Tiempo de Elaboración del Plan. Y Prest	65
TABLA N° 9	Calidad del Servicio	66
TABLA N° 10	Inconveniente del Servicio	67
TABLA N° 11	Capacitación a Choferes.....	68
TABLA N° 12	Cordialidad y Respeto	69
TABLA N° 13	Responsabilidad Social	70
TABLA N° 14	Sugerencia del Servicio Prestado	71
TABLA N° 15	Estrategias de Desarrollo y Competitividad.....	72
TABLA N° 16	Implementación del Diseño Organizacional	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	Implementación de Estrategias	58
GRÁFICO N° 2	Consideración en el Plan de Trabajo Anual.....	59
GRÁFICO N° 3	Consideración en el Presupuesto Anual.....	60
GRÁFICO N° 4	Evaluación de las Capacitaciones	61
GRÁFICO N° 5	Aprovechamiento de Potencial	62
GRÁFICO N° 6	Rendimiento de las Capacitaciones.....	63
GRÁFICO N° 7	Nivel de Compromiso con la Cooperativa.....	64
GRÁFICO N° 8	Tiempo de Elaboración del Plan. Y Prest.	65
GRÁFICO N° 9	Calidad del Servicio	66
GRÁFICO N° 10	Inconveniente del Servicio.....	67
GRÁFICO N° 11	Capacitación a Choferes.....	68
GRÁFICO N° 12	Cordialidad y Respeto	69
GRÁFICO N° 13	Responsabilidad Social	70
GRÁFICO N° 14	Sugerencia del Servicio Prestado.....	71
GRÁFICO N° 15	Estrategia de Desarrollo y Competitividad	72
GRÁFICO N° 16	Implementación del Diseño Organizacional.....	73

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	Operacionalización de la Variable Dependiente.....	8
CUADRO N° 2	Operacionalización de la Variable Independiente	9
CUADRO N° 3	Modelo de Daft Richard	10
CUADRO N° 4	Modelo de Estrella de Galbraith	11
CUADRO N° 5	Modelo de los 6 Casilleros de Weisbord	12
CUADRO N° 6	Matriz de Evaluación de Factores Internos	16
CUADRO N° 7	Matriz Harvard Business School.....	17
CUADRO N° 8	Matriz de Evaluación de Factores Externos	18
CUADRO N° 9	Matriz las 5 Fuerzas de Porter	18
CUADRO N° 10	Matriz de Marco Lógico	19
CUADRO N° 11	Directorio de la Cooperativa.....	37
CUADRO N° 12	Recursos Tecnológicos	38
CUADRO N° 13	Servicios de la Cooperativa	39
CUADRO N° 14	Población de la Cooperativa	45
CUADRO N° 15	Diseño Organizacional "Horizonte Peninsular"	79
CUADRO N° 16	Matriz MEFI	80
CUADRO N° 17	Matriz de Combinación F.O.	81
CUADRO N° 18	Clima Laboral	82
CUADRO N° 19	Matriz Harvard Business School.....	84
CUADRO N° 20	Matriz MEFE	85
CUADRO N° 21	Matriz de Combinación D.A.....	86
CUADRO N° 22	Matriz las 5 Fuerzas de Porter	87
CUADRO N° 23	Matriz FODA.....	88
CUADRO N° 24	Matriz de Marco Lógico	89
CUADRO N° 25	Estructura Organizacional	97
CUADRO N° 26	Mapa de Funciones	98
CUADRO N° 27	Mapa de Procedimientos.....	108
CUADRO N° 28	Cuadro de Mando Integral	125
CUADRO N° 29	Plan de Acción	126
CUADRO N° 30	Presupuesto	131

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1	Modelo Entrevista a Directivos	141
ANEXO N° 2	Modelo Encuesta a Socios	142
ANEXO N° 3	Modelo Encuesta a Usuarios	144
ANEXO N° 4	Instalaciones de la Cooperativa	146
ANEXO N° 5	Oficinas de la Cooperativa	146
ANEXO N° 6	Personal de la Cooperativa	147
ANEXO N° 7	Sesiones de Capacitación en la Cooperativa	147
ANEXO N° 8	Unidades de la Cooperativa	148
ANEXO N° 9	Mapa Satélite "Provincia de Santa Elena"	149
ANEXO N° 10	Mapa Satélite de Rutas y Principales Vías	149
ANEXO N° 11	Acuerdo de Reformación de Estatutos	150
ANEXO N° 12	Presupuesto de la Cooperativa Año 2013	152
ANEXO N° 13	Nomina de Socios de la Cooperativa.....	154
ANEXO N° 14	Permiso de Operación.....	157
ANEXO N° 15	Carta Aval.....	158
ANEXO N° 16	Certificado del Gramatologo.....	159

INTRODUCCIÓN

La trasportación terrestre a través de la historia ha jugado un papel estratégico en el desarrollo económico, político y cultural de la sociedad, solo se limitaba a trasportar personas, bienes y mercancías, también fue un medio que permitió trasportar la riqueza cultural de otras sociedades, que terminaban en ocasiones incorporándose a las existentes y formando nuevas.

En Ecuador la red vial más antigua es la ferroviaria, que fue construida en 1873 y que significo un símbolo de unidad nacional, qué ayudo al progreso e integración de varias regiones del país.

Tiempo después, 1983 el Gobierno dio paso a la creación del Plan de Transporte (rutas y terminales terrestres), para todo el territorio nacional, en un principio Quito y Guayaquil, por ser las ciudades más importantes del país, gracias a esto y sujetos a las leyes existentes surgieron las primeras Cooperativas y Compañías de transporte público.

Con respecto a la hoy denominada Provincia de Santa Elena, los primeros medios de trasportación masiva, fueron las CHIVAS también conocidos como “BUSES ESCALERA”, adaptados en forma artesanal para el transporte público rural, otro medio de trasportación existente fueron las FURGONETAS o Busetas que se convirtieron en el principal medio de trasportación por algunos años, estas eran pequeñas y muchas veces resultaba incomodo viajar en ellas debido a la gran cantidad de usuarios que la requería.

Finalmente los buses inter-cantoniales y provinciales fueron incorporados a la región peninsular, los cuales ya brindaron más comodidad y seguridad a los usuarios.

La modernización de los medios de transporte masivo, trajo consigo muchos beneficios para la sociedad, pero con ello la incorporación de un sinnúmero de compañías que brindan este servicio.

En la Provincia de Santa Elena, cantón La Libertad se encuentra ubicada la **Cooperativa Intercantonal de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”** constituida el 10 de Noviembre de 1983, con el fin de prestar el servicio de transporte a sectores urbanos y rurales de acuerdo a las necesidades de la población peninsular.

Actualmente no es la única que presta este servicio, ya que tiene que competir con otras cooperativas como: Trunsa .S.A, Transcisa S.A y Unificación Peninsular, que poseen rutas similares, que buscan acaparar el mayor número de usuarios posibles, sin darse cuenta del daño o perjuicio que le podría estar causando a los usuarios y a su propia cooperativa.

Es por este motivo, surge la idea de realizar una tesis sobre un Diseño Organizacional que permita mejorar la eficacia de la cooperativa ajustando su estructura sobre las bases del análisis organizacional.

La elaboración de objetivos y políticas, así como también un manual de funciones y procedimientos será fundamental para lograr que cada uno de los que conforman la cooperativa, pueda conocer las actividades a realizar y los requerimientos a los cuales se encuentran sujetos, tales como las disposiciones y reglamentos, aspectos indispensables para lograr un compromiso de pertenencia y responsabilidad hacia la institución en la cual laboran, con el propósito específico de lograr mayor eficiencia en sus actividades diarias.

Para un mejor entendimiento esta tesis estará separada por capítulos en donde se detallara cada uno de los puntos a tratarse, además de contar con sus respectivas conclusiones y recomendaciones a las cuales se pudo llegar.

En el Capítulo I, se fundamenta el marco teórico, es decir la información documental sobre diseños organizacionales, en donde se relacionaron teorías y conceptos de varios autores que dieron validez y significado al presente trabajo de investigación.

En el Capítulo II, se indicara la metodología utilizada, es decir que técnicas, métodos e instrumentos fueron aplicados para llevar a cabo la investigación. Otro aspecto que se consideró en este capítulo fue determinar cuál sería el tamaño de la muestra, que indicaría el número de encuestas a realizar, teniendo en cuenta para la elaboración de la misma la hipótesis y el cuadro de operacionalización de las variables.

En el Capítulo III, se dará a conocer los resultados de a cada una de las preguntas planteadas a los usuarios de la cooperativa, por medio de tablas y análisis, Además de incluir las respectivas conclusiones y recomendaciones que fueron necesarias formular.

En el Capítulo IV, se encuentra la propuesta, la misma que tiene como objetivo darle una solución al problema identificado en la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, esta se la realiza en función de los resultados obtenidos.

Este trabajo además de los capítulos presentes, incluye:

Bibliografía (libros utilizados), Anexos (estatutos, reglamentos, mapas, fotos): de la cooperativa de transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular” del Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Año 2013.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular” que se encuentra ubicada en el cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, dedicada al servicio de transporte urbano, cubriendo la ruta Santa Elena – Salinas, desde su creación en el año 1983, jamás ha contado con una planificación estratégica y de un diseño de su estructura organizativa, motivo por el cual carecen de una identidad corporativa clara y determinada, al no poseer una misión y visión, que le ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones. Además no cuenta con un organigrama funcional bien establecido, que les permita localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores, además de dificultar la coordinación y el aprovechamiento eficiente de sus recursos.

Incluso la administración debería saber escoger mejor a quienes serán sus futuros socios, conociendo los requisitos y parámetros necesarios para cubrir el puesto de trabajo, ya que ellos se encargaran de sacar adelante a la organización, con un trabajo responsable, para esto será fundamental implementar metodologías en el manejo gerencial y administrativo de la empresa, esto por medio de un manual de funciones y procesos, que le permita realizar controles para lograr mayor eficacia y sobre todo alcanzar una correcta comunicación que apoye a la estrategia de la empresa proporcionando coherencia e integración entre los objetivos y planes.

Los socios de la Cooperativa “Horizonte Peninsular” ha llegado a la conclusión que la falta de una estructura organizativa ha traído como consecuencia, una mala organización, personal inadecuado en los puestos de trabajo, falta de una visión corporativa, socios que no tienen clara sus funciones y responsabilidades, entre otros inconvenientes que de mantenerse la situación, impedirán el desarrollo y crecimiento de la cooperativa, motivos que hacen pensar que con la implementación de un diseño organizacional, se puede mejorar sus operaciones, mediante la coordinación y optimización de todos sus recursos, con el fin de volverse mucho más eficaz y competitiva.

OBJETIVO GENERAL

Proponer un Diseño Organizacional, considerando su estructura organizativa, para la Cooperativa de transporte de pasajeros “Horizonte Peninsular” del cantón La Libertad, provincia de Santa Elena, año 2013.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Argumentar la información documental del objeto de estudio a través de relaciones de teorías y conceptos adoptados de autores, que le den significado y validez a la investigación.
- 2.- Definir que metodología es la adecuada para aplicarse como guía, para la consecución de la propuesta planteada en la investigación.
- 3.- Elaborar instrumentos de investigación con sus respectivos análisis y conclusiones, tomando en cuenta el cuadro de operacionalización de las variables para su diseño.
- 4.- Proponer un diseño organizacional, que mejore la eficacia de la cooperativa de transporte de pasajeros “Horizonte Peninsular”

JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El presente trabajo de investigación es de gran importancia, ya que una de las formas de garantizar la productividad y efectividad de los empleados o socios dentro de la empresa, es crear los instrumentos necesarios para realizar el seguimiento a sus labores y actividades.

Para esto se hace necesario diseñar un sistema o modelo en el cual los líderes o gerentes puedan retroalimentar el quehacer de sus colaboradores con el fin de facilitar procesos de evolución y desarrollo.

El realizar este Diseño Organizacional será de gran ayuda no solo para la Cooperativa “ Horizonte Peninsular” sino también para todas las empresas que deseen aplicar esta estrategia de direccionamiento administrativo, en donde podrán tener claro sus objetivos y actividades, y así poder afrontar futuras amenazas que se podrían presentar, incluyendo la reestructuración de sus políticas y reglas en donde los empleados podrán conocer sobre sus responsabilidades y limitaciones dentro de la empresa.

Además se procederá al diseño de una misión y visión que le permita tener una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez ayude a establecer la personalidad y el carácter de la organización, incluyendo una reestructuración en su imagen corporativa.

Por lo expuesto anteriormente es importante realizar la presente investigación, ya que favorecerá de gran forma a la cooperativa, y a la vez creará una importante ventaja competitiva y comparativa ante las demás cooperativas que se encuentran inmersas en esta actividad, logrando tener mejor organizado sus puestos, tareas, funciones y responsabilidades, que traerán como consecuencia una mayor eficacia en sus actividades.

HIPÓTESIS

Con la implementación de un Diseño Organizacional se lograra mejorar la eficacia de la Cooperativa de transporte de pasajeros “Horizonte Peninsular”

El tema del proyecto de investigación es el siguiente:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Identificación de las variables:

Variable dependiente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”

Variable independiente: Diseño Organizacional.

CUADRO N° 1 Operacionalización de la Variable Dependiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Con la implementación de un Diseño Organizacional se lograra mejorar la eficacia de la Cooperativa de transporte de pasajeros “Horizonte Peninsular”	V.I Diseño Organizacional	Para la elaboración de la Propuesta se realizara un Diagnóstico , que determine la situación actual, y así elaborar el Direccionamiento Estratégico , necesario para crear sentido de pertenencia, con la incorporación de un Diseño Organizacional , que permita alcanzar un mayor orden y control de las actividades, y obtener los Resultados de Efectividad deseados.	Diagnóstico Organizacional Direccionamiento Estratégico Diseño Organizacional Resultados de efectividad	Modelos de diseños organizacionales Matrices Estratégicas: HBS, Las 5 Fuerzas de Porter, MEFE, MEFE, FODA Marco Lógico Misión, Visión, Políticas, Cultura Organizacional, Metas, Estrategias. Orgánico Funcional, Manuales, Dimensiones, Elementos. Eficiencia y Eficacia Seguimiento y Control Mando Integral. BSC Plan de Acción	¿Considera usted como una ventaja competitiva, el contar con un diseño organizacional? ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del plan de trabajo anual? ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del presupuesto anual? ¿Sabe usted si frecuentemente se implementan estrategias para desarrollo de la cooperativa? ¿Qué tan necesario considera que exista una especialización en las áreas y puestos de trabajo? ¿Considera fundamental que exista coordinación entre los departamentos para cumplir con los objetivos trazados? ¿Considera importante que se lo evalúe constantemente, para comprobar si las capacitaciones surten efecto?	Entrevista Y Encuesta

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

CUADRO N° 2 Operacionalización de la Variable Independiente

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
Con la implementación de un Diseño Organizacional se lograra mejorar la eficacia de la Cooperativa de transporte de pasajeros "Horizonte Peninsular"	V.D Cooperativa de transporte de pasajeros "Horizonte Peninsular"	La Eficacia en la Cooperativa "Horizonte Peninsular" se lograra mediante la propuesta planteada, previo a un Diagnóstico Organizacional y la ejecución de un Análisis Interno , para obtener la situación actual de la cooperativa, y de esta manera poder conocer el Clima Organizacional que predomina en la Cooperativa.	Diagnóstico Organizacional	Entorno Laboral	¿La comunicación que se está llevando actualmente en la cooperativa, entre directivos y socios, es?	Entrevista Y Encuesta
			Análisis Interno	Responsabilidad y Trabajo en Equipo	¿Cuándo se convoca a sesiones de asambleas ordinarias y extraordinarias, cuantos asisten a estas?	
				Formolización y Especialización	¿Considera que se está aprovechando todo su potencial, en el puesto que se encuentra?	
			Cultura Organizacional	Profesionalismo	¿Cree que las capacitaciones que se imparten en la cooperativa son?	
				Principios	¿En qué nivel de compromiso con la cooperativa se encuentra usted de acuerdo a lo planteado a continuación?	
				Valores	¿Siente que en la cooperativa se aplican los valores humanos como la fidelidad y honradez?	
				Eficiencia	¿Considera que el tiempo en que se elabora el plan de trabajo y el presupuesto anual de la cooperativa es?	

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

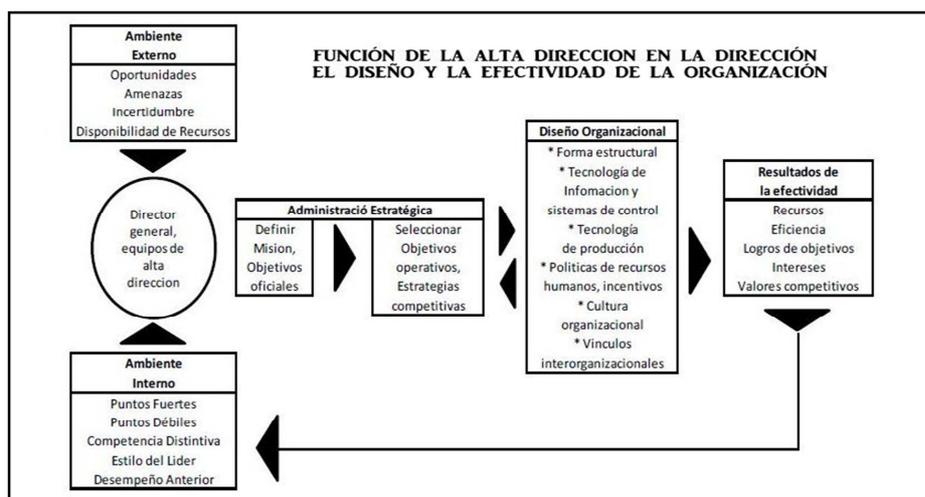
CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. MODELOS DE DISEÑOS ORGANIZACIONALES

Se utilizaron tres modelos como referencia, para el desarrollo del contenido de la propuesta. A continuación se detalla los procedimientos de cada uno de ellos:

CUADRO N° 3 Modelo de Daft Richard



Fuente: Daft Richard

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

El modelo que nos plantea **Daft Richard** tiene como prioridad reflejar la forma de como se implementan las metas y estrategias, para esto se procede en un comienzo al analisis tanto del ambiente interno (fortlezas y debilidades) como del externo (oportunidades y amenazas), para luego establecer la direccion estrategica, donde se definirá la mision, metas y estrategias, las cuales daran paso a la elaboracion del diseño organizacional que constara entre sus puntos, estructuras, sistemas, politicas, cultura y vinculos, y finalmente los resultados de efectividad del modelo.

El modelo de **estrella de Galbraith** está compuesto de los siguientes elementos: Estrategia, Estructura y Personal.

Estrategia; la cual establece la dirección básica de la empresa,

Estructura; determina la colocación del poder y la autoridad en la organización,

Personal; establece las políticas organizacionales, recompensa; proporcionar motivación e incentivo para alcanzar la dirección estratégica, y procesos.

CUADRO N° 4 Modelo de Estrella de Galbraith



Fuente: Galbraith Jaid
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Estos puntos permiten realizar una descripción de elementos organizacionales importantes en donde se logra un reconocimiento de la interacción existente, tanto en el rendimiento como en la cultura.

Pero este modelo también presenta ciertas limitaciones en su estructura, ya que no considera ciertas variables claves como la entrada de datos y la salida de resultados.

Weisbord, nos plantea un modelo llamado los seis casilleros que tiene como prioridad evaluar la operación de las organizaciones, el cual está basado principalmente en las técnicas y suposiciones del desarrollo organizacional.

Entre los elementos que lo conforman se encuentran: Liderazgo, Propósito, Estructura, Recompensa, Mecanismos Auxiliares y Relaciones

Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?

Propósito: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?

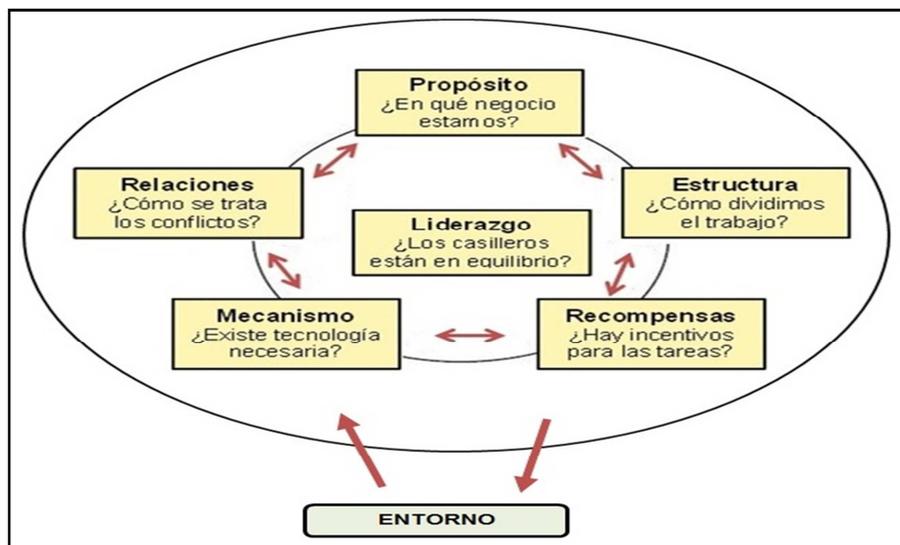
Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?

Recompensa: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?

Mecanismos Auxiliares: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto entre la gente?

CUADRO N° 5 Modelo de los 6 Casilleros de Weisbord



Fuente: Weisbord Marvin

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Este modelo resulta de gran utilidad, ya que en cada casillero se incluyen preguntas de diagnóstico para establecer su propósito, pero también puede traer inconvenientes porque la atención puede centrarse en solo algunos casilleros.

1.2. ORGANIZACIÓN

1.2.1 Concepto de Organización

Una empresa solo puede funcionar cuando existen personas que estén dispuestas a trabajar por un objetivo en común, aplicando una comunicación eficiente, que le permita alcanzar coordinación en el cumplimiento de los propósitos que hayan sido establecidos por la empresa. Robbins S., (2005) considera a la organización como:

“Una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad, en Primer lugar cada organización tiene una finalidad distinta que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar, Segundo toda organización está compuesta por personas. Una persona que trabaja sola no es una organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. En Tercer lugar todas las organizaciones crean estructuras deliberadas para que los integrantes puedan trabajar”. Pág. 16.

1.2.2. Importancia de la Organización

Las organizaciones son de suma importancia ya que se encargan de: reunir recursos para alcanzar metas, producen bienes y servicios, facilitan la innovación, utilizan tecnologías de información y manufactura, se adaptan a entornos dinámicos, incluso crean valor. Daft R., (2007) nos indica que:

“Las organizaciones dan forma a nuestras vidas, y los gerentes bien informados pueden, a su vez, moldear a las organizaciones. La comprensión de la teoría organizacional permite a los gerentes diseñar las organizaciones para un funcionamiento más efectivo”. Pág. 14.

1.2.3. Principio de la Organización

El propósito primordial de toda organización desde sus orígenes, ha sido ayudar a lograr que los objetivos planteados tengan un significado y que el mismo pueda

lograr contribuir en la eficiencia organizacional. Según Muños R., (2007) indica que:

“Al principio por organización se entendía exclusivamente el orden que preside cualquier actividad, o bien las estructuras de las instituciones, tanto públicas como privadas. El uso de la palabra organización fue extendido poco a poco pero básicamente en el sentido de un estado de cosas, tal como hablar de organización judicial o de la organización financiera de estado”. Pág. 19.

1.2.4. Elemento de la Organización

Las organizaciones existentes en su gran mayoría son carácter formal, las cuales poseen una guía o patrones de cómo llevar a cabo las actividades que deben ser realizadas. Rodríguez J., (2002) “La **organización formal** es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relaciones entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva”. Pág. 27.

Sin embargo hay grupos organizados de carácter informal, que no tienen este direccionamiento y se les dificulta dicha organización. Rodríguez J., (2002) indica que: “Una **organización informal** se caracteriza porque sus actividades colectivas no están orientadas específicamente hacia los objetivos definidos del grupo”. Pág. 27.

1.2.5. La Cooperativa como una Organización

Para que la cooperativa funcione como una organización esta tiene que incorporar un proyecto o un programa que le permita alcanzar sus objetivos, utilizando recursos de diferente índole, que serán fundamentales para alcanzar tal fin. Incluso sus actividades tienen que estar organizadas, aplicando una coordinación eficiente y eficaz de sus recursos, y así poder alcanzar sus objetivos con la mayor productividad. Dávila R., (2004) nos dice que:

“Es una visión que considera a la organización y a la empresa como un sistema social abierto en constante interacción con la sociedad en la que se teje un conjunto de relaciones sociales entre los agentes que la componen. Situación que permite reafirmar el carácter social de la actividad empresarial, en base a lo cual se puede concluir que la cooperativa es más que una empresa, es una organización y que la cooperativa como cualquier organización, debe concebirse no solamente como un sistema tecno-procedimental sino como un excelente ejemplo de lo que significa el concepto de organización”. Pág. 30.

1.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para la elaboración de estrategias se procede a menudo con una evaluación a los factores, internos y externos que influyen en la situación competitiva de la empresa, es decir que se convierte en un proceso que analiza el entorno y las posibilidades comerciales de la organización.

1.3.1. Análisis Interno

El análisis interno tiene como objetivo evaluar los recursos con los que cuenta una empresa, para de esta manera identificar su estado, en donde la detección de las fortalezas y debilidades, dará paso al diseño de estrategias, que permitirá aprovechar esas fortalezas y eliminar o neutralizar las debilidades. Daft R., (2006) nos menciona que:

“Las fortalezas son características internas positivas que la organización puede explotar para alcanzar sus metas estratégicas de desempeño. Las debilidades son características internas que podrían inhibir o restringir el desempeño de la organización”. Pág. 169.

1.3.1.1. Evaluación de Factores Internos MEFI

Matriz también conocida como (MEFI), se encarga evaluar tanto las fortalezas como debilidades más representativas de las áreas funcionales de una

organización, la cual a su vez es considerada como una auditoria interna de la administración estratégica.

CUADRO N° 6 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Imagen poderosa de la marca o reputación	0,20	4	0,80
Atención Personalizada	0,15	2	0,30
Amplia cobertura geográfica y capacidad de distribución	0,12	2	0,24
Capacidad tecnológica acorde con las exigencias del mercado	0,07	3	0,21
Debilidades			
Costos elevados con respecto a la competencia	0,12	1	0,12
Rentabilidad decreciente / estable	0,09	2	0,18
Tiempos de entrega para material no stock muy elevado	0,15	1	0,15
No existe un procedimiento de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable	0,06	1	0,06
No existe un sistema para la planificación estratégica	0,04	1	0,04
Total			2,10

Fuente: Cybertesis

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

1.3.1.2. Matriz de Combinación Fortalezas - Oportunidades

Por medio de la combinación de las Fortalezas y Oportunidades, se podrá obtener las potencialidades, estas se encargan de indicar las líneas de acción más prometedoras de la organización.

1.3.1.3. Harvard Bussiness School

La Matriz HBS permite la clasificación de los clientes, ya que esta forma parte de la planeación de ventas, en la cual encontramos cuatro tipos de clientes a partir de la combinación de satisfacción de necesidades y retención de los clientes. En el eje Y está la satisfacción mientras que en "X" la retención.

CUADRO N° 7 Matriz Harvard Bussiness School

Satisfacción	Si	<p>Mariposa: Este es el grupo de clientes satisfechos pero abiertos a cambiar de proveedor. Comúnmente no muestra una actitud proactiva hacia el cambio. Estrategia: Incrementar la comunicación, la percepción de valor.</p> 	<p>Apóstol: está satisfecho y repite habitualmente: es un cliente leal. Se recomienda la solicitud de referencias.</p> 
	No	<p>Terrorista: no está satisfecho y está dispuesto a no repetir compra. Este tipo de clientes pueden responder a varias situaciones: un problema de servicio o clientes muy exigentes a los que es difícil contentar.</p> 	<p>Rehén: está insatisfecho pero repite habitualmente. Distintos aspectos le condicionan para repetir la compra. Se recomienda dar mayor satisfacción.</p> 
		No	Si
		Retención	

Fuente: Cybertesis
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

1.3.2. Análisis Externo

El análisis externo se refiere a los factores que se encuentran fuera de la empresa u organización, los cuales pueden tener un impacto ya sea positivo o negativo. Para Daft R., (2006) en el análisis externo:

“Las amenazas son aquellas características del ambiente externo que puede evitar que la organización logre sus metas estratégicas. Las oportunidades son aquellas características del ambiente externo que tienen el potencial de ayudar a la organización a alcanzar o superar sus metas estratégicas”. Pág. 170.

1.3.2.1. Evaluación de Factores Externos MEFE

Esta matriz permite resumir y evaluar información ya sea de carácter económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo.

CUADRO N° 8 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor Clave	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Abrirse a nuevos mercados geográficos	0,1	3	0,30
Ampliar la línea de productos para satisfacer una gama más amplia de necesidades	0,08	3	0,24
La apertura de procesos licitatorios en las ruedas de negocios	0,06	1	0,06
Liderazgo del mercado reconocido	0,20	2	0,40
Implementar un departamento de servicio técnico	0,10	3	0,30
Amenazas			
Compra directa de importación a través de C.V.G Internacional u otras importadoras	0,10	2	0,20
Cambios adversos de las tasas de cambio de divisas y políticas comerciales de los gobiernos	0,05	1	0,05
Un creciente poder de negociación de los clientes	0,08	2	0,16
Alto período de pagos por parte de las empresas básicas	0,10	2	0,20
Pérdida de ventas debido a marcas sustitutas	0,08	2	0,16
Normativas legales que prohíben la selección de la marca	0,05	1	0,05
Total			2,12

Fuente: Cybertesis

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

1.3.2.2. Matriz de Combinación Debilidades – Amenazas

Por medio de la Combinación Debilidades – Amenazas, se podrá obtener las limitaciones, estas se encargan de ponernos en una situación de alerta o advertencia a lo que nos enfrentamos.

1.3.2.3. Análisis las 5 Fuerzas de Porter

En este modelo se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una organización las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo, o en tal caso de algún segmento que la conforme, en este análisis las primeras 4 fuerzas se combinan con otras variables, para formular una 5 fuerza que representa el nivel de competencia en una organización.

CUADRO N° 9 Matriz las 5 Fuerzas de Porter

5 Fuerzas de Porter	Grado	Rentabilidad
Rivalidad entre los competidores	Medio - Bajo	Media - Alta
Poder de negociación con proveedores	Alto	Alta
Poder de negociación con clientes	Medio - Alto	Media - Alta
Barreras de entrada (Amenaza de nuevos entrantes)	Alta	Alta
Barreras de salida (Amenaza de productos sustitutos)	Media - Alta	Media - Baja

Fuente: Pdfcastorg

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

1.3.3. Foda

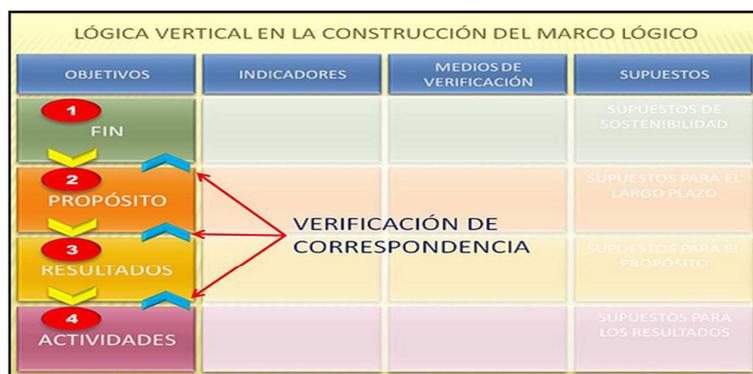
La importancia de llevar a cabo este análisis radica en que se podrá identificar tanto: las debilidades (problemas actuales que una vez identificados se pueden eliminar con estrategias), fortalezas (aspectos que nos diferencian de la competencia), las cuales son variables controlables; en cambio, las oportunidades (situaciones positivas que se generan en el entorno), y Amenazas (situaciones negativas que afectan a la empresa), son consideradas variables no controlables. Díaz L., (2005) indica que:

“El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y comercialización. Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables)”. Pág. 105.

1.3.4. Matriz Marco Lógico

El marco lógico tiene propósito brindar una estructura al proceso de planificación ya que facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos

CUADRO N° 10 Matriz de Marco Lógico



Fuente: global.net

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

1.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

1.4.1. Misión

La misión nos indica de una manera concreta donde se encuentra el éxito de la organización ya que enfoca los esfuerzos que hace la organización para alcanzar los propósitos fundamentales. Según Daft R., (2006) dice que:

“La misión describe los valores de la organización, sus aspiraciones y razón de ser. Una misión bien definida es la base para el desarrollo de todas las metas y planes subsecuentes. Sin una misión clara, las metas y los planes se pueden desarrollar de una manera arbitraria y no conducir a la organización en la dirección que necesita ir”. Pág. 149.

1.4.2. Visión

La visión nos indica hacia donde se dirige la empresa en un largo plazo y en que se deberá convertir, teniendo en cuenta los cambios constantes del entorno, como la tecnología, necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, es una capacidad de ver más allá (tiempo y espacio) e imaginarse los resultados que se pretende alcanzar.

1.4.3. Cultura Organizacional

La cultura organizacional también llamada ambiente de trabajo, está formada por la creencias y valores, que poseen los integrantes de la organización, esta puede manifestarse en la totalidad de la empresa, como también puede darse en solo ciertos departamentos o divisiones de la planta, lo que resultaría un tanto perjudicial, ya que no existiría el respeto y comunicación necesarios para crear una atmosfera ideal, donde se pueda percibir compañerismo y comprensión, que aunque no la podremos ver ni tocar, siempre está presente en todos lados.

Gadow F., (2010) nos dice que:

“Se entiende por cultura al patrón general de creencias, valores y conductas compartidos por sus miembros. La cultura es en buena parte determinada, por los empleados, ya que las percepciones sobre la organización condicionan las creencias, mitos y valores que la conforman”. Pág. 61.

1.4.4. Políticas

Las políticas son reglas o lineamientos que se tienen que acatar por todos los integrantes de la empresa sin ninguna excepción, ya que estas contribuirán a un mayor orden y control en las actividades. Ruiz C., (2004) manifiesta que:

“Por políticas laborales entendemos aquellas que afectan directa o indirectamente a las relaciones entre los sujetos que intervienen en el mercado de trabajo, la política de contratación, las relaciones laborales y la negociación colectiva, así como la regulación de las condiciones de trabajo, los salarios (especialmente el salario mínimo) y su actualización, el despido, el tiempo de trabajo, etc...son todos aquellos aspectos enmarcados en el conjunto de políticas laborales”. Pag. 186.

1.4.5. Metas

Se considera a las metas como formulaciones de estados futuros que se pretende alcanzar, en la cual se justifica las actividades y la razón de existencia de la misma. Según Daft R., (2007) “Las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la compañía”. Pág. 20.

1.4.6. Estrategias

Las estrategias, tienden a ser indispensables, ya que se encarga de crear, implementar y evaluar las decisiones tomadas dentro de la empresa, con las cuales se pretende alcanzar los objetivos a largo plazo. Dalft R., (2007) menciona que: “Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales”. Pág. 20.

1.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

1.5.1 Definición de Diseño Organizacional

Según, Espuny M., Gala C. y Marín A. (2003) el diseño organizacional:

“Es un factor determinante de la competitividad de las empresas y de los países, lo que equivale a decir que sus perspectivas de futuro dependen del uso que hagan de esta tecnología social. Pocos términos simbolizan tanto la nueva era de la economía, de la organización empresarial y de las relaciones laborales como el de flexibilidad, para lo bueno y lo malo, según por quien, desde donde, cuando y como se mire”. Pág. 66.

Para Cummings T., (2007) el diseño organizacional es:

“El proceso de decisión asociado a formular y combinar los elementos de un sistema que abarca en forma no limitante los sistemas estructurales, los de recursos humanos, los de formación, los de premiación, el diseño de trabajo, los sistemas políticos y la cultura organizacional”. Pág. 48.

Hitt M., Back S. y Porter L., (2006) indican que: “El diseño organizacional, es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada”. Pág. 230.

1.5.2. Importancia del Diseño Organizacional

La importancia del diseño organizacional radica en que se encarga de dividir las tareas y funciones, con el propósito de alcanzar una coordinación efectiva, y buscar los aspectos que más necesitan ser atendidos, ya que requieren de apoyo y sustentabilidad. Hitt M., (2006) considera que:

“La importancia de su función en la competitividad de la organización prácticamente garantiza que los administradores que comprendan el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. 262.

1.5.3. Diseño Organizacional y Los Procesos Básicos

Según Gan F., (2005) en el trabajo de Likert, este:

“Definió cuatro modos de organización que describen modelos posibles de estructuración de actividades organizacionales; El autoritario, Paternalista, Consultivo y Participativo, de acuerdo a cinco variables: estilos de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control”. Pág. 195.

1.5.4. Estructura Organizacional

Cuando los gerentes diseñan una estructura, pueden elegir uno de los diseños organizacionales tradicionales. Estas estructuras son 3 y tienden a ser mecanicistas por naturaleza.

Estructura simple

Esta estructura consiste en un diseño organizacional con una departamentalización baja, amplios ramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es comúnmente utilizada por empresas pequeñas o iniciativas emprendedoras.

Estructura funcional

Es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda una organización.

La estructura funcional es utilizada por la gran mayoría de las empresas, ya que simplifica y hace más rápido y eficiente el trabajo.

Estructura divisional

Esta estructura está formada por unidades o divisiones de negocios separadas.

La estructura divisional, tiene una autonomía limitada en cada área de la organización, en la que se encuentra un gerente divisional, que tiene autoridad y a su vez es responsable del rendimiento de la misma.

1.5.5. Objetivo de la Estructura Organizacional

El propósito de la estructura organizacional está en formular parámetros, procedimientos o guías, los cuales se convierten en factores indispensables para alcanzar un objetivo, incluso llega a ser una herramienta esencial para el progreso, ya que por medio de ella se puede establecer mecanismos que permitan cumplir de una manera eficiente y correcta los planes que la organización se planteó. Para Daft R., (2005) la estructura organizacional:

“Es la distribución formal de los empleos dentro de una organización. Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura, participan en el diseño organizacional proceso que involucra decisiones sobre seis elementos claves: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización y formalización”. Pág. 234.

1.5.6. Tipos de Estructura Organizacional

Para poder realizar un trabajo eficiente y eficaz en una organización que busca cumplir con sus objetivos, por lo general quienes la dirigen proceden a diseñar estructuras, escogiendo diseños organizacionales tradicionales por ser más mecanicistas. Daft R., (2005) nos menciona 3 tipos:

“Estructura Simple, diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada y poca formalización. Estructura Funcional, diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Estructura de Divisiones, estructura organizacional integrada por unidades o divisiones deparadas y parcialmente autónomas”. Pág. 24.

1.5.7. Orgánico Funcional

Toda empresa cuenta con una estructura ya sea esta formal o informal en donde existen jerarquías asignadas a los miembros que la conforman, es decir es un esquema de jerarquización y división de las funciones, en donde existen diversos niveles y responsabilidades que cada empleado debe cumplir a una autoridad o a un supervisor inmediato. El propósito de una jerarquía bien definida es eliminar la confusión respecto a quien da las órdenes y quienes deben acatarlas.

1.5.8. Elementos de la Estructura Organizacional

Autoridad

La autoridad en una empresa, es asignada de acuerdo al título o rango que posea una persona dentro de la misma, (organigrama funcional) para esto es importante que cada integrante conozca su posición jerárquica, ya que será esta la que indicara quienes están en la facultad de dar las órdenes y quienes de acatarlas. Robbins S., (2004) nos indica que:

“La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición gerencial para dar órdenes y esperar y esta se acate. Para facilitar la coordinación, las posiciones gerenciales se colocan una cadena de mandos y se confiere a cada gerente un grado de autoridad para que cumplan con sus autoridades.”
Pág. 429.

Responsabilidad

La responsabilidad nos indica el sentir de los trabajadores con respecto al entorno que los rodea, sus percepciones y la forma en que se desenvuelven en cada una de sus actividades, tal como lo indica Robbins S., (2005) “ conforme los gerentes coordinan e integran el trabajo de los empleados, estos asumen las obligaciones de llevar a cabo cualquier tarea asignada. Esta obligación o expectativa de desempeño se conoce como responsabilidad”. Pág. 237., esto con el único

propósito de alcanzar un nivel de compromiso y pertenencia óptimo, y poder crear un clima laboral propicio, en donde cada uno demuestre lo que la empresa significa para ellos.

Centralización y Descentralización

Se considera centralización cuando la responsabilidad en una empresa recae en una sola autoridad, está en algunos casos suele ser perjudicial, ya que de no contar con una persona responsable que pueda manejar la administración de una forma correcta, podría llevar a la empresa a situaciones lamentables como tener que cerrarla. En cambio en la descentralización, la autoridad no solo se encuentra en una persona, sino en varias, ya que se cuenta con la ayuda de los empleados o subordinados, que aportan con conocimientos e ideas no solo del área al cual pertenecen, sino que además ven la manera de ayudar a la empresa en general.

Hellriegel D., Jackson S. y Slocum J. (2005), mencionan que:

“La centralización y descentralización de la autoridad son filosofías de administración general básicas que indican donde se toman las decisiones. La centralización es la concentración de la autoridad en la cima de la organización o departamento. La descentralización es la delegación de autoridad a empleados o departamentos de nivel inferior. La descentralización es un enfoque que requiere que los gerentes decidan que u cuando delegar, seleccionen y entrenen personal en forma minuciosa y formulen controles adecuados”. Pág. 304.

Departmentalización

Se conoce como departmentalización a la especialización dentro de una organización, la cual se encuentra regida por el principio de homogeneidad, pudiendo ser esta vertical u horizontal.

Cuando la departmentalización es vertical, se incrementa la calidad en la dirección, por lo que es necesario crear más niveles jerárquicos.

Cuando la departmentalización es horizontal, es muy común que se den dos departmentalizaciones al mismo tiempo, logrando con esto aumentar la calidad

del trabajo y de la dirección, pero a su vez se tendría que seguir especializando, por lo cual aumentarían los costos. Lerma A., (2007) nos indica que:

“La departamentalización es la segmentación de la tarea total de la empresa para que las áreas y unidades en particular sean responsables por actividades especializadas. Conforme las empresas dividen el trabajo en diferentes unidades, es posible identificar patrones en la forma en que los departamentos están ordenados y agrupados”. Pág. 68.

Cadena de Mando

La cadena o línea de mando se encarga de indicar el número de subordinados que tendrán que reportar de una manera directa a un determinado administrador, considerada por Robbins S. y Coulter M., (2005) como “la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quien informa a quien”. Pág. 237.

Tramo de Control

El tramo de control se encarga de indicar el número de administradores y niveles que se requieren en una empresa, y este mismo es quien se encarga de generar estos niveles. Fernández E., Junquera B y Del Brío J., (2009) coinciden que:

“El tramo de control es el número de empleados bajo las órdenes directas del supervisor inmediato. Un tramo de control amplio implica que un elevado número de trabajadores informa a un supervisor. Un tramo reducido o estrecho presupone que el supervisor está informado por un número pequeño de trabajadores”. Pág. 370.

1.5.9. Dimensiones del Diseño Organizacional

Según Dalft R., (2007) indica que:

“Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de personalidad describen a la gente, estas dimensiones se pueden dividir en dos tipos estructural y contextual.

Estructural; proporcionan las etiquetas para describir las características internas de la organización.

Contextual: describen las características de la de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas”. Pág. 17.

1.5.9.1. Dimensiones Estructurales

Formalización

La formalización tiene que ver con todos los documentos escritos que posee la organización, entre la cual se encuentran los procedimientos, funciones, manuales, políticas, entre otros, que se encargan de describir las actividades y el comportamiento de la misma. Amorós E., (2007) menciona que:

“Este término se refiere al grado en que los puestos de una organización se encuentran estandarizados. Si el puesto se encuentra altamente formalizado, es decir las reglas del mismo son muchas, existen descripciones explícitas del puesto y los procedimientos que se realizarán están claramente establecidos, entonces la persona que lo ocupa puede poseer una pequeña posibilidad de ejercer discrecionalidad sobre lo que puede realizarse, cuando y de qué manera”. Pág. 176.

Especialización

La función primordial de la especialización es lograr incrementar tanto la cantidad como calidad en la producción, ya que por medio de esta se logra disminuir los costos de la producción, y al mismo tiempo aumentar la eficacia.

Por tal motivo la especialización tiene que ser tomada en cuenta por toda organización, como un factor primordial de desarrollo, ya que lograra que un individuo abarque todos los conocimientos necesarios en un área específica, pero también traerá consecuencias graves para la organización, como el distanciamiento entre las áreas, causando una falta de integración de las mismas.

Dalft R., (2007) indica que:

“La especialización es el grado al cual las tareas organizacionales esta subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es alta, cada empleado desempeña solo una pequeña variedad de tareas. Si la especialización es baja los empleados desempeñan una gama de tareas en su trabajo”. Pág. 18.

Jerarquía de Autoridad

La jerarquía está conformada por los miembros de la organización, los cuales poseen rangos de autoridad, y de acuerdo a estos ocupan sus lugares que van desde la cúspide hasta la base de la organización. Fernández E., (2010) establece que:

“La jerarquía de autoridad o cadena de mando es la línea ininterrumpida de autoridad que conecta a todos los miembros de la organización, desde la cúspide hasta la base, que indica la relación jerárquica entre ellos. Es el nexo de comunicación entre todas las posiciones de la organización”. Pág. 368.

Complejidad

La complejidad en una organización, tiene que ver con la auto-organización, ya sea de un sistema grande o pequeño, en la cual se considere a lo dinámico, incierto y caótico como natural, y en cierta forma necesaria al interior de una organización, para Dubrin A., (2004) “La complejidad se refiere al número de diferentes puestos y unidades de trabajo en una organización, esta se suele incrementar en proporción directa al tamaño”. Pág. 258.

Profesionalismo

Se conoce como profesionalismo, aquel individuo que demuestra objetividad y efectividad en las actividades que realiza, rigiéndose de las normas del respeto y

medida, para cumplir con aquellas prácticas, comportamientos y actitudes, propias del profesionalismo, considerada por Dalft R., (2007) como “el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados”. Pág. 20.

Ya que ser profesional significa demostrar conocimientos y habilidades en una actividad específica, esto no quiere decir que se tenga que poseer un título profesional para serlo, ya que si un individuo demuestra rasgos de respeto, compromiso y seriedad ante lo que realiza, también se lo puede considerar como tal.

Proposición del Personal

Según Dalft R., (2007) la proposición de personal:

“Se refiere al desarrollo de las de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones del personal incluyen las proposiciones del personal administrativo, del personal secretarial, del equipo profesional, de empleados con actividades indirectas”. Pág. 20.

1.5.9.2. Dimensiones Contextuales

Tamaño

El tamaño en una organización se ve reflejado tanto en su estructura (volumen de las instalaciones) y el número de empleados con los que se cuenta, incluso un incremento en el tamaño, la hará más formal y compleja, en donde la comunicación y la coordinación se convertirán en procesos más difíciles de llevar a cabo. Hitt M., Ireland D. y Hoskisson R., (2007) consideran que:

“El tamaño de la organización repercute en la probabilidad que esta empresa acciones competitivas y también en los tipos y los tiempos de acción que emprenda. El factor del tamaño de la organización suma otro

estrato de complejidad. Cuando la empresa enfrenta una rivalidad competitiva, por lo general opta por un gran número de acciones competitivas únicas”. Pág. 149.

Tecnología

Si se ve a la tecnología desde un punto de vista más amplio, se podría decir que está formada por un grupo de conocimientos que busca el desempeño y realización de una actividad, la misma que tiene un aspecto tangible, como una maquina o instrumento que posee técnicas y procesos, necesarios para llevar a cabo una tarea. Dalft R., (2007) indica que:

“La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar las entradas en salidas. Está relacionada con la forma en que la organización en realidad genera los productos y servicios que provee a los clientes e incluye cuestiones tales como la manufactura flexible, los sistemas de información avanzada e internet”. Pág. 20.

Entorno

El entorno organizacional, nos describe el ambiente en el cual los miembros de la organización desarrollan sus labores, incluyendo allí el trato con los clientes, jefes y el resto de los compañeros. Es bien sabido que el ambiente percibido por los trabajadores va a incidir directamente en su comportamiento. De tal forma que se necesita de un clima agradable para que el trabajo fluya de la mejor manera posible.

El ambiente en el cual se desenvuelven los miembros de una organización, se conoce como entorno organizacional, en donde es indispensable que exista un buen trato entre los que conforman la empresa, ya que si el ambiente no es el ideal este influirá directamente en el comportamiento y actitud de los empleados, llegando a provocar un estancamiento en las relaciones laborales. Dalft R., (2007) considera que:

“El entorno incluye los elementos que se encuentran fuera de los límites de la organización. Los elementos claves incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Muchas veces, los elementos del entorno que afectan aún más a la organización que otras organizaciones”. Pág. 20.

1.5.10. Definición de Manual

Según Duhalt K. citado en el trabajo de investigación de Rodríguez J., (2002) un manual es “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos que una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de trabajo”. Pág. 55.

Para Terry G. citado en el trabajo de investigación de Rodríguez J., (2002) un manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. Pág. 55.

Un manual contiene información necesaria, para mejorar la ejecución de una tarea o actividad, ya que incluye instrucciones y pasos a seguir, que se utilizaran como guía o instrumento para quien lo requiera.

1.5.11 Manuales de Organización

El manual de organización es considerado de gran importancia, ya que en este se encuentra toda la información necesaria para poder desempeñarse de una manera eficiente y eficaz, por lo que resulta un documento indispensable para el personal de ingreso, ya que podrá conocer por medio de este los antecedentes, el marco jurídico y administrativo de la empresa, así como también los objetivos y funciones que se persigue. Rodríguez J., (2002) menciona que:

“Los manuales de organización exponen de manera detenida la estructura de la empresa y señalan tanto los puestos como la relación existente entre ellos, explican la estructura funcional, los grados de autoridad y de responsabilidad, los canales de comunicación y las actividades de los órganos de la empresa”. Pág. 211.

1.5.12. Tipos de Manuales de Organización

Los manuales de organización en la actualidad son de gran ayuda para las organizaciones, incluso existen varios tipos. Como lo indica Rodríguez J., (2002) “los manuales pueden clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido”. Pág. 72. Además estos documentos no solo representan certificados de calidad, sino que al utilizarlos regularmente se logran resultados positivos para la empresa, ya que logran reducir los conflictos, dividir el trabajo, asignar responsabilidades y coordinación de funciones.

1.5.13. Manual de Funciones y Responsabilidades

El manual de funciones y responsabilidades tiene como fin indicar que actividades serán llevadas a cabo por cada uno de los integrantes de la organización, además de poner los límites a los cuales se encuentran sujetos desde el momento que forman parte de la empresa.

1.5.14. Manual de Procedimientos

El manual de procesos tiene como objetivo brindar información acerca de las tareas y actividades de una forma secuencial y precisa, de cada una de las áreas y secciones de la organización, además determina la responsabilidad y señala que mecanismos se deberá utilizar para lograr un adecuado desarrollo, con el fin de que todos quienes la apliquen conozcan que se pretende alcanzar.

Por lo general se utilizan diagramas de flujo, para realizar una representación visual de lo que se pretende hacer, indicando las actividades y el tiempo que se empleara en cada una de ellas, y si es posible una retroalimentación para corregir posibles errores. Fernández E., (2003) nos dice que un manual de procesos:

“Incluye todos los procesos que forman la empresa y que deben contribuir a la consecución de la misión de la misma. Este manual debe establecer en cada proceso o ciclo su finalidad, de la forma más explícita posible, de modo que quede claro lo que persigue, sus criterios de valoración y el modo que contribuye a la misión de la empresa”. Pág. 150.

1.5.15. Diagrama de Procedimientos

Los diagramas de procedimientos son la representación gráfica de un manual de procedimientos, ya que en ella encontramos de una manera secuencial y lógica las actividades que se aplicaran, y el tiempo que se requerirá para cumplir con dicha actividad. Editorial Vértice., (2007) indica que:

“La función de un diagrama de procesos es ayudar a comprender la secuencia de actividades a través de la cual se mueve todo el producto o servicio con la finalidad de:

- Identificar los mejores puntos de recogida de datos.
- Aislar y seguir el origen de los problemas.
- Identificar el mejor lugar para realizar auditorías de procesos.
- Identificar la oportunidad de reducir tramos en el proceso.

A tal fin los diagramas de proceso clasifican toda la actividad bajo uno de estos conceptos: operación; transporte; inspección; espera y almacenaje. Listan las tareas incluyendo su correspondiente concepto, y añaden las distancias recorridas”. Pág. 74.

1.6. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

1.6.1. Eficiencia

A la eficiencia se la considera como la capacidad de hacer las cosas de una manera correcta y bien, la misma que tiene que seguir un sinnúmero de pasos e instrucciones para garantizar un resultado de calidad. Según Fernández E., (2010).

“La eficiencia mide hasta qué punto aprovecha una organización sus recursos para alcanzar un determinado objetivo, es decir hasta qué punto ha logrado eliminar el despilfarro. Una organización es eficiente cuando los gerentes reducen al mínimo la cantidad de factores productivos”. Pág. 79.

1.6.2. Eficacia

La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, esto mediante la realización de actividades que faciliten la consecución de las metas establecidas, en otras palabras es la medida en que se alcanza el objetivo. Tal como lo menciona Fernández E., (2010) “La eficacia mide la pertenencia de los objetivos y el grado que la organización logra alcanzarlos. Las organizaciones son eficaces cuando los gerentes formulan objetivos apropiados que luego consiguen”. Pág. 79.

1.6.3. Seguimiento y Control

El seguimiento y control consiste en observar los procesos realizados y detectar los problemas potenciales y así actuar de forma oportuna cuando sea necesario, para el control de la ejecución del proyecto. En fin este busca observar y medir regularmente el proyecto.

1.6.3.1. Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es considerado un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la empresa, que tiene como objetivo

facilitar una toma de decisiones oportuna, conociendo la capacidad para el cumplimiento de objetivos, anteriormente establecidos con la utilización de indicadores de control.

1.6.3.2. Plan de Acción

Se considera como plan de acción a la presentación resumida de tareas, en las que se establecen plazos de tiempo y se calcula el uso de recursos que serán necesarios, esto con el fin de lograr un objetivo planteado. Dicho de otro modo el plan de acción da cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el plan estratégico.

1.7. COOPERATIVA DE TRANSPORTE “HORIZONTE PENINSULAR”

La cooperativa se encuentra ubicada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, perteneciente al litoral ecuatoriano, occidente del país, cuenta con una población de 95.942 habitantes (Censo 2010), siendo la ciudad más poblada y por ende el centro económico de la provincia, además alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales.

Es aquí desde donde la cooperativa presta sus servicios de transporte público urbano – rural, desde el año 1983, cubriendo las calles y rutas de los tres cantones de la Provincia: Santa Elena, La Libertad, y Salinas.

1.7.1. La Actividad Económica

El transporte en la provincia de Santa Elena, es considerado como un servicio vital y necesario para la economía, ya que no solo aporta al (PIB), o al bienestar económico de quienes laboran en ella, sino que a su vez facilita el comercio y el movimiento de las personas, y con ella el intercambio de ideas y culturas.

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”, con domicilio en la Libertad, Provincia de Santa Elena, con acuerdo ministerial N°. 001138 de fecha 10 de Noviembre de 1983 e inscrito con el número de orden 3741, da inicio a sus actividades, las cuales consisten en prestar el servicio de transporte de servicio público, sujeto a las leyes y reglamentos vigentes en la Ley orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario.

La directiva de la cooperativa es la siguiente:

CUADRO N° 11 Directorio de la Cooperativa

DIRECTORIO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR"	
CARGO	NOMBRE Y APELLIDO
Gerente	Sr. Wilberto Mora Barzola
Presidente de la Cooperativa	Sr. William Solís Arcos
Contador (a)	Sra. Rosa Lino
Secretaria	Sra. Francia Vera del Pezo
Presidente del Consejo de Vigilancia	Sr. Armando Parra Solorzano

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

1.7.2. Recursos Financieros

La Cooperativa para iniciar con sus actividades en el año 1983, realizó una importante inversión, la cual fue destinada en la adquisición de 11 unidades de transporte y el alquiler de un local para su funcionamiento, con el pasar del tiempo esta fue incorporando nuevas unidades y tecnología, actualmente cuenta con 55 unidades de transporte las cuales brindan comodidad y seguridad a los usuarios, esto gracias al buen estado y mantenimiento de las unidades, incluso se encuentra en la etapa de construcción de sus propias instalaciones las cuales representan un monto de \$140.000,00

1.7.3. Recursos Tecnológicos

Las unidades de la cooperativa “Horizonte Peninsular”, cuentan con la tecnología necesaria, para brindar un servicio de calidad y seguridad para el usuario, gracias al proyecto Transporte Seguro implementado por el Gobierno Nacional y la inversión propia en la adquisición de un sistema de monitoreo satelital, se cuenta con las siguientes características:

- 2 cámaras de video infrarrojas con sistema de audio.
- Botones de auxilio.
- Monitoreo Satelital (GPS).
- 1 grabador digital de video móvil.
- 1 UPS (Respaldo de energía ininterrumpible) integrada con ECU 911.

CUADRO N° 12 Recursos Tecnológicos



Fuente: ant.gob.ec

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

1.7.4. Servicio

La cooperativa se encarga de prestar el servicio de transporte público en la Provincia de Santa Elena, cubriendo la ruta Salinas – Santa Elena, la misma que cuenta con choferes profesionales y unidades en buen estado que garantizan el confort y la seguridad que el usuario se merece.

CUADRO N° 13 Servicios de la Cooperativa

UNIDADES DE TRANSPORTE DE LA COOPERATIVA "HORIZONTE PENINSULAR"			
UNIDADES 55			
Grandes	25	Capacidad	45
Pequeñas	30	Capacidad	32
Horarios	05:50	A	22:00
Líneas	3	Salinas - Santa Elena	
	4	Salinas - La Libertad (Muey)	
	10	Salinas - La Libertad (No Muey)	

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

1.8. MARCO LEGAL

El marco legal de este trabajo está conformado por Leyes, Reglamentos y Estatutos, que hacen de la "Cooperativa Horizonte Peninsular" una actividad legal.

Constitución Política de la República del Ecuador

Sección Tercera

Formas de Trabajo y Retribución

Artículo 326

Numeral 7. Se garantiza el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantiza la organización de los empleados.

Este artículo de La constitución del Ecuador permite que cualquier ciudadano pueda formar parte de una asociación ya que el estado lo reconoce y lo garantiza.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario

Sección 3

Art.21 Sector Cooperativo. Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

En vista que el transporte público se convirtió en un medio indispensable para cualquier comunidad, la creación de una Cooperativa en la Provincia de Santa Elena que brinde este servicio era inevitable, por tal motivo se dio paso a su creación, teniendo en cuenta los aspectos legales vigentes en el Ecuador.

Subsecretaría Regional del Guayas

Constituyese con domicilio en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, Republica del Ecuador la Cooperativa Intercantonal de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”, con Acuerdo ministerial No. 001138 de fecha 10 de noviembre de 1983, e inscrito con número de orden 3741, la misma que se regirá por el Reglamento a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Reglamento General, Estatutos, Reglamentos Internos y principios universales de Cooperativismo.

Ley del Sistema Ecuatoriano de Calidad

Art 3. Declárase política de estado la demostración y la promoción de la calidad, en los ámbitos públicos y privados, como un factor fundamental y prioritario de la productividad, competitividad y del desarrollo nacional.

El transporte público es un servicio indispensable para toda sociedad, y considerada como una de las actividades más relacionadas con la calidad de vida de la población, por lo cual, la Cooperativa “Horizonte Peninsular” se encuentra sujeta a la Ley de Calidad, que la obliga y compromete a prestar un servicio óptimo a los usuarios, entre los cuales están: comodidad, seguridad, atención e incluso cuidado ambiental.

Pero en el caso que llegase a descuidar la calidad del servicio que brinda a la comunidad estará sujeto a las sanciones estipuladas en el:

Art 53. Las infracciones determinadas en la presente ley, serán sancionadas conforme lo siguiente:

- a) Sin perjuicio de la sanción penal correspondiente, la fabricación, importación, venta, **transporte**, instalación o utilización de productos, aparatos o sujetos a reglamentación técnica sin cumplir la misma, cuando tal incumplimiento comporte peligro o daño grave a la seguridad, la protección de la vida o la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente o los derechos del consumidor, será sancionado con multa.

Incluso las reincidencias a las infracciones dará lugar al cobro de una multa doble, además de la clausura temporal o definitiva de la cooperativa.

1.8.1. Plan del Buen Vivir

Mejorar la calidad de vida de la población

Objetivo 3. Buscamos condiciones para la vida satisfactoria y saludable de todas las personas, familias y colectividades respetando su diversidad. Fortalecemos la capacidad pública y social para lograr una atención equilibrada, sustentable y creativa de las necesidades de ciudadanas y ciudadanos.

La cooperativa “Horizonte Peninsular” cumple con el objetivo 3 del plan del buen vivir, ya que se encarga de brindar un servicio de calidad a la población (comodidad, seguridad y atención), teniendo en cuenta siempre el mejoramiento continuo, para logra satisfacer las necesidades existentes.

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

OBJETIVO 6. Garantizamos la estabilidad, protección, promoción y dignificación de las y los trabajadores, sin excepciones, para consolidar sus derechos sociales y económicos como fundamento de nuestra sociedad.

La generación de empleo por parte de la Cooperativa es indispensable para las familias de los socios y de los empleados, ya que por medio de esta pueden llevar el sustento a sus hogares y a su vez contribuir con el desarrollo económico del país, incluso gozan de un empleo estable, justo y digno que hace que se cumpla con el objetivo 6 del plan del buen vivir.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se aplicó fue cuali-cuantitativa.

Cualitativa porque según Lerma A., (2003) “En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”. Pág. 72. Es decir nos ayuda a entender el fenómeno social y sus características y los motivos por el cual se llegó a tomar y aplicar una decisión.

Y Cuantitativa porque según Del Castillo Á., (2008) “La investigación cuantitativa es aquella que se dirige a recoger información objetivamente medible”. Pág. 28. Ya que en la investigación de campo se utilizó el método estadístico descriptivo, la cual permitió analizar y representar los datos de las encuestas.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación llevada a cabo es de tipo cual-cuantitativa, con lo cual se espera generar soluciones a los problemas presentes en la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, para mejorar el desempeño y rendimiento en cada una de sus funciones y procesos que en ella se realizan.

Esto mediante la utilización de:

- Técnicas cuali-cuantitativas,
- Aplicación de métodos, e
- Interpretación del fenómeno de estudio

Con lo cual se espera generar una propuesta viable que dé solución a los problemas.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Los tipos de investigación que se utilizaron en este proyecto fueron:

Exploratoria.-

Por medio de esta se pudo realizar un estudio preliminar a la cooperativa, mediante una observación inmediata de sus áreas y funciones, lo que permitió fijar los puntos claves de referencia, que posteriormente fueron objeto de investigación.

Descriptiva.-

Ayudo a identificar la forma de cómo se llevaba la administración en la cooperativa, dándonos a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes tales como las actividades, procesos y personas, para así poder realizar un análisis y definir las medidas que se aplicaron para su control y corrección.

Explicativa.-

Nos permitió comprobar que el crecimiento de la cooperativa va a depender de una correcta administración, por lo que la aplicación de técnicas y métodos administrativos, son fundamentales para alcanzar productividad, eficiencia y eficacia.

Investigación de Campo.-

Se la aplico para obtener información en el lugar de los hechos, es decir en la propia cooperativa, para tener acceso a las personas y a las fuentes consultadas, de los cuales se obtuvieron datos relevantes que fueron analizados y tabulados, mediante encuestas.

2.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.4.1 Población

La población que se consideró para poder determinar el tamaño la muestra corresponde a los directivos, personal administrativo, socios y usuarios diarios de las 52 unidades de la cooperativa “Horizonte peninsular”. Tamayo M., (2005) considera a la población como la:

“Totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de una unidad de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrado un conjunto N de unidades que participan de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación”. Pág. 176.

CUADRO N° 14 Población de la Cooperativa

POBLACIÓN	N
Directivos	2
Personal Administrativo	2
Socios	52
Usuarios	560
TOTAL	614

Fuente: Cooperativa Horizonte Peninsular
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

2.4.2 Muestra

La muestra consiste en escoger una parte de la población que se pretende investigar, para determinar las características significativas que representaran a la población global. Rodríguez J., (2005) indica que:

“La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal, refleja las características que definen la población de la cual fue extraída, lo que nos indica que es representativa; es decir, que para hacer una generalización exacta de una población es necesario tomar una muestra representativa y por lo tanto la validez de la generalización depende de la validez del tamaño de la muestra”. Pág. 82.

2.5. MÉTODOS DE MUESTREO

2.5.1. Muestreo Probabilístico no Aleatorio

En el muestreo no probabilístico, los integrantes de una población, desconocen si serán escogidos para pertenecer a la muestra, ya que será decisión y criterio del investigador su elección. Fernández M., (2004) considera que:

“En este tipo de procedimiento los miembros de la población no tienen una probabilidad conocida de pertenecer a la muestra. La elección de la muestra se realiza a través de procedimientos no aleatorios, que normalmente es el criterio del investigador o del entrevistador”. Pág. 153.

- **Muestreo por conveniencia.-** En este tipo de muestreo se escoge las unidades muestrales que resultan más convenientes para llevar a cabo el estudio, incluso también permite que la muestra sea formada de una manera voluntaria tomada por el investigador.
- **Muestreo por criterio.-** En este tipo de procedimiento, es el criterio o juicio de la persona que realiza el estudio, el escoger las unidades muestrales que le serán representativas.
- **Muestreo por cuota.-** Para realizar el muestreo por cuota, se procede a estratificar la muestra, la cual permitirá generar diversos criterios y características del objeto de estudio, para luego realizar un muestreo por criterio, que permita escoger las unidades muestrales de cada estrato.

2.5.2. Muestreo Probabilístico o Aleatorio

En el muestreo aleatorio, las probabilidades de ser escogidos, ya no son tan escasas, ya que todos los que conforman la población se encuentran en iguales condiciones de selección. Fernández M., (2004) nos demuestra que:

“En este caso todos los miembros de la población tienen una probabilidad distinta de cero de ser seleccionados como unidad muestral. Esta probabilidad puede ser calculada de antemano y no es necesario que sea igual a todos los elementos”. Pág. 153.

- **Muestreo aleatorio simple.-** Terminado el censo del marco de la población, se asigna un número a cada integrante, y se escogen las unidades muestrales para la investigación.
- **Muestreo Sistemático.-** El muestreo sistemático está basado en el muestreo aleatorio, el cual tiene como objetivo simplificar el proceso de selección, cuando el tamaño de la muestra llega a ser demasiado elevado.
- **Muestreo Estratificado.-** Este tipo de procedimiento nos indica el número de elementos a escoger en cada segmento, que se requiere para elaborar una muestra representativa.
- **Muestreo por conglomerados.-** El muestreo por conglomerados la unidad de muestreo son un conjunto de individuos, que en algunos casos se los puede considerar que son parte de un conglomerado o unidad.

Para realizar el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Dónde

N: Población

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidades de Éxito

q: Probabilidades de Fracaso

d: Margen de Error

Para los Socios y Directivos de la cooperativa “Horizonte Peninsular”

$$n = \frac{52 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (52 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\frac{49.9408}{0.1275 + 0.9604}$$

$$\frac{49.9408}{1.0879}$$

$$n = 46$$

Para los Usuarios la cooperativa “Horizonte Peninsular”

$$n = \frac{560 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (560 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$\frac{49.9408}{1.3975 + 0.9604}$$

$$\frac{537.824}{2.3579}$$

$$n = 228$$

Una vez realizada la fórmula para determinar el tamaño de la muestra, se obtuvieron el número de encuestas, a aplicarse tanto para los socios y usuarios que conforman la cooperativa “Horizonte Peninsular”.

En vista de que la diferencia entre la población y la muestra para los socios es mínima, se cree conveniente la aplicación del cuestionario a todos, para la obtención de los datos.

2.6. OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

Según Lerma H., (2004) la operacionalización de las variables:

“Es un proceso mediante el cual la variable se transforma de un nivel abstracto a un nivel empírico, observable y medible. Una vez definida una variable de medición compleja, se identifican y definen sus subvariables o dimensiones. Luego se establece los indicadores de cada una de ellas”.
Pág. 76.

El tema del proyecto de investigación es el siguiente:

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Identificación de las variables

Variable dependiente:

Cooperativa de transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”

Variable independiente:

Diseño Organizacional

2.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

Se conoce como técnica a los procedimientos (formas y pasos) que se debe seguir para realizar una investigación, en este caso se utilizó técnicas tanto directas como indirectas; documentales (investigación en medios escritos) ; y de campo (investigación directa en el lugar de los hechos)

Documental

La investigación documental se la aplico, en el momento que se recopiló información de antecedentes a través de documentos, necesarios para el proyecto, en la cual se fundamentó y complemento la investigación, con el aporte de varios autores. Bernal C., (2006) indica que:

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”. Pág. 110.

De campo

Para la recolección de datos en la técnica de investigación de campo, se utilizó la entrevista la cual fue utilizada para obtener datos relevantes que posteriormente fueron analizados y tabulados. Para Eyssautier M., (2006) “La investigación de campo es aquella en la que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador, el cual recoge directamente los datos de las conductas observadas”. Pág. 96.

2.7.1. La Encuesta

La encuesta es considerada como un instrumento de investigación que se la utiliza para recolectar información representativa de un conjunto de personas, para lo cual se utiliza un cuestionario con varias preguntas que permitirán obtener un resultado, el mismo que será analizado para sacar las respectivas conclusiones y recomendaciones. Alegre J., (2004) define que:

“La encuesta es uno de los instrumentos de investigación sociales más conocidos y utilizados. Consiste en aplicar procedimientos, más o menos estandarizados, de interrogación a una muestra de sujetos representativos de un colectivo más amplio con la finalidad de obtener información sobre determinados aspectos de la realidad y el comportamiento humano”. Pág. 88.

2.7.1.1. Tipos de Encuesta

Según su Objetivo

- **Encuestas descriptivas:** En este tipo de encuesta se busca descubrir cuáles son las condiciones actuales de una población, es decir que situaciones está atravesando en el momento preciso de realizar la encuesta, además es considerada como un paso previo para la realización de cualquier tipo de encuesta, ya que nos indica los “por qué” de la investigación explicativa.
- **Encuestas analíticas:** Este procedimiento en cambio busca, además de describir, dar a conocer los por qué de una determinada situación. En las encuestas analíticas las hipótesis que las respaldan suelen contrastarse por medio de la exanimación de por lo menos dos variables, de las que se observan interrelaciones, para luego formular inferencias explicativas de las mismas.

Según las Preguntas

- **De respuesta abierta:** Las encuestas con respuestas abiertas permiten al encuestado, contestar dichas preguntas con sus propias palabras, aspecto que le facilita mayor comodidad y libertad a quien las formula, incluso permiten profundizar aún más en las respuestas, ya que se puede averiguar el motivo de tal conclusión, (porqué y cómo).

De igual forma permite obtener información que quizás no fue tomada en cuenta al momento de elaborar los formularios, con las cuales se puede llegar a establecer relaciones con otras respuestas obtenidas.

- **De respuesta cerrada:** Las encuestas de respuestas cerradas están conformadas íntegramente de opciones (listado) que el investigador incluye, en donde se debe de escoger la que se crea la más conveniente.

En este tipo de encuesta resulta más fácil cuantificar las respuestas, aspecto que lo hace muy utilizado.

Pero también presenta ciertos inconvenientes cuando no se incluye entre las opciones, algo que coincida o tenga relación con lo que el encuestado quiera indicar, para lo cual se debería incluir la opción otros como una alternativa de respuesta.

Según la Forma

- **Por correo:** Para realizar una encuesta por correo, se necesita primero escoger a la muestra que se encargara de responder el cuestionario, luego se le hará llegar por correo el cuestionario de preguntas, incluido sobres y cellos para que una vez culminado sea entregado de una manera formal.
- **Personal:** En este tipo de entrevista las preguntas se las hace cara a cara, las mismas que pueden realizarse en cualquier lugar que el entrevistado le resulte más cómodo y accesible como su lugar de trabajo o casa.

La encuesta se la realizo a través, del uso de un cuestionario diseñados de forma previa, que permitió obtener datos específicos de la cooperativa, esta fue dirigida a los usuarios y socios de “Horizonte Peninsular”, con el objetivo de conocer estados de opinión y hechos, que fueron fundamentales para determinar la situación actual y tomar decisiones que favorezcan a la cooperativa en un futuro.

2.7.2. La Entrevista

Dessler L., (2001) “Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información derivada de las respuestas verbales que una persona proporciona a preguntas orales”. Pág. 201.

Esta es una conversación que puede ser entre dos o más personas, en donde intervienen, el entrevistador; que es quien formula las preguntas, y el entrevistado; quien las contesta, para realizar una entrevista se recurre a una guía, como un formulario o esquema de cuestiones que ayudaran a orientar la conversación.

2.7.2.1. Tipos de Entrevistas

Eyssautier M., (2006) “**Entrevista estructurada**: Es aquella que requiere de una serie de preguntas preparadas de antemano por el entrevistador; la entrevista deja la iniciativa total del entrevistado, permitiéndole que se manifieste en forma espontánea. Este método tiene la finalidad de obtener la información de primera mano sobre el problema a investigar”. Pág. 222.

Eyssautier M., (2006) “**Entrevista no estructurada** o informales: Las entrevistas informales son aquellas que buscan obtener información general de personas conocedoras de su rama; son utilizadas para las investigaciones preliminares y descriptivas. En la mayoría de los casos no se emplean cuestionarios previamente elaborados”. Pág. 222.

La entrevista fue realizada a nivel de dirección y fue de tipo no estructurada ya que permitió determinar las expectativas y actitudes, que toman los directivos en cuanto a la solución de problemas que se presentan en la cooperativa “Horizonte Peninsular.

2.8. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

Para la recolección de datos la técnica utilizada fue la encuesta, ya que por medio de esta se pudo obtener información estadística sobre las necesidades y desempeño de la cooperativa, debido a esto se pudo identificar algunos aspectos que están provocando el estancamiento de la cooperativa, entre el cual se encuentra el no poseer un direccionamiento administrativo bien definido, que le permita tener claro sus objetivos, actividades y funciones.

Para realizar la encuesta se procedió en un comienzo a definir el objetivo de la misma, para luego establecer las variables de acuerdo al objetivo planteado, posteriormente se definió los indicadores que fueron necesarios para las mediciones de las variables. (Cuadro de Operacionalización de las Variables).

Para la elaboración del cuestionario las preguntas se relacionaron en su totalidad con las variables y los indicadores definidos anteriormente, y para obtención del tamaño de la población se utilizó técnicas de muestreo. Una vez cumplidos estos aspectos, permitieron la realización de la encuesta.

Finalmente se procedió a la recopilación de la información, en donde se utilizó tablas y gráficos, para su representación y análisis, y así identificar los problemas de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, entre los inconvenientes encontrados están: desorganización en funciones y procesos, desconocimiento de responsabilidades y limitaciones organizacionales , y cultura organizacional deteriorada.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados que se obtuvieron de la entrevista y encuesta que se aplicó a los Directivos, Socios y Usuarios de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, para realizar esto se procedió de tal manera: Una vez que se cumplió con todos los pasos para la realización y elaboración de la entrevista y encuesta, se procedió a llevarla a cabo a quienes sería los escogidos, estos previamente por medio de técnicas de muestreo.

Debido a que la cooperativa está conformada por 52 socios incluidos los directivos, se procedió aplicarla a todos ellos sin excepción, esto porque al momento de elaborar el tamaño de la muestra, este arrojó un resultado de 46 encuestas, ya que el tamaño de la población y la muestra era mínima, se creyó conveniente aplicarla a todos.

En cuanto a la manera en cómo se realizó la entrevista y la encuesta, se podría decir que no existieron grandes inconvenientes, ya que se les anticipó que tal día se llevaría a cabo.

Una vez obtenidos los resultados se procedió tabular y a realizar tablas y gráficos con los datos, para obtener una representación visual de la totalidad de la información, y de esta manera poder analizar cada pregunta y determinar cuáles son los inconvenientes presentes en la cooperativa.

Con los análisis obtenidos se podrá conocer las fortalezas y debilidades presentes, y así poder realizar las respectivas conclusiones y recomendaciones que necesita la cooperativa, para lograr reducir y eliminar los inconvenientes que se presentan o se podrían presentar.

3.1. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A DIRECTIVOS

1.- ¿Considera usted como una ventaja competitiva, el contar con un diseño organizacional?

De acuerdo a los datos obtenidos, nos podemos dar cuenta que los directivos no se oponen y consideran al diseño organizacional como una herramienta diferenciadora ante las demás cooperativas existentes en el entorno, ya que esta le permitirá tener mejor organizado sus puestos y áreas de trabajo, además de fortalecer su estructura organizativa, lo cual se verá reflejado en el servicio que se ofrece a la comunidad.

2.- ¿Qué tan necesario considera que exista una especialización en las áreas y puestos de trabajo?

La necesidad de que exista una especialización en las áreas y puestos de trabajo, es percibida por los directivos como necesaria, ya que consideran que esta les permitirá incrementar la productividad y habilidad, concentrándose en una tarea simple y concreta, incluso se lograra una mejor organización de las actividades que deben cumplir todos los que conforman la cooperativa, evitando de esta manera desperdiciar el potencial humano con el que se cuenta.

3.- ¿Considera fundamental que exista coordinación entre los departamentos para cumplir con los objetivos trazados?

Todos los directivos indicaron que la coordinación entre departamentos es fundamental para alcanzar y cumplir con los objetivos propuestos, opinión que fue reflejada en la entrevista en donde existió unanimidad, es decir todos están conscientes que sin un direccionamiento, no se puede lograr las metas y objetivos planteados, estos resultados obtenidos son muy importantes ya que demuestra que existe una predisposición al cambio si estos se llegan a dar.

4.- ¿La comunicación que se está llevando actualmente en la cooperativa, entre directivos y socios, es?

La comunicación entre directivos y socios, según el expresado en la entrevista es considerada como buena, es decir que no es excelente pero tampoco pésima, lo que indica que quienes laboran en la cooperativa pueden expresar sus opiniones y sugerencias sin mostrar inconveniente alguno, esto a su vez será beneficioso ya que se generara un clima laboral de confianza y respeto que toda organización necesita para alcanzar los objetivos propuestos y encaminarse a la consecución de estos sin barreras que lo impidan.

5.- ¿Cuándo se convoca a las asambleas ordinarias y extraordinarias, cuantos asisten a estas?

Los datos obtenidos demuestran que la asistencia a las asambleas ordinarias como extraordinarias realizadas para tratar asuntos concernientes a la cooperativa, tiene un nivel de convocatoria bastante alto, es decir los socios muestran compromiso y responsabilidad hacia la institución para la cual laboran, algo que resulta satisfactorio pero no ideal, ya que no todos son participes de las decisiones que se toman y esto podría generar conflictos de parte de aquellos socios que no asisten a estas reuniones.

6.- ¿Siente que en la cooperativa se aplican los valores humanos como la fidelidad y honradez?

Según los datos recabados, los directivos esta consiente que en la cooperativa si se aplican valores como la fidelidad y honradez por la gran mayoría de los socios, aspectos indispensables para generar una mejor comunicación, confianza, y respeto entre ellos, por otro lado hay que destacar que existen ciertos socios que no cumplen con sus responsabilidades, creando conflictos y un clima laboral no propicio para un correcto desempeño en la cooperativa.

3.2. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A SOCIOS

1.- ¿Sabe usted si frecuentemente se implementan estrategias para desarrollo de la cooperativa?

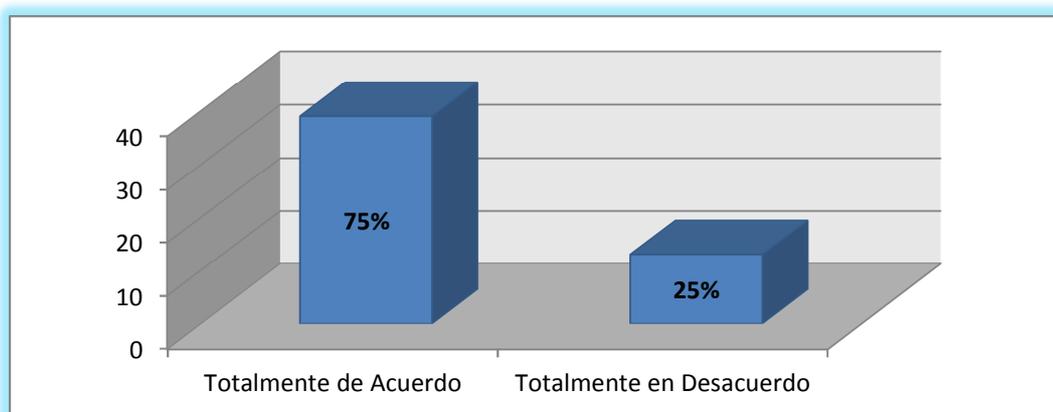
TABLA N° 1 Implementación de Estrategias

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
1	1.1	Totalmente de Acuerdo	39	75%
	1.2	De Acuerdo	0	0%
	1.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	1.4	En Desacuerdo	0	0%
	1.5	Totalmente en Desacuerdo	13	25%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 1 Implementación de Estrategias



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

En un mayor porcentaje como lo indica la gráfica los encuestados escogieron la opción de sí, en donde mencionan estar informados de las actividades que se realizan frecuentemente en la cooperativa para su desarrollo (implementación de estrategias), con un poco menos de porcentaje están los socios que desconocen si se implementan o no estrategias, y que mecanismos se utilizan para llevarlas a cabo, motivo por el cual se debería socializar e integrar a todos los socios para que sean partícipes de dichas actividades.

2.- ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del plan de trabajo anual?

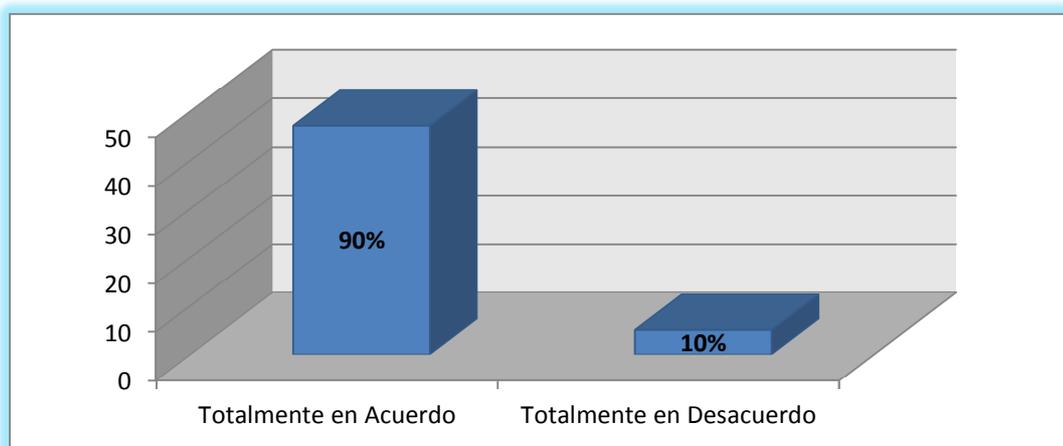
TABLA N° 2 Consideración en el Plan de Trabajo Anual

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
2	2.1	Totalmente de Acuerdo	47	90%
	2.2	De Acuerdo	0	0%
	2.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	2.4	En Desacuerdo	0	0%
	2.5	Totalmente en Desacuerdo	5	10%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 2 Consideración en el Plan de Trabajo Anual



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Ante los datos observados en la gráfica, se puede apreciar claramente que si se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del plan de trabajo anual, en donde se establece el cronograma que se aplicara en cada una de las actividades, así como también la designación de los responsables de las mismas, otros puntos que se tratan son también las metas y objetivos que se pretende alcanzar al finalizar cada periodo, por otra parte, pero con un porcentaje menor estos indican que no se los incluye en dicha actividad.

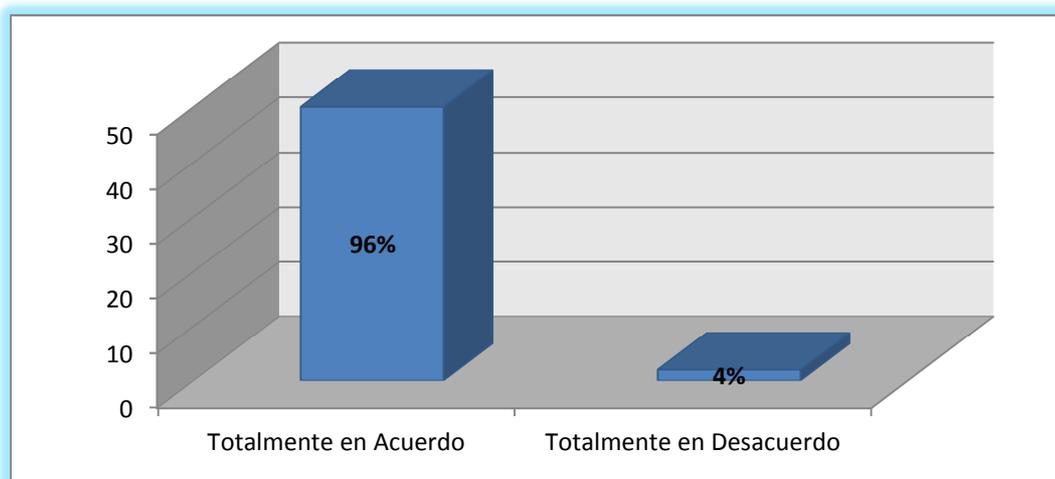
3.- ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del presupuesto anual?

TABLA N° 3 Consideración en el Presupuesto Anual

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
3	3.1	Totalmente de Acuerdo	50	96%
	3.2	De Acuerdo	0	0%
	3.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	3.4	En Desacuerdo	0	0%
	3.5	Totalmente en Desacuerdo	2	4%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 3 Consideración en el Presupuesto Anual



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

De igual forma y porcentaje que el análisis anterior, los encuestados indicaron que si se los toma en cuenta para la elaboración del presupuesto anual, ya que estos indicaron que si hay una participación de ellos en el documento que refleja la proyección económica de los ingresos y gastos de la cooperativa, la cual servirá para cubrir los proyectos planteados en el plan de trabajo anual, en cambio por otra parte, los encuestados restantes indicaron que no son participes en aquellas decisiones.

4.- ¿Considera importante que se lo evalúe constantemente, para comprobar si las capacitaciones surten efecto?

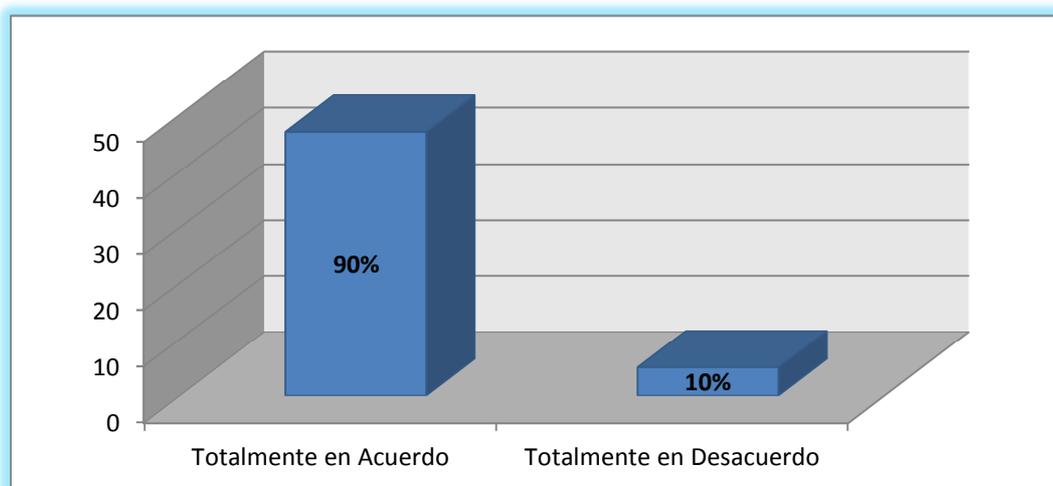
TABLA N° 4 Evaluación de las Capacitaciones

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
4	4.1	Totalmente en Acuerdo	47	90%
	4.2	De Acuerdo	0	0%
	4.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	4.4	En Desacuerdo	0	0%
	4.5	Totalmente en Desacuerdo	5	10%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 4 Evaluación de las Capacitaciones



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

La gran mayoría de los socios encuestados está de acuerdo que se lo evalúe constantemente, no solo al término de las capacitaciones, sino tiempo después, para que pueda quedar demostrado, que lo adquirido en dichas sesiones, no fue tiempo perdido, ya que la aplicación de estas representan el cambio que la cooperativa necesita para crear ventaja competitiva ante las demás, en cambio un porcentaje menor indico que no sería necesario que se los evalúe, ya que consideran que si ponen en práctica los conocimientos adquiridos.

5.- ¿Considera que se está aprovechando todo su potencial, en el puesto que actualmente se encuentra?

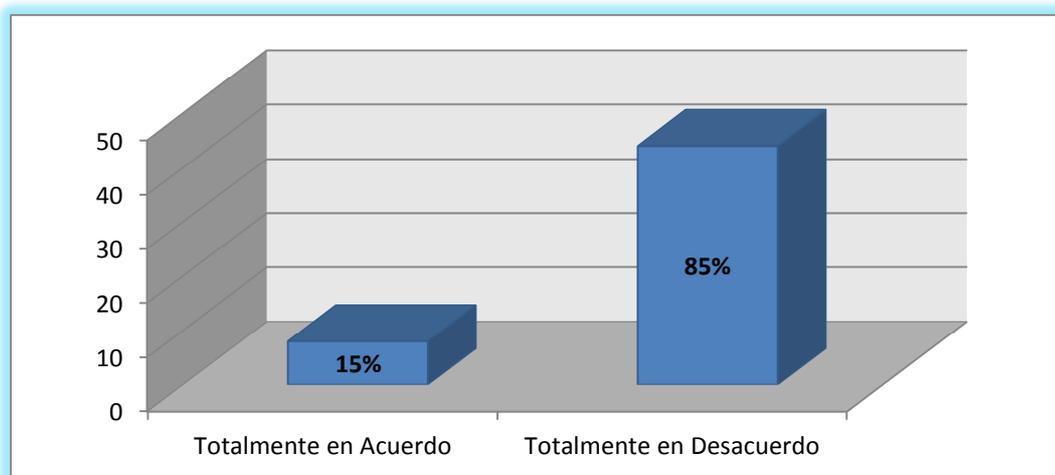
TABLA N° 5 Aprovechamiento de Potencial

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
5	5.1	Totalmente en Acuerdo	8	15%
	5.2	De Acuerdo	0	0%
	5.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	5.4	En Desacuerdo	0	0%
	5.5	Totalmente en Desacuerdo	44	85%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 5 Aprovechamiento de Potencial



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Los datos obtenidos demuestran que la gran mayoría de los socios, no están dando su mayor rendimiento en el puesto que actualmente ocupa, para esto se debería reestructurar de una mejor manera las funciones, tareas y responsabilidades que cada área y departamento de la cooperativa debe cumplir, y así evitar que se desperdicie el talento humano con el que se cuenta, en cambio por otra parte hay socios que indicaron que si se encuentran en un puesto en el cual dan su mayor esfuerzo por sacar adelante a la cooperativa.

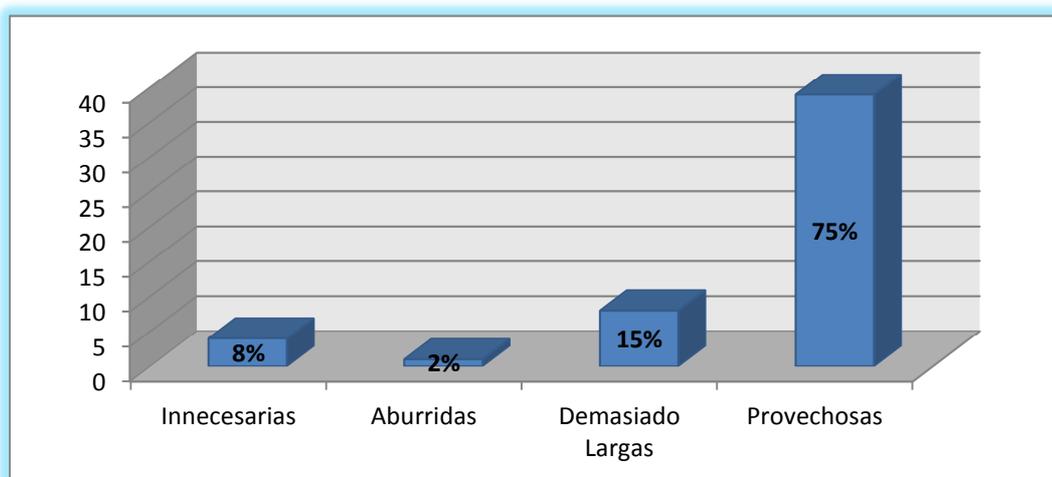
6.- ¿Cree que las capacitaciones que se imparten en la cooperativa son?

TABLA N° 6 Rendimiento de las Capacitaciones

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
6	6.1	Innecesarias	4	8%
	6.2	Aburridas	1	2%
	6.3	Demasiado Largas	8	15%
	6.4	Provechosas	39	75%
	TOTAL		52	100%

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 6 Rendimiento de las Capacitaciones



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Las capacitaciones que se imparten son percibidas por los socios como provechosas y muy necesarias para la cooperativa, ya que representa el porcentaje más alto, mientras que otro grupo de los encuestados con un porcentaje intermedio indicó que son jornadas demasiado largas y cansadas, por lo que se debería organizar de una mejor manera para reducir o eliminar estos inconvenientes, en cambio otros sostienen que son innecesarias y aburridas, pero el porcentaje que representan ya es bien bajo o casi nulo.

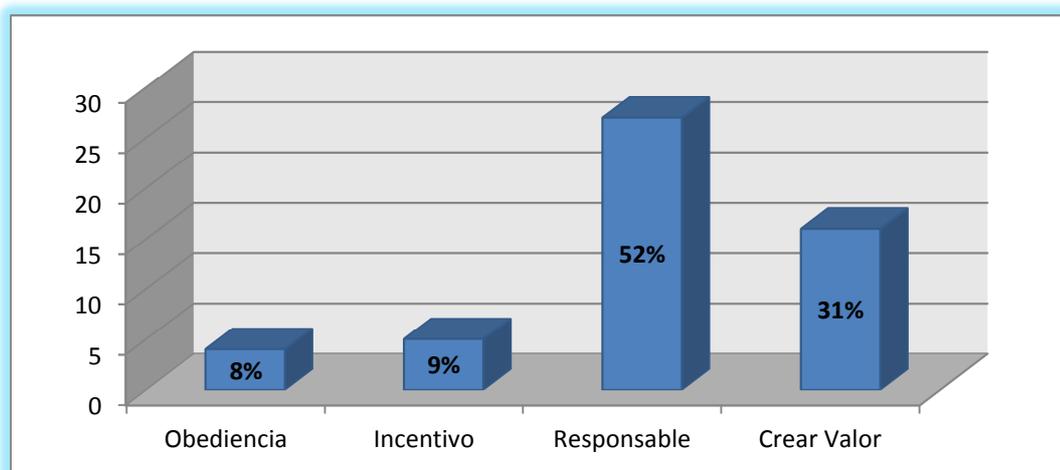
7.- ¿En qué nivel de compromiso con la cooperativa se encuentra usted de acuerdo a lo planteado a continuación?

TABLA N° 7 Nivel de Compromiso con la Cooperativa

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
7	7.1	Obediencia	4	8%
	7.2	Incentivo	5	9%
	7.3	Responsable	27	52%
	7.4	Crear Valor	16	31%
	TOTAL			52

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 7 Nivel de Compromiso con la Cooperativa



Fuente: Cooperativa Horizonte Peninsular
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

La grafica nos indica que el mayor porcentaje de los socios encuestados, opto por escoger su opción de nivel de compromiso, como “responsable”, es decir acatar las disposiciones impuestas para cumplir con los objetivos, con un porcentaje un poco más bajo, los socios indicaron que su compromiso con la cooperativa se encuentra en “crear valor”, para indicar que ellos aportan con nuevos proyectos o propuestas, entre los porcentajes restantes y considerados ya bajos, están los que indicaron que su compromiso es por “incentivo” y “obediencia”.

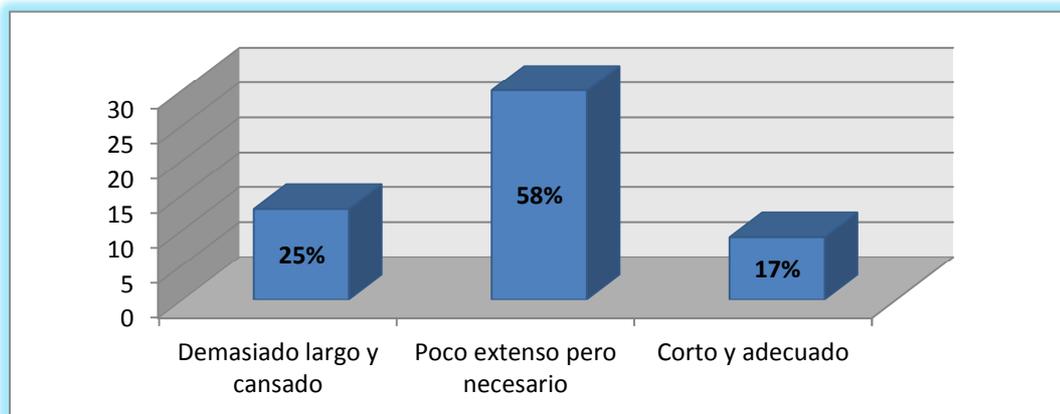
8.- ¿Considera que el tiempo en que se elabora el plan de trabajo y el presupuesto anual de la cooperativa es?

TABLA N° 8 Tiempo de Elaboración del Plan. Y Prest

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
8	8.1	Demasiado largo y cansado	13	25%
	8.2	Poco extenso pero necesario	30	58%
	8.3	Corto y adecuado	9	17%
	TOTAL		52	100%

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 8 Tiempo de Elaboración del Plan. Y Prest.



Fuente: Cooperativa Horizonte Peninsular
Elaborado por: Andrés Ramírez M.

De acuerdo a los datos obtenidos y representados en la gráfica, nos podemos dar cuenta que los socios consideran que la elaboración del plan de trabajo y del presupuesto anual es extenso, pero a su vez necesario, es decir que se está demorando demasiado tiempo en su elaboración, ya que este representa un porcentaje bastante alto, por lo que desearían que este lapso fuera un poco más corto, unos expresándolo con más énfasis que otros, en cambio el porcentaje restante lo considera corto y adecuado.

3.3. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A USUARIOS

1.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrecen las unidades de transporte de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”?

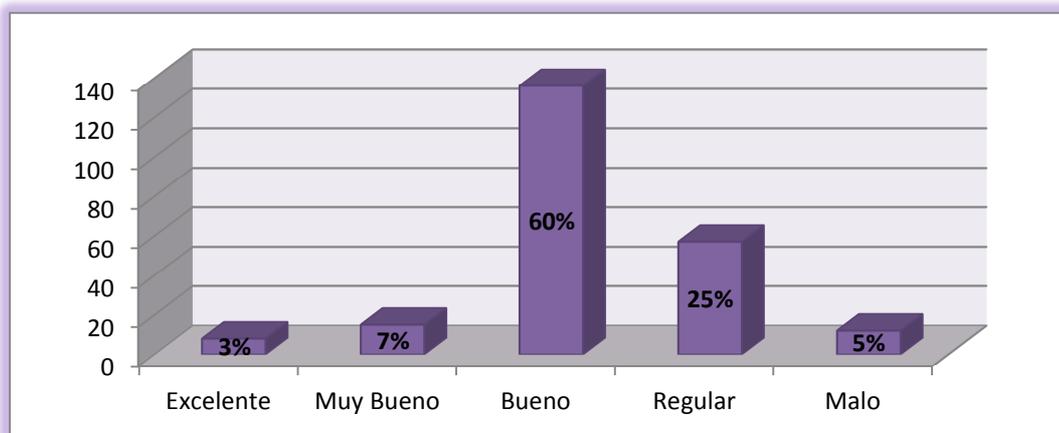
TABLA N° 9 Calidad del Servicio

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
1	1.1	Excelente	8	3%
	1.2	Muy Bueno	15	7%
	1.3	Bueno	136	60%
	1.4	Regular	57	25%
	1.5	Malo	12	5%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 9 Calidad del Servicio



Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

De acuerdo a los datos obtenidos nos podemos dar cuenta que la gran parte de los usuarios encuestados califican al servicio ofrecido por la Cooperativa como Bueno, calificación no tan mala, pero si sujeta a mejoras, en cambio otro grupo lo considera como regular, es decir en medida de lo normal y un porcentaje más bajo como malo, motivo por el cual hay que prestar mayor atención a los requerimientos de este grupo, ya que de esto dependerá el aumento y la preferencia de estos hacia la cooperativa.

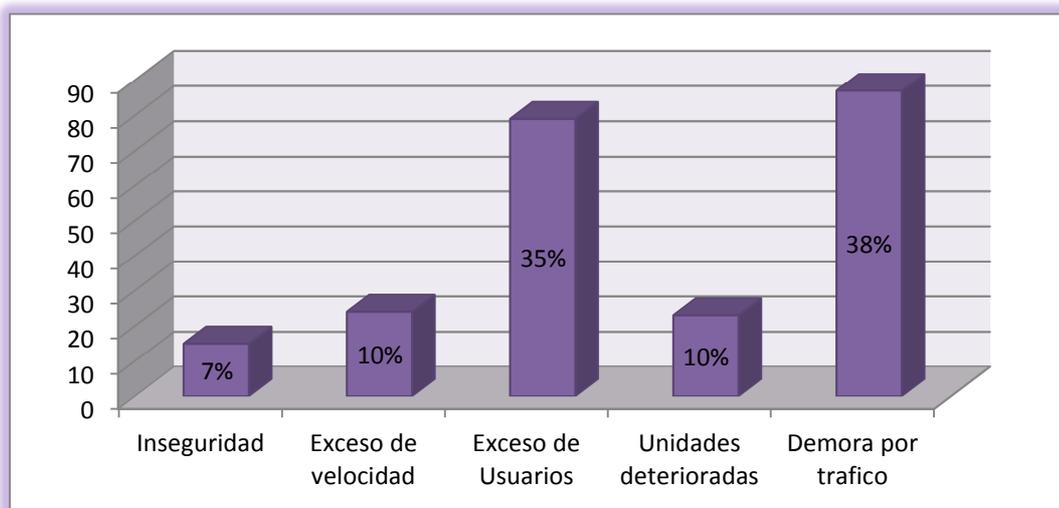
2.- ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha detectado en el servicio ofrecido por “Horizonte Peninsular”?

TABLA N° 10 Inconveniente del Servicio

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
2	2.1	Inseguridad	15	7%
	2.2	Exceso de velocidad	24	10%
	2.3	Exceso de Usuarios	79	35%
	2.4	Unidades deterioradas	23	10%
	2.5	Demora por trafico	87	38%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 10 Inconveniente del Servicio



Fuente: Cooperativa” Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Los inconvenientes que los usuarios encuestados encontraron en el servicio prestado fueron con mayor prioridad, por la demora que ocasiona el tráfico, otros con similar porcentaje indicaron que existe un exceso de usuarios en las unidades, esto en horas considerada pico, factores que tienen relación ya que en ciertos horarios, se congestiona y hace que estos no puedan llegar a sus destinos como lo tenían programado, pero esto no depende tanto de la cooperativa, sino como los usuarios administren su tiempo.

3.- ¿Considera necesario que se capacite a los choferes de la cooperativa, para ofrecer un mejor servicio en la atención al cliente?

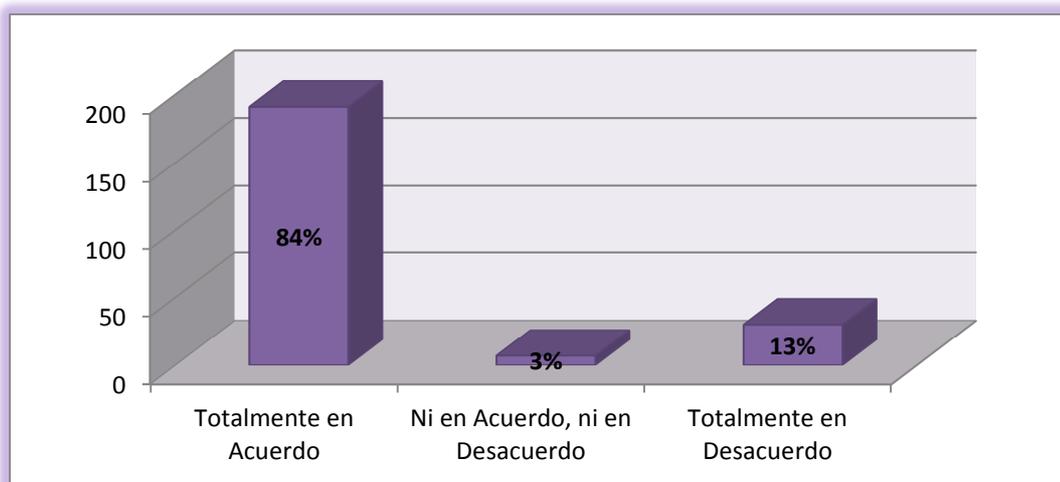
TABLA N° 11 Capacitación a Choferes

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
3	3.1	Totalmente en Acuerdo	191	84%
	3.2	De Acuerdo	0	0%
	3.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	7	13%
	3.4	En Desacuerdo	0	0
	3.5	Totalmente en Desacuerdo	30	3%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 11 Capacitación a Choferes



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Los usuarios están conscientes que las capacitaciones son indispensables en toda organización, ya que les permitirá mejorar el ser servicio que ofrece la cooperativa, esto se ve reflejado en la gráfica ya que posee el mayor porcentaje, en cuanto a un número menor de los socios encuestados indico que le da igual si se dan o no las capacitaciones a los choferes de la cooperativa, y el grupo restante dijo no es necesario llevar a cabo dichas capacitaciones, porque al fin no se pone en práctica lo aprendido.

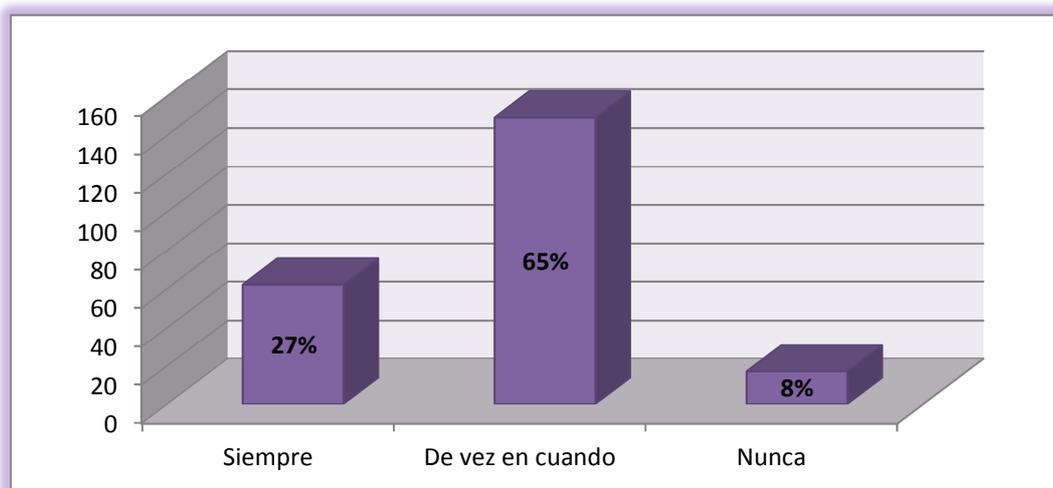
4.- ¿El trato que usted como usuario recibe es considerado amable y respetuoso, por parte de los choferes de la unidad?

TABLA N° 12 Cordialidad y Respeto

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
4	4.1	Siempre	62	27%
	4.2	De vez en cuando	149	65%
	4.3	Nunca	17	8%
	TOTAL		228	100%

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 12 Cordialidad y Respeto



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Ante los datos obtenidos en la gráfica, se puede apreciar claramente que la cordialidad y el respeto hacia los usuarios se da “de vez en cuando”, esto debido a que no existe el compromiso de mantener constantemente una buena imagen, ya sea porque no existe motivación o por cuestiones personales ajenas, que podrían estar causando estos inconvenientes, por otra parte hay usuarios que indicaron que si hay choferes que se preocupan por el bienestar de la comunidad, respetando las normas de cordialidad y buena atención al cliente.

5.- ¿Piensa usted que la cooperativa muestra responsabilidad social, por el cuidado del ambiente?

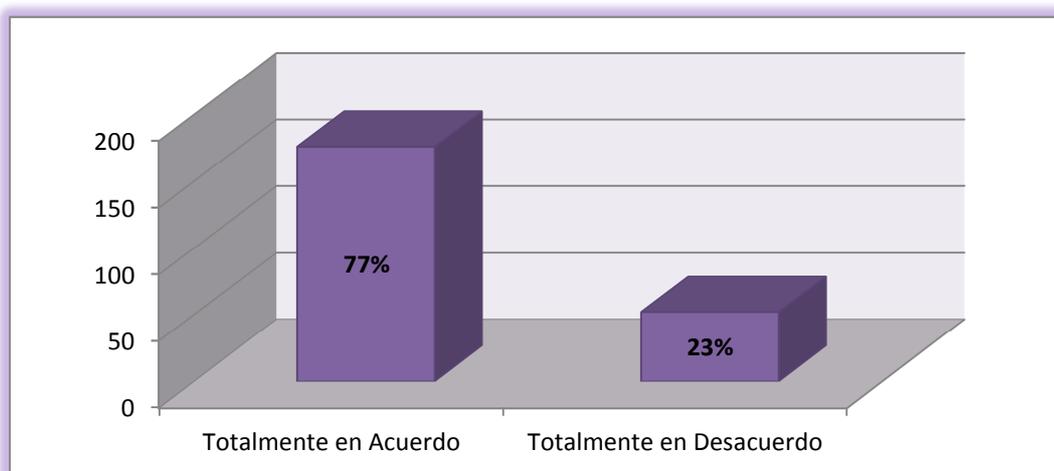
TABLA N° 13 Responsabilidad Social

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
5	5.1	Totalmente en Acuerdo	176	77%
	5.2	De Acuerdo	0	0%
	5.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	5.4	En Desacuerdo	0	0%
	5.5	Totalmente en Desacuerdo	52	23%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 13 Responsabilidad Social



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

La gran mayoría de los usuarios encuestados manifestó que la Cooperativa si tiene sentido de responsabilidad social hacia el entorno y se preocupa por renovar constantemente las unidades de transporte, esto con el objetivo de no contaminar el medio ambiente, pero hay usuarios que mencionaron la no existencia de dicha responsabilidad social, ya que hay mucho smock y ruido en las calles, cabe indicar que estos representan un porcentaje bajo en la encuesta y lo adjudican no solo a esta cooperativa, sino a todas las existentes.

6.- ¿Es necesario que la cooperativa cuente con buzones de sugerencias o una página web, para comunicarse con los directivos y así dar a conocer su opinión del servicio prestado?

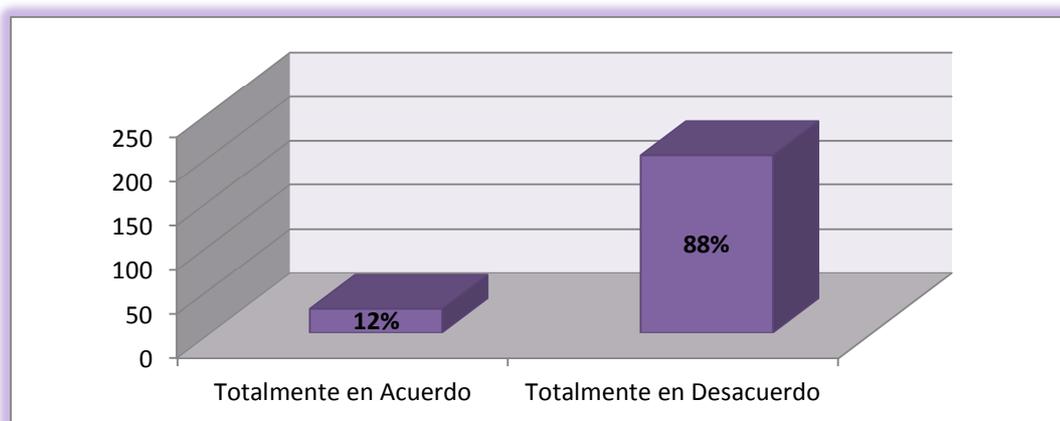
TABLA N° 14 Sugerencia del Servicio Prestado

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
6	6.1	Totalmente en Acuerdo	27	88%
	6.2	De Acuerdo	0	0%
	6.3	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	0	0%
	6.4	En Desacuerdo	0	0%
	6.5	Totalmente en Desacuerdo	201	12%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 14 Sugerencia del Servicio Prestado



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Según los datos recabados podemos darnos cuenta del desconocimiento que existe por parte de los usuarios hacia dónde dirigirse o a quien recurrir en caso de alguna recomendación, sugerencia o queja, para mejorar el servicio que ofrece la cooperativa a la comunidad, el cual se ve reflejado en la gráfica, ya que la mayoría de usuarios escogió esta opción, motivo por el cual se debería crear un vínculo o una conexión entre la Cooperativa y el usuario y de esta manera mejorar la confianza que los usuarios depositan al momento de viajar.

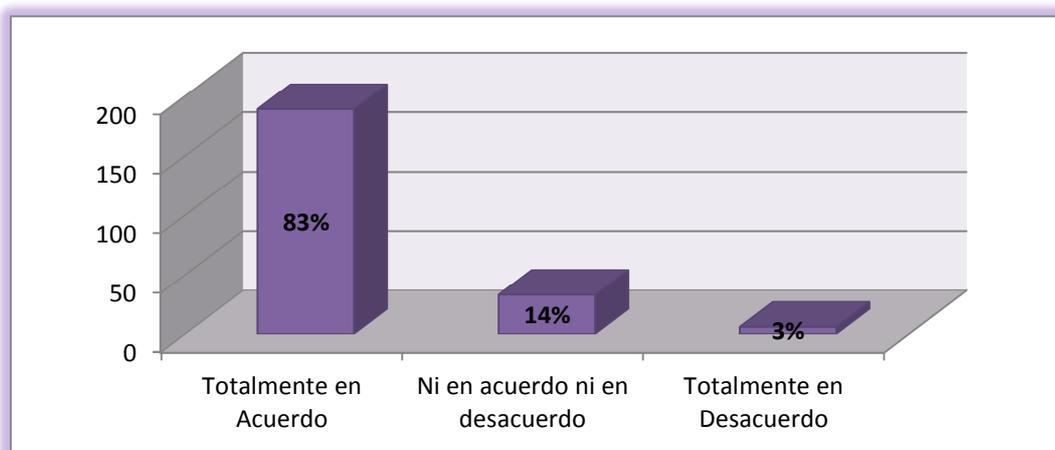
7.- ¿Está usted de acuerdo que las cooperativas de transporte público, deberían aplicar estrategias de desarrollo y competitividad, para beneficio de la comunidad?

TABLA N° 15 Estrategias de Desarrollo y Competitividad

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
7	7.1	Totalmente en Acuerdo	189	83%
	7.2	De Acuerdo	0	0%
	7.3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	33	14%
	7.4	En Desacuerdo	0	0%
	7.5	Totalmente en Desacuerdo	6	3%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 15 Estrategia de Desarrollo y Competitividad



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Los usuarios encuestados están de acuerdo que las cooperativas necesitan aplicar estrategias, ya que estas se convertirán en herramientas diferenciadoras, con las cuales se lograra captar el mayor número de usuarios y mejorar el servicio existente, esto se ve reflejado en la gráfica, ya que la mayoría de los usuarios escogieron esta opción, en cambio el grupo restantes no mostro mucho interés si se aplican o no estrategias para mejorar.

8.- ¿Considera usted que con la implementación de Diseño Organizacional a la Cooperativa, se lograra mejorar la atención y el servicio prestado?

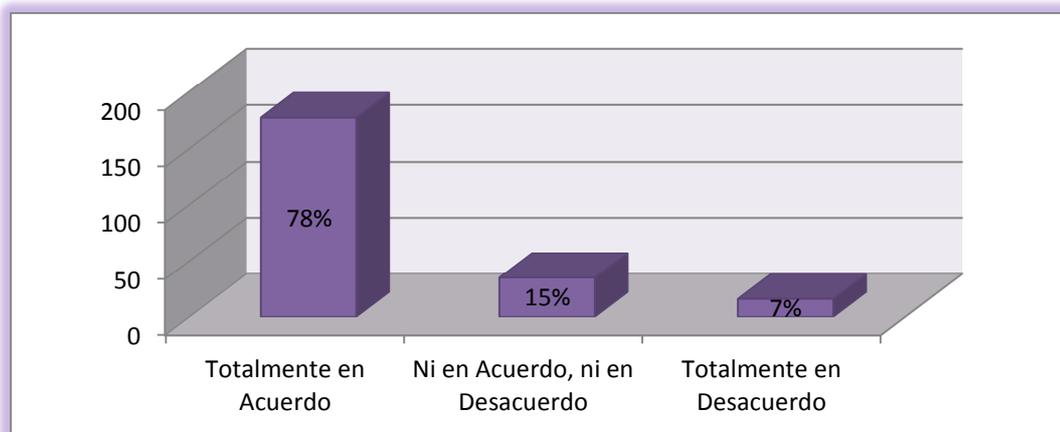
TABLA N° 16 Implementación del Diseño Organizacional

Ítem	Código	Opción	Frecuencia	%
8	8.1	Totalmente en Acuerdo	177	78%
		De Acuerdo	0	0%
	8.2	Ni en Acuerdo, ni en Desacuerdo	35	15%
		En Desacuerdo	0	0%
	8.3	Totalmente en Desacuerdo	16	7%
	TOTAL			228

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

GRÁFICO N° 16 Implementación del Diseño Organizacional



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

La gran mayoría de los usuarios encuestados está seguro que con la incorporación de un diseño organizacional, la cooperativa va adquirir un nuevo enfoque en su estructura organizativa, que le permitirá mejorar en sus actividades y funciones, al mismo tiempo que potencializara la calidad del servicio prestado en cada una de sus unidades, con un personal comprometido y motivado, en cuanto a los grupos restantes no está seguro que se logren cambios significativos si esta se llega a aplicar.

3.4. CONCLUSIONES

1.- Se necesita realizar un diagnóstico exhaustivo a los usuarios internos y externos de la cooperativa, ya que no se ve un nivel de compromiso y fidelidad por parte de los socios, además se tendría que identificar en qué condiciones se encuentra el entorno en el que a diario se desenvuelve la cooperativa.

2.- Los socios sienten que no se maneja una estructura organizacional en la cooperativa, esto porque se carece de: un organigrama que indique a que autoridad tienen que dirigirse al momento de presentarse algún inconveniente, falta de información documentada en donde se describa de forma explícita los procedimientos, carencia de profesionalismo y proposición de personal, entre otros factores que están ocasionando el estancamiento de la misma.

3.- En la cooperativa se aplica una cultura organizacional no tan buena, ya que la comunicación no fluye de una manera tan espontánea e ideal, para esto sería necesario realizar correctivos y ver la manera de fortalecer este aspecto tan importante.

4.- Es necesario que cada área y responsables de la cooperativa cuenten con las actividades que tiene que realizar, es decir que tenga conocimiento de cuáles son sus funciones y responsabilidades.

5.- Tanto el plan de trabajo, presupuesto anual y las capacitaciones presentan inconvenientes similares, esto ya que no se sigue una secuencia o lógica para llevarlas a cabo, por lo que resultan demasiado tediosas y cansadas para los socios de la cooperativa.

3.5. RECOMENDACIONES

- 1.- Se recomienda aplicar la matriz HBS (Harvard Bussines School), esto por medio de una encuesta de clima laboral, la misma que tendrá como finalidad realizar un diagnóstico interno para determinar el nivel de compromiso y satisfacción que tienen los usuarios, así como también elaborar la matriz Las 5 Fuerzas de Porter para conocer la competencia a la que se enfrenta.

- 2.- Se recomienda elabora un organigrama de funciones para la cooperativa “Horizonte Peninsular”, así como también establecer los objetivos, dimensiones y elementos de la estructura, ya que con esto se lograra conocer e identificar los aspectos en los cuales se tiene que corregir para mejorar en sus acciones.

- 3.- Se recomienda elaborar la misión y la visión para la cooperativa, ya que esto permitirá crear un sentido de pertenencia y responsabilidad por parte de los socios, además sería necesario establecer objetivos institucionales y políticas de talento humano para encaminar sus acciones, sin olvidar el fortalecimiento tantos sus principios como valores.

- 4.- Se recomienda elaborar un manual de funciones y responsabilidades con su respectivo objetivo y alcance, de igual manera un mapa de los organismos con los que cuenta la cooperativa.

- 5.- Se recomienda elaborar un manual de procesos con su respectivo objetivo y alcance, así como también un mapa de procesos con su respectiva representación gráfica.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS “HORIZONTE PENINSULAR” DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. PRESENTACIÓN

En el presente capítulo se dará a conocer la propuesta para la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, la misma que se realizó, tomando como base el modelo planteado por Dalft Richard. “Función de la alta dirección, diseño y efectividad de la organización”, el cual fue modificado, para ajustarlo de acuerdo a las necesidades existentes.

Descripción de la Actividad

“Horizonte Peninsular”, es una cooperativa de transporte que se encuentra ubicada en la Provincia de Santa Elena, cantón la Libertad, desde el año 1983, la cual presta el servicio de transporte a sectores urbanos y rurales de la península, por medio de rutas y vías las mismas que han sido establecidas de acuerdo a las necesidades de los usuarios, tomando en cuenta la demanda existente en cada sector.

La cooperativa se encuentra legalmente constituida, como lo dictamina la Ley Orgánica del sistema cooperativo y financiero popular y solidario, contando con distintas comisiones que la guían en función de sus actividades. Además de contar con directivos y socios comprometidos a prestar un servicio de calidad a usuarios.

Característica Diferenciadora

Los aspectos que hacen de “Horizonte Peninsular” una cooperativa diferente son:

- 1.- Directivos comprometidos en sus funciones.
- 2.- Socios, responsables y consientes de cumplir con sus obligaciones.
- 3.- Choferes profesionales, dispuestos a brindar cordialidad y respeto
- 4.- Renovación constante de sus unidades, para brindar comodidad y seguridad a sus usuarios.
- 5.- Compromiso con el entorno y desarrollo local, con la generación de empleo.

Datos de Identificación

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular” se encuentra ubicada en:



Provincia: Santa Elena

Cantón: La Libertad

Dirección: Vía Santa Elena K 1 ½ Enrique Gallo y Av. 12

Mail: hori_peninsular112@hotmail.com

Teléfono: 2933020

4.2. OBJETIVOS

4.2.1. Objetivo General

Proporcionar a la Cooperativa “Horizonte Peninsular” un mayor orden y control de las actividades, funciones y procesos mediante documentos guías que permitan crear una identidad corporativa clara y determinada, para alcanzar los resultados de efectividad deseados.

4.2.2. Objetivos Específicos

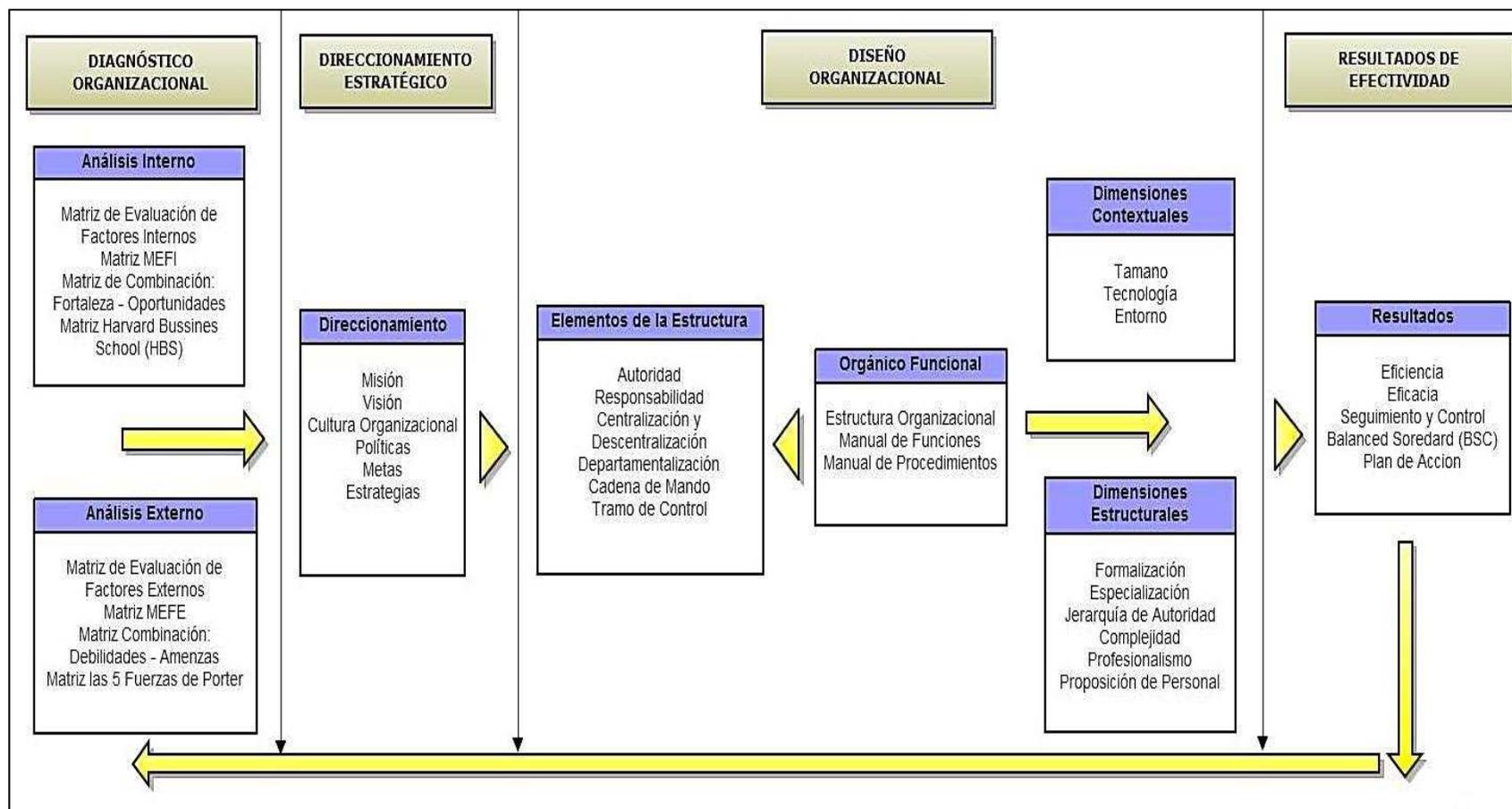
1.- Lograr que cada uno de los socios que conforma la cooperativa adquiera una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez se pueda establecer la personalidad y el carácter que la organización necesita.

2.- Proporcionar Manuales a la Cooperativa, para que sirvan como un documento “guía” de las actividades, funciones, y procesos, y de esta manera lograr la estructuración de los puestos y departamentos existentes.

3.- Incorporar sistemas y herramientas tecnológicas para informar, difundir y optimizar las actividades administrativas y operativas que se realizan en la cooperativa.

4.- Brindar comodidad, seguridad y trato amable en todas las unidades de la cooperativa, para proyectar una buena imagen a la comunidad.

CUADRO N° 15 Diseño Organizacional para la Cooperativa "Horizonte Peninsular"



Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

4.3.1. Evaluación de Factores Internos MEFI

Matriz MEFI

Los resultados obtenidos a través de la elaboración de la Matriz MEFI, nos indica que la mayor fortaleza de la cooperativa se encuentra en la legalización, con un peso de 0,08% y una calificación de 4, seguido por un 0,07% y calificación 4 por el compromiso que muestran los directivos, de casi igual forma el aporte económico de los socios de manera regular lo ubica como la 3ra fortaleza más importante con 0,06% y calificación 3.

CUADRO N° 16 Matriz MEFI

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Encontrarse legalmente constituida	0,08	4	0,32
Iniciativa por parte de los directivos	0,04	3	0,12
Buena relación con proveedores	0,04	3	0,12
Posee un grupo solido de socios	0,02	3	0,06
Tecnología y seguridad apropiada en las unidades	0,06	3	0,18
Compromiso de los directivos hacia la cooperativa	0,07	4	0,28
Poseer unidades en buen estado	0,02	3	0,06
Cuenta con choferes profesionales	0,02	3	0,06
Regular aporte económico de los socios	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Manejo empírico por carencia de una estructura	0,09	1	0,09
Débil relación con otras cooperativas	0,04	2	0,08
Falta de una buena organización	0,08	1	0,08
Falta de procesos en sus actividades	0,08	2	0,16
Poca difusión e inversión en medios publicitarios	0,03	2	0,06
Inexistencia de cultura organizacional	0,04	2	0,08
Falta de manual de funciones y responsabilidades	0,08	1	0,08
Inexistencia de objetivos y estrategias	0,09	2	0,18
Poca capacitación y motivación para los socios	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,31

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

En cuanto a las debilidades, la más representativa es la que indica el manejo empírico que se lleva en la cooperativa, la cual posee un peso de 0,09% y calificación 1, con igual porcentaje 0,09% pero con una calificación de 2 está la falta o inexistencia de objetivos y estrategias.

El peso ponderado obtenido fue de 2,31 lo que demuestra que la cooperativa está por debajo del promedio que es de 2,50 por lo que debería saber aprovechar mejor sus fortalezas y reducir debilidades.

4.3.2. Matriz de Combinación F.O.

CUADRO N° 17 Matriz de Combinación F.O.

 OPORTUNIDADES COMBINACIÓN FO FORTALEZAS	Crecimiento poblacional	Incremento del PIB	Posicionamiento en el mercado	Incorporación de nuevas tecnologías	Normas legales permiten un correcto funcionamiento	Diversidad de proveedores	Nuevas rutas y vías	Beneficios por parte del estado	Imagen que tiene la cooperativa
	Encontrarse legalmente constituida	2	1	6	5	7	3	1	8
Iniciativa por parte de los Directivos	1	1	3	2	1	2	1	3	1
Buena relación con proveedores	1	2	2	6	1	8	1	1	5
Posee un grupo solido de socios	2	1	4	3	2	1	1	3	3
Tecnología y seguridad apropiada en las unidades	1	1	2	7	2	1	2	4	4
Compromiso por parte de los socios	1	1	2	1	1	2	1	2	3
Poseer unidades en buen estado	2	1	5	8	4	3	2	5	3
Cuenta con choferes profesionales	1	1	4	2	7	2	4	5	7
Regular aporte económico de los socios	1	6	3	8	5	4	2	4	3

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

Los números seleccionados representan las combinaciones más representativas FORTALEZA – OPORTUNIDADES de los cuales se obtuvieron las estrategias:

- 1.- Aprovechar la legalización de la cooperativa, para recibir apoyo de instituciones financieras.
- 2.- Aprovechar la buena relación que se tiene con los diversos proveedores para adquirir repuestos o nuevas unidades a bajos costos.
- 3.- Aprovechar el buen estado de las unidades de transporte, para la incorporación de tecnología, que brinde seguridad al usuario.
- 4.- Aprovechar el regular aporte económico que realizan los socios, para adquirir nuevas tecnologías para las unidades de transporte.

4.3.3. Matriz Harvard Bussiness School

Para determinar cuál es el nivel de satisfacción y retención por parte de los socios de la cooperativa “Horizonte Peninsular” se procedió a realizar una encuesta interna sobre el “Clima Laboral o Ambiente de Trabajo”, Para esto se utilizó la matriz **HBS (Harvard Bussiness School)**

CUADRO N° 18 Clima Laboral

INDICADOR	PORCENTAJE	NIVEL
Comunicación	95%	Alto
Necesidades y Motivación	62%	Medio
Objetivos y Roles	56%	Medio
Integración y Colaboración	43%	Bajo
Liderazgo	55%	Medio
Innovación y Cambio	40%	Bajo
Condiciones de Trabajo	90%	Alto
Productividad, Calidad y Resultado	50%	Medio
Satisfacción Laboral	60%	Medio
Autoevaluación	40%	Bajo

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Con los resultados obtenidos se logró elaborar la Matriz HBS, para segmentar a los socios de acuerdo a los 4 niveles con los que cuenta la misma, esta información permitirá hacer los correctivos necesarios para lograr una mayor satisfacción y retención hacia el personal de la Cooperativa.

Mariposas

En este grupo se encuentra el 15% de los integrantes de la cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”, es decir aquellos que se encuentran satisfechos, pero sin una actitud de cambio y desarrollo, es más en cualquier momento pueden abandonar y dejar de ser socio, ya sea porque se le presenta una oportunidad en otra cooperativa.

Terroristas

El 15% se encuentra en esta categoría, estos socios muy poco se preocupan por el bienestar de la cooperativa, ya que no aportan con ideas y soluciones, más bien generan conflictos que pueden poner en riesgo la estabilidad y el buen clima laboral, además existe un mínimo nivel de satisfacción, lo cual provoca que no se integren en las actividades que planea y ejecuta la cooperativa.

Rehenes

El grupo de socios que conforma esta categoría representa el 45%, y son aquellos que se encuentran atados y con pocas posibilidades de abandonar la cooperativa, ya sea porque no tienen otra manera de sustentar su economía, o por impedimentos demasiados complejos para desafiliarse de la misma.

Apóstoles

El 25% de los socios de “Horizonte Peninsular” son apóstoles, es decir aquellos que sienten un gran nivel de compromiso y pertenencia hacia la cooperativa, y que están dispuestos a dar su mayor esfuerzo.

CUADRO N° 19 Matriz Harvard Bussiness School

SATISFACCIÓN		MARIPOSA		APÓSTOL	
	SI	15% de los socios de la Cooperativa "Horizonte Peninsular" se encuentran en esta categoría		25% de los socios de la Cooperativa "Horizonte Peninsular" se encuentran en esta categoría	
		TERRORISTA		REHÉN	
	NO	15% de los socios de la Cooperativa "Horizonte Peninsular" se encuentran en esta categoría		45% de los socios de la Cooperativa "Horizonte Peninsular" se encuentran en esta categoría	
	NO		SI		
	RETENCIÓN				

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
 Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.3.4. Evaluación de Factores Externos

Matriz MEFE

Podemos darnos cuenta con la Matriz MEFE que la oportunidad más importante que se posee en la cooperativa es contar con diversos proveedores para las unidades de transporte la cual representa un peso de 0,09% y una calificación de 4, también tenemos la incorporación de nuevas tecnologías como otra oportunidad con 0,08% y calificación 4, estas como las más representativas.

En lo que tiene que ver con las amenazas, la más grave puede ser que los usuarios se decidan por utilizar los servicios de otras cooperativas la cual tiene un peso de 0,08% y calificación de 1, otra amenaza sería la incorporación de nuevas cooperativas que cubran la misma ruta con un 0,08% y una calificación de 1.

El total ponderado que se obtuvo fue de 2,47, el cual está debajo de la media, y por ende debería mejorarse, ya que los que se encuentran por debajo de este resultado no están aprovechando las oportunidades que se le presentan.

CUADRO N° 20 Matriz MEFE

FACTOR CLAVE	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento poblacional	0,02	3	0,06
Incremento del PIB	0,03	3	0,09
Posicionamiento en el mercado	0,07	3	0,21
Incorporación de nuevas tecnologías	0,08	4	0,24
Normas legales permiten un correcto funcionamiento	0,05	3	0,15
Diversidad de proveedores	0,09	4	0,36
Nuevas rutas y vías	0,07	4	0,28
Beneficios por parte del estado	0,06	4	0,24
Imagen organizacional	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
Cambios políticos y económicos causan inestabilidad	0,06	1	0,06
Falta de oportunidades laborales	0,05	2	0,10
Incremento de accidentes de tránsito	0,03	2	0,06
Aumento de la delincuencia	0,03	2	0,06
Vías en mal estado	0,05	1	0,05
Poco apoyo de instituciones financieras	0,05	2	0,10
Incorporación de nuevas cooperativas	0,08	1	0,08
Preferencia de los usuarios a otras cooperativas	0,08	1	0,08
Desintegración de la cooperativa	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		2,47

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.3.5. Matriz de Combinación D.A.

Los números seleccionados representan las combinaciones más representativas DEBILIDADES Y AMENAZAS de los cuales se obtuvieron las estrategias:

CUADRO N° 21 Matriz de Combinación D.A.

 <p>AMENAZAS</p> <p>COMBINACIÓN DA</p> <p>DEBILIDADES</p>	Cambios políticos y económicos causan inestabilidad	Falta de oportunidades laborales	Incremento de accidentes de tránsito	Preferencia hacia la competencia	Aumento de la delincuencia	Vías en mal estado	Poco apoyo de instituciones financieras	Incorporación de nuevas cooperativas	Desintegración de la cooperativa
	Manejo empírico por carencia de una estructura	1	3	1	6	1	1	5	7
Débil relación con otras cooperativas	1	5	5	3	2	3	1	4	1
Falta de una buena organización	2	3	4	4	3	4	5	5	7
Falta de procesos en sus actividades	1	3	3	2	1	1	4	2	9
Poca difusión e inversión en medios publicitarios	3	4	1	5	2	1	5	2	2
Inexistencia de cultura organizacional	1	2	5	9	3	1	3	3	4
Falta de manual de funciones y responsabilidades	1	3	6	7	2	1	3	3	9
Inexistencia de objetivos y estrategias	1	4	3	4	2	2	4	4	6
Poca capacitación y motivación para los socios	4	3	7	9	2	1	3	1	7

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

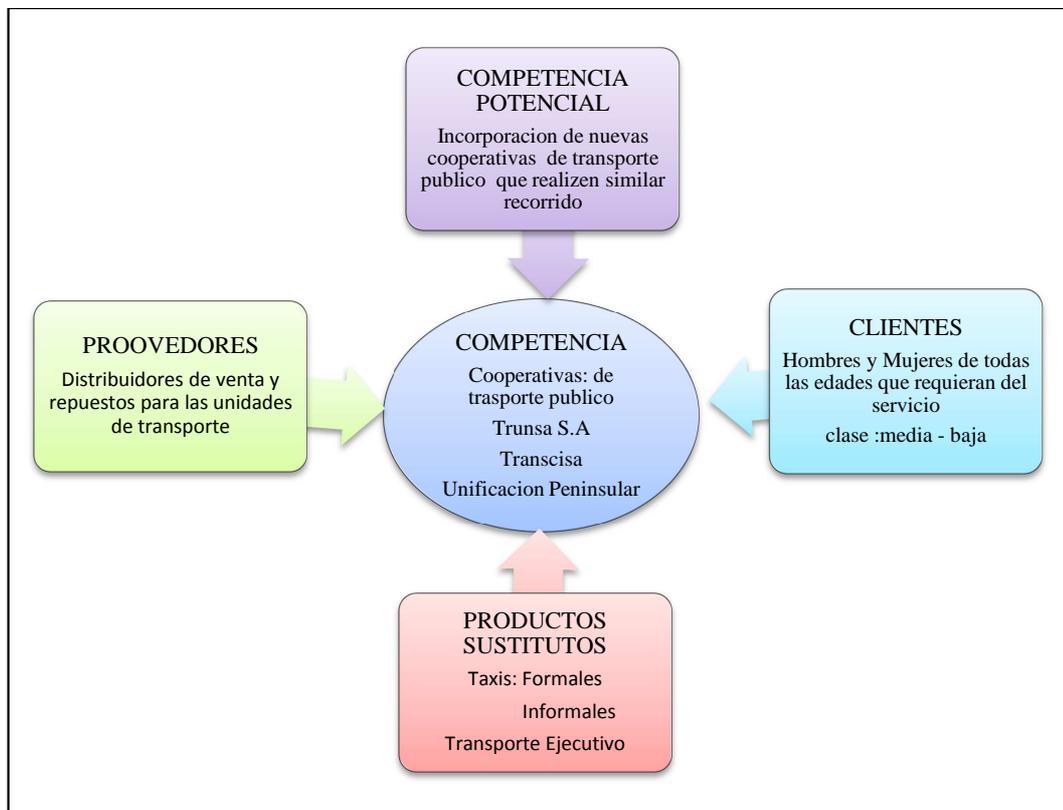
- 1.- Establecer procesos para las actividades más necesarias y fundamentales en la cooperativa.
- 2.- Mejorar la cultura organizacional, para crear sentido de pertenencia y responsabilidad, y así ganar una buena imagen corporativa.
- 3.- Establecer cuáles son las funciones y tareas que cada personal debe cumplir.
- 4.- Capacitar al personal para brindar un mejor servicio y así tener la preferencia de los usuarios.

4.3.6. Matriz Las 5 Fuerzas de Porter

Con la matriz Las 5 fuerzas de Porter se esperan identificar la competencia de mercado a la cual se enfrenta la cooperativa “Horizonte Peninsular”, y para la cual tendrá que crear mecanismos y estrategias que impidan que los usuarios se decidan por otras opciones.

Para esto es necesario que se brinde un servicio cordial hacia los usuarios, manteniendo el respeto (chofer – usuario), además que se puedan sentir seguros al momento de abordar las unidades (comodidad y confort), por medio de esto se lograra crear una buena imagen hacia la comunidad que se presta el servicio de trasporte público en la Provincia de Santa Elena.

CUADRO N° 22 Matriz las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.3.7. Matriz FODA

La matriz foda es una herramienta de actuación que nos permitirá obtener un diagnóstico situacional de la cooperativa “Horizonte Peninsular.”

CUADRO N° 23 Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Encontrarse legalmente constituida ❑ Iniciativa por parte de los Directivos ❑ Buena relación con proveedores ❑ Posee un grupo solido de socios ❑ Tecnología y seguridad apropiada en las unidades ❑ Compromiso por parte de los directivos ❑ Poseer unidades en buen estado ❑ Cuenta con choferes profesionales ❑ Regular aporte económico de los socios 	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Manejo empírico por carencia de una estructura ❑ Débil relación con otras cooperativas ❑ Falta de una buena organización ❑ Falta de procesos en sus actividades ❑ Poca difusión e inversión en medios publicitarios ❑ Inexistencia de cultura organizacional ❑ Falta de manual de funciones y responsabilidades ❑ Inexistencia de objetivos y estrategias ❑ Poca capacitación y motivación para los socios
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Crecimiento poblacional ❑ Incremento del PIB ❑ Posicionamiento en el mercado ❑ Incorporación de nuevas tecnologías ❑ Normas legales permiten un correcto funcionamiento ❑ Diversidad de proveedores ❑ Nuevas rutas y vías ❑ Beneficios por parte del estado ❑ Imagen que tiene la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incorporar un Sistema Informático (Administrativo - Contable) ✚ Creación de una Pagina WEB 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Incorporar una Cultura Organizacional ✚ Realizar una Estructuración de los Puestos ✚ Realizar una división de los Departamentos
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> ❑ Cambios políticos y económicos causan inestabilidad ❑ Falta de oportunidades laborales ❑ Incremento de accidentes de transito ❑ Preferencia hacia la competencia ❑ Aumento de la delincuencia ❑ Vías en mal estado ❑ Poco apoyo de instituciones financieras ❑ Incorporación de nuevas cooperativas ❑ Desintegración de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Realizar Mantenimiento y Renovación de las Unidades 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ofrecer Capacitaciones a los Directivos y Socios ✚ Brindar Seguridad y Calidad en el Servicio

Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.3.8. Marco Lógico

CUADRO N° 24 Matriz de Marco Lógico

META	FIN	VERIFICACIÓN DE MEDIOS	SUPUESTO
Socializar y aplicar la cultura organizacional en un 100%	Crear sentido de pertenencia y responsabilidad en la cooperativa	Encuesta a los directivos y socios de la Cooperativa	Cumplimiento y compromiso de cada integrante de la cooperativa
Capacitar al personal administrativo y operativo de la cooperativa en un 100% en un lapso de 3 meses.	Desarrollar en ellos nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, que les servirán de ayuda en sus actividades diarias.	Encuesta a los directivos y socios de la Cooperativa	Compromiso de los involucrados por lograr el cambio
Aplicar el manual de funciones y procesos en un 100%	Mejorar la organización de sus actividades y reducir los tiempos empleados de manera innecesaria	Encuesta a los directivos y socios de la Cooperativa	Cumplimiento y compromiso de cada integrante de la cooperativa
Lograr una división departamental optima en base a los puestos existentes en un 100%	Alcanzar una mejor organización en sus actividades y funciones.	Encuesta a los directivos y socios de la Cooperativa	Aporte regular de los socios de la Cooperativa
Difundir en un lapso de 3 meses al 25% de los usuarios existencia de la página web.	Informar y difundir la dirección estratégica y compromiso que se tiene con la comunidad.	Encuesta a los usuario de la Cooperativa "Horizonte Peninsular"	Usuarios satisfechos por los cambios observados
Contar con un software administrativo - contable	optimizar las actividades y procesos	Encuesta a los directivos y socios de la Cooperativa	Aporte regular de los socios de la Cooperativa
Lograr incrementar en un 30% la preferencia de los usuarios hacia la cooperativa	Brindar un servicio de calidad y seguridad (renovación de las unidades)	Encuesta a los usuario de la Cooperativa "Horizonte Peninsular"	Acceso a créditos otorgados por instituciones financieras
Capacitar a los choferes en temas de atención al cliente en un 100% en un lapso de 3 meses.	Mejorar la imagen institucional de la cooperativa	Encuesta a los usuario de la Cooperativa "Horizonte Peninsular"	Compromiso de los involucrados por lograr el cambio

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.4.1. Misión

En “Horizonte Peninsular” somos una empresa de transporte urbano comprometidos en brindar un servicio de calidad contando con un equipo humano basados en la honestidad, seguridad y trato amable que nos ha caracterizado desde hace 30 años, actuando con responsabilidad social contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la Provincia de Santa Elena.

4.4.2. Visión

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular” buscara convertirse para el año 2025 en el principal medio de transporte urbano de la Península de Santa Elena, a través del mejoramiento continuo de su servicio, y con la renovación de sus unidades.

4.4.3. Cultura Organizacional

En la “Cooperativa Horizonte Peninsular” el equipo humano debería aplicar los siguientes principios y valores, porque estos serán fundamentales para crear un ambiente ideal de trabajo y de compañerismo.

Los principios y valores son los siguientes:

Honestidad.- No ocultar la verdad, y ser honesto con uno mismo, siempre siendo justo y equitativo en las decisiones tomadas.

Ética.- Ser imparcial al momento de tomar una decisión, es decir no beneficiar a unos y perjudicar a otros, sino hacer cumplir una decisión democrática de acuerdo a sus valores.

Comunicación.- Dando a conocer las actividades a desarrollarse, a cada uno de los que conforman la cooperativa desde los más altos directivos, hasta quienes ocupan cargos secundarios, ya que de esta manera, sentirán motivados e integrados con las actividades planeadas.

Compañerismo.- Lograr un objetivo en común entre todos los que conforman la cooperativa (directivos, personal administrativo, socios) para que no existan diferencias de opiniones, y se logre una decisión democrática en las que todos estén de acuerdo.

Responsabilidad.- Cumpliendo con las obligaciones que le fueron asignadas, dentro de sus funciones, para tomar las decisiones oportunas y así cumplir con los objetivos trazados.

Respeto.- Cumpliendo con los reglamentos, leyes y consideraciones de derechos de personal, que se hayan establecido en la cooperativa.

4.4.4. Políticas

Las políticas de recursos humanos constituirán un marco de referencia, para todos los integrantes de la cooperativa “Horizonte Peninsular”, y una herramienta de gestión para quienes tienen la responsabilidad de ejecutarla, ayudado a facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones.

Objetivos de las Políticas

- 1.- Promover un clima laboral y relaciones humanas armónicas.
- 2.- Promoción y logro del mejoramiento de calidad de vida del personal.
- 3.- Inculcar el sentido de pertenencia, compromiso, identidad e integración.
- 4.- Trato equitativo para todos los integrantes de la Cooperativa.

5.- Ser una guía para aquellos que tienen personal a cargo, que constantemente tienen que tomar decisiones en la administración de su personal.

Políticas de Ingreso

Se incorporara a la cooperativa aquellas personas, cuyas competencias se encuentren en concordancia con las exigencias y objetivos institucionales, por medio de procedimientos transparentes y no discriminatorios.

- a) Ser legalmente capaz
- b) Presentar la solicitud por escrito y dirigido a los miembros del Consejo de Administración expresando su deseo de pertenecer a la cooperativa.
- c) Cubrir la cuota de ingreso cuyo monto será determinado por el Consejo de Administración.
- d) No pertenecer a otra cooperativa de la misma clase o línea.
- e) Ser propietario de un vehículo que reúna las condiciones necesarias para prestar el servicio de transporte de pasajeros acorde a lo dispuesto por las autoridades de tránsito.
- f) Ser chofer profesional.
- g) Cumplir con los demás requisitos establecidos en el Reglamento Especial para la aceptación y registro de nuevos socios.

Políticas de Capacitación

La cooperativa capacitara a sus directivos y socios, con el objetivo de desarrollar competencias y capacidades personales y profesionales que se requiera para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Para esto se fijaran cronogramas de actividades con sus respectivos horarios que permitan un mayor orden y control.

Políticas de Incentivo

La cooperativa fijara niveles de incentivos, que permita retener a dicho personal de acuerdo a su desempeño, tanto individual como colectivo.

Los objetivos que se busca con estas políticas son las siguientes:

- a) Motivar a los socios, para que sean lo más productivo posible.
- b) Retención de personal valioso.
- c) Atraer el mejor recurso humano, para desarrollo de la cooperativa

Políticas de Evaluación de Desempeño

La cooperativa para cumplir con sus objetivos planteados, motivara y orientara el actuar quienes hacen “Horizonte Peninsular” a la mejora continua del rendimiento mediante un proceso de evaluación de desempeño.

Para la evaluación del desempeño se procederá de la siguiente manera:

- a) Repaso de los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.
- b) Pruebas de medición de las capacidades adquiridas.

Políticas de Calidad de Vida Laboral

La cooperativa buscara constantemente mejorar la calidad de vida laboral, desarrollando y facilitando acciones que promuevan: climas y ambientes de trabajos armónicos, así como también estilos de vida saludables y condiciones seguras de trabajo.

4.4.5. Metas

Las metas constituyen el fin, al cual están dirigidas las acciones de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, para lograr cumplir cada una de ellas se utilizara las estrategias obtenidas del análisis estratégico FODA, que permitirá encaminar la consecución de las mismas.

1.- Socializar y aplicar la cultura organizacional en un 100%, para crear sentido de pertenencia y responsabilidad en la cooperativa.

2.- Capacitar al personal administrativo y operativo de la cooperativa en un 100% en un lapso de 3 meses.

3.- Aplicar el manual de funciones en un 100% para una mejor organización de sus actividades y el manual de procesos para reducir en un 20% el tiempo empleado de una manera innecesaria.

4.- Lograr una división departamental optima en base a los puestos existentes en un 100%

5.- Difundir en un lapso de 3 meses al 25% de los usuarios existencia de la página web.

6.- Contar con el software administrativo – contable y aprovecharlo al 100%, para optimizar las actividades y procesos.

7.- Lograr incrementar en un 30% la preferencia de los usuarios hacia la cooperativa, por brindar un servicio de calidad y seguridad (renovación) en las unidades.

8.- Capacitar a los choferes en temas de atención al cliente en un 100% en un lapso de 3 meses.

4.4.6. Estrategias

Las estrategias mostradas a continuación son las que se obtuvieron por medio del análisis estratégico FODA y las Matrices de Combinación Fortalezas – Oportunidades y Debilidades – Amenazas, las mismas que serán utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos por la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, en el transcurso del tiempo.

- 1.- Mejorar la cultura organizacional, para crear sentido de pertenencia y responsabilidad, incluso establecer la personalidad y el carácter que la organización necesita.
- 2.- Capacitar a los socios y directivos, para desarrollar en ellos nuevos conocimientos, habilidades y actitudes, que les servirán de ayuda en sus actividades diarias.
- 3.- Establecer cuáles son las funciones y responsabilidades que cada personal debe cumplir, esto por medio de una estructuración de los puestos y áreas.
- 4.- Dividir a la cooperativa por los departamentos que actualmente posee, para alcanzar una mejor organización en sus actividades y funciones.
- 5.- Implementar una Pagina Web, que permita informar y difundir la dirección estratégica y compromiso que se tiene con la comunidad.
- 6.- Incorporar un sistema informático Administrativo – Contable, para la cooperativa
- 7.- Renovar las unidades que no se encuentren en óptimas condiciones, y de esta manera ganar una buena imagen corporativa
- 8.- Capacitar a los choferes para mejorar la atención al cliente.

4.5. DISEÑO ORGANIZACIONAL

4.5.1. Elemento de la Estructura Organizacional

Autoridad

La línea de autoridad en la Cooperativa se encuentra presente, pero pocas veces se recurre a ella, es decir que se tiene conocimiento de quienes ocupan los rangos superiores e inferiores tales como: La Asamblea General, Gerente y Presidentes de Comisiones, Socios, entre otros, pero el inconveniente radica en que desde su creación hasta el día de hoy, se ha carecido de un organigrama en donde se especifique a quienes se tiene que acudir en caso de presentarse algún inconveniente.

Responsabilidad

Quienes forman parte de “Horizonte Peninsular”, están conscientes que la responsabilidad siempre tiene que estar presente en cada una de las acciones que se tomen, ya que este es considerado como un valor primordial que permitirá que cada integrante se haga responsable de sus actos.

Centralización y Descentralización

La Centralización es la que se aplica en la Cooperativa, ya que son los líderes en este caso: Gerente y Presidente los encargados de tomar las decisiones, por poseer los rangos más altos dentro de la misma, es decir serán ellos los responsables de direccionar las actividades y funciones que se lleven a cabo, pero también sería ideal que pueda existir una descentralización que garantice una decisión acertada por parte de la persona que pueda llegar a ser asignada.

Cadena de Mando

La Cadena de Mando en la Cooperativa no se encuentra indicada por falta de un organigrama funcional.

Departamentalización

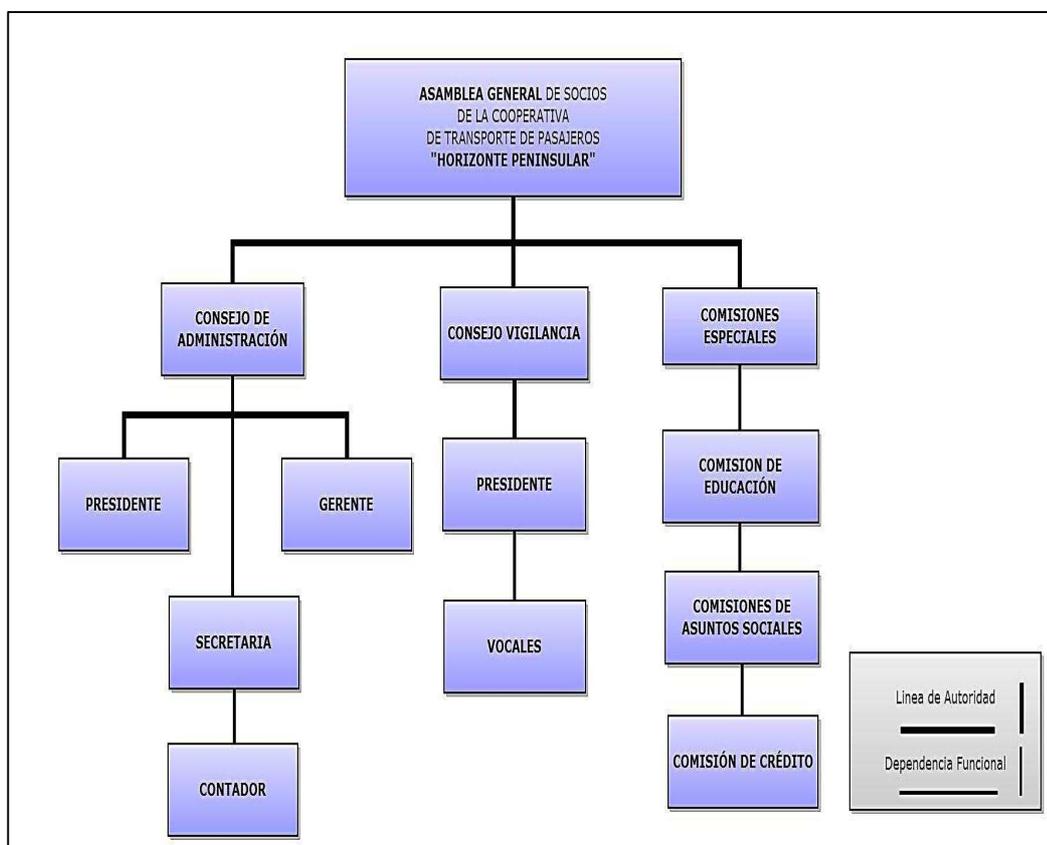
“Horizonte Peninsular” cuenta con una limitada departamentalización es decir, cuenta con áreas que la conforman, ya que posee consejos tanto de Administración como de Vigilancia, entre otros pero carecen de un manual de funciones y procesos sobre las actividades que se tiene que llevar a cabo en ellas.

Tramo de Control

EL Tramo de Control esta generado por la Ley de Economía Popular y Solidaria en la que los puestos y niveles se encuentran ya establecido para la cooperativa.

4.5.2. Estructura Organizacional

CUADRO N° 25 Estructura Organizacional



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

4.5.3. Manual de Funciones

Este manual de funciones se encuentra dirigido a cada uno de los miembros de la cooperativa Horizonte Peninsular, el cual permitirá ser una fuente de información en la que todos los socios encontraran la descripción clara, de las funciones, responsabilidades, obligaciones y deberes.

El manual de funciones enfocara con claridad cuál es la naturaleza de la función, la forma de llevarla a cabo, los limites a los que llegue la autoridad y responsabilidad, así como también la clase de relaciones que hay entre los diferentes niveles de la organización, y que a su vez servirá de guía para la evaluación del rendimiento y desempeño de los asociados comparando sus actuaciones y progreso realizado, con los objetivos establecidos en cada puesto de trabajo.

CUADRO N° 26 Mapa de Funciones



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.



MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PARA LOS SOCIOS

COOPERATIVA "HORIZONTE PENINSULAR"

**INTRODUCCIÓN:
OBJETIVO DEL MANUAL**

ALCANCE DEL MANUAL

**MAPA DE ORGANISMOS DE LA COOPERATIVA
MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES
REQUISITOS DE ESTUDIOS Y EXPERIENCIA**

OBJETIVO

FACILITAR EL CONOCIMIENTO DE LAS DIFERENTES FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN CADA UNO DE LOS PUESTOS

ALCANCE

APLICABLE A LOS PUESTOS DE LA COOPERATIVA

**SANTA ELENA – ECUADOR
2013**

AUTOR: ANDRÉS RAMÍREZ MIRABÁ

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



ASAMBLEA GENERAL

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Finalidad: La Asamblea General es la autoridad suprema de la Cooperativa y sus acuerdos y resoluciones obligan a todos los asociados; presentes y ausentes, a acatarlas de acuerdo a los estatutos y reglamentos vigentes.

Funciones

- a) Reformar el presente estatuto y Reglamento Interno.
- b) Aprobar el Plan de Trabajo de la Cooperativa y el Presupuesto General.
- c) Autorizar la adquisición de bienes, la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- d) Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, para aprobarlos o rechazarlos.
- e) Decretar la distribución de los excedentes de conformidad con la Ley y el Reglamento General de Cooperativas y del presente Estatuto.
- f) Elegir y remover con causa justa a los miembros de Consejo de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales y cualquier otro delegado que deba designar la Cooperativa ante entidades de Integración del Sistema.
- g) Remover con causa justa de sus funciones al Gerente de la Cooperativa.
- h) Acordar la disolución y liquidación de la Cooperativa, su función con otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración de la cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- i) Autorizar la emisión de los Certificados de Aportación.
- j) Resolver las apelaciones sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de estos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

Aprobado por: Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Finalidad: El Consejo de Administración es el órgano directivo la Asamblea General y tendrá la representación de la cooperativa.

Funciones:

- a) Nombrar y remover con causa justa al Gerente de la Cooperativa.
- b) Elaborar el Reglamento Interno de la Cooperativa y sostenerlo a consideración de la Asamblea General para su aprobación.
- c) Conocer los balances y los informes relativos a la contabilidad.
- d) Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias.
- e) Fijar las cauciones que deban rendir el Gerente y empleados que manejen fondos de la Cooperativa.
- f) Autorizar los contratos que según el Reglamento Interno le corresponda en cuantía de los mismos.
- g) Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios.
- h) Autorizar la transferencia de los Certificados de Aportación.
- i) Elaborar el proyecto de reformas de los estatutos para conocimiento y aprobación de la Asamblea General de los socios.
- j) Sesionar una vez cada ocho días en forma ordinaria y extraordinaria cuantas veces sea necesario.
- k) Dictar las medidas administrativas para la mejor marcha de la entidad.
- l) Cumplir todas las obligaciones y ejercer todos los derechos consignados en las leyes de la materia.
- m) Elaborar cada año el presupuesto y el plan de trabajo de la cooperativa
- n) Cumplir y hacer cumplir los Reglamentos, Estatutos y resoluciones de la Asamblea General.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá **Aprobado por:** Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



CONSEJO DE VIGILANCIA

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Finalidad: El Consejo de Vigilancia es el Organismo que ejercerá la supervisión y fiscalización de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa.

Funciones:

- a) Supervisar las intervenciones económicas de la Cooperativa.
- b) Controlar la contabilidad de la Cooperativa y el movimiento económico de la misma.
- c) Emitir su dictamen sobre el Balance Semestral y ponerlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
- d) Conocer y elaborar informes sobre las reclamaciones de los socios en contra de los Consejos o Gerencia de la Entidad.
- e) Vetar las inversiones que no hayan sido aprobadas por la Asamblea General.
- f) Dar el visto bueno o vetar con causa justa los actos o contratos en que se comprometen bienes o créditos de la cooperativa, cuando no estén de acuerdo con los intereses de la institución o pasen del monto establecido en el Estatuto.
- g) Ejercer las demás facultades y cumplir las obligaciones emanadas de las leyes pertinentes.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá **Aprobado por:** Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



GERENTE DE LA COOPERATIVA

Cargo de Jefe Inmediato:

Consejo de Administración

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Finalidad del Cargo: El Gerente es el responsable de todas las actividades realizadas por la cooperativa junto al Consejo de Administración. Asimismo, tiene la obligación de facilitar por todos los medios posibles las actividades del Consejo de Vigilancia.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Representar Judicial y extrajudicialmente a la Cooperativa,
- b) Organizar y dirigir la administración interna de la Cooperativa conforme a las disposiciones emitidas por el Consejo de Administración y la Asamblea General,
- c) Realizar las inversiones y gastos acordados por la Asamblea General o Consejo de Administración que no hayan sido vetados por el consejo de Vigilancia,
- d) Elaborar las ternas para la contratación de empleados que deban manejar fondos de la Cooperativa,
- e) Asistir en forma obligatoria a las sesiones del Consejo de Administración con voz informativa,
- f) Elaborar, actualizar y mantener bajo su cuidado y custodia los inventarios de bienes de la Entidad,
- g) Cumplir con las demás obligaciones y ejercer los derechos contemplados en las leyes de la materia,
- h) Rendir la caución correspondiente, previa al desempeño de sus funciones.

Condiciones especiales para desempeñar el cargo:

- Tener experiencia en el desempeño eficiente de cargos directivos.
- Gozar de buena reputación por honorabilidad y corrección, particularmente en el manejo de fondos y bienes, por no tener antecedentes de incumplimiento de sus obligaciones financieras.
- Poseer conocimientos de cooperativismo y administración en general, sean estos adquiridos por formación profesional o por la participación en cursos o seminarios especializados.
- Ser responsable en el desempeño y cumplimiento de sus funciones.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

Aprobado por: Asamblea General

REQUISITOS: GERENTE DE LA COOPERATIVA	
Estudios: Título Profesional en Gestión Administrativa y conocimientos en economía solidaria y cooperativismo.	Experiencia: Tres (3) años de experiencia profesional y Dos (2) años de experiencia en cargos directivos de áreas Administrativas y Financieras.
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
	
PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA	
Cargo de Jefe Inmediato:	Consejo de Administración
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<p>Finalidad del Cargo: Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General, supervisar el movimiento económico, y además de informar a los socios sobre la marcha de la cooperativa.</p> <p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.) Presidir las Asamblea General y las reuniones del Consejo de Administración y orientar las discusiones, b.) Informar a los socios sobre la marcha de la Cooperativa, c.) Convocar a las Asamblea General Ordinarias y Extraordinarias y a las sesiones del consejo de Administración, d.) Abrir con los Gerentes las cuentas bancarias, firmas, endosar y cancelar cheques, e.) Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa, f.) Firmar la correspondencia de la Cooperativa, g.) Dirimir con su voto en caso de empates en las votaciones de la Asamblea General <p>Condiciones especiales para desempeñar el cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tener experiencia en el desempeño eficiente de cargos directivos. ➤ Poseer conocimientos de cooperativismo y administración en general, sean estos adquiridos por formación profesional o por la participación en cursos o seminarios. ➤ Ser responsable en el desempeño y cumplimiento de sus funciones. 	
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

REQUISITOS: PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA	
Estudios: Título Profesional en Gestión Administrativa y conocimientos en economía solidaria y cooperativismo.	Experiencia: Tres (3) años de experiencia profesional y Dos (2) años de experiencia en cargos directivos de áreas Administrativas y Financieras.
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
	
CONTADOR	
Cargo de Jefe Inmediato:	Consejo de Administración
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<p>Finalidad del Cargo: El contador es la persona que debe mantener un adecuado sistema de registro de las operaciones de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, que permita elaborar informaciones financieras oportunas y confiables para la toma de decisiones.</p> <p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Mantener organizada la contabilidad de la Cooperativa de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, la legislación cooperativa vigente y las demás normas técnicas que regulen la materia. b) Registrar y supervisar las operaciones de la Cooperativa y efectuar el análisis de las cuentas correspondientes. c) Preparar mensualmente los estados financieros para aprobación del Gerente, así mismos elaborar los estados financieros anuales para presentación a la Asamblea d) Elaborar las correspondientes liquidaciones de contratos, prestaciones sociales al personal, según instrucciones de la Gerencia o vigencia de los contratos. e) Suplir las informaciones que requieran las instituciones que supervisan, fiscalizan y/o prestan algún servicio a la cooperativa. f) Confeccionar los registros mensuales, bien documentados, de todos los pagos anticipados, gastos, pagos, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, así como de ingresos, inventarios de propiedad mobiliaria e inmuebles, etc. g) Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo. 	
Elaborado por: Andrés Ramírez Miraba.	Aprobado por: Asamblea General

REQUISITOS: CONTADOR	
Estudios: Título de Profesional de Economista, Administrador de Empresas, Contador o Administrador Financiero.	Experiencia: Tres (3) años de experiencia específica como Contador en el sector Cooperativo.
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONZABILIDADES	
	
SECRETARIA	
Cargo de Jefe Inmediato:	Consejo de Administración
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<p>Finalidad del Cargo: Su trabajo implica ejecutar funciones regulares y ocasionales de la cooperativa, responder a las necesidades de los departamentos de naturaleza financiera, así como también tener conocimiento adecuado de los métodos y procedimientos de oficina y de relaciones humanas</p> <p>Funciones y Responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> a.) Llevar los libros de Actas de la Asamblea General, el Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia, b.) Tener la correspondencia al día, c.) Certificar con su firma documentos de la Cooperativa, d.) Desempeñar otros deberes que le asigne el Consejo de Administración siempre que no violen las disposiciones de los Estatutos, y, e.) Conservar ordenadamente el archivo. 	
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

REQUISITOS: SECRETARIA	
Estudios: Título de Bachiller Contable	Experiencia: Dos (2) años de experiencia específica como secretaria.
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.	Aprobado por: Asamblea General

MANUAL ESPECÍFICO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES



PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

Cargo de Jefe Inmediato:

Consejo de Vigilancia

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Finalidad del Cargo: Supervisión y Fiscalización de las actividades de la Cooperativa.

Funciones y Responsabilidades:

- a) Presentar a la Asamblea General un informe de las actividades ejercidas durante el período en que se haya actuado;
- b) Denunciar los errores y violaciones que se hayan cometido, promoviendo las medidas correctivas que eviten una repetición;
- c) Ordenar la convocatoria extraordinaria a la Asamblea General cuando a su juicio se justifique esa medida, fijando la fecha y lugar de la realización.
- d) Proponer a la Asamblea General, la separación o exclusión de un miembro del Consejo de Administración, que haya cometido actos lesivos a los intereses de la cooperativa, o que haya violado las disposiciones de estos estatutos. Los cargos deben ser debidamente fundamentada por escrito;
- e) Llevar a cabo los procesos de investigación en los casos de denuncias sobre las actuaciones, irregularidades, violaciones y faltas de disciplinarias de los socios, empleados y funcionarios. En estos casos debe rendir un informe escrito a la asamblea.

Condiciones especiales para desempeñar el cargo:

- Tener experiencia en el desempeño eficiente de cargos directivos.
- Gozar de buena reputación por honorabilidad y corrección.
- Demostrar responsabilidad y cumplimiento en el desempeño de sus funciones.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Aprobado por: Asamblea General

REQUISITOS: PRESIDENTE CONSEJO DE VIGILANCIA

Estudios: Título Profesional en Administración de Empresas, Economía, Contaduría, Derecho, Administración Cooperativa.

Experiencia: Tres (3) años de experiencia profesional y Dos (2) años de experiencia en cargos directivos de áreas Administrativas y Financieras.

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

Aprobado por: Asamblea General

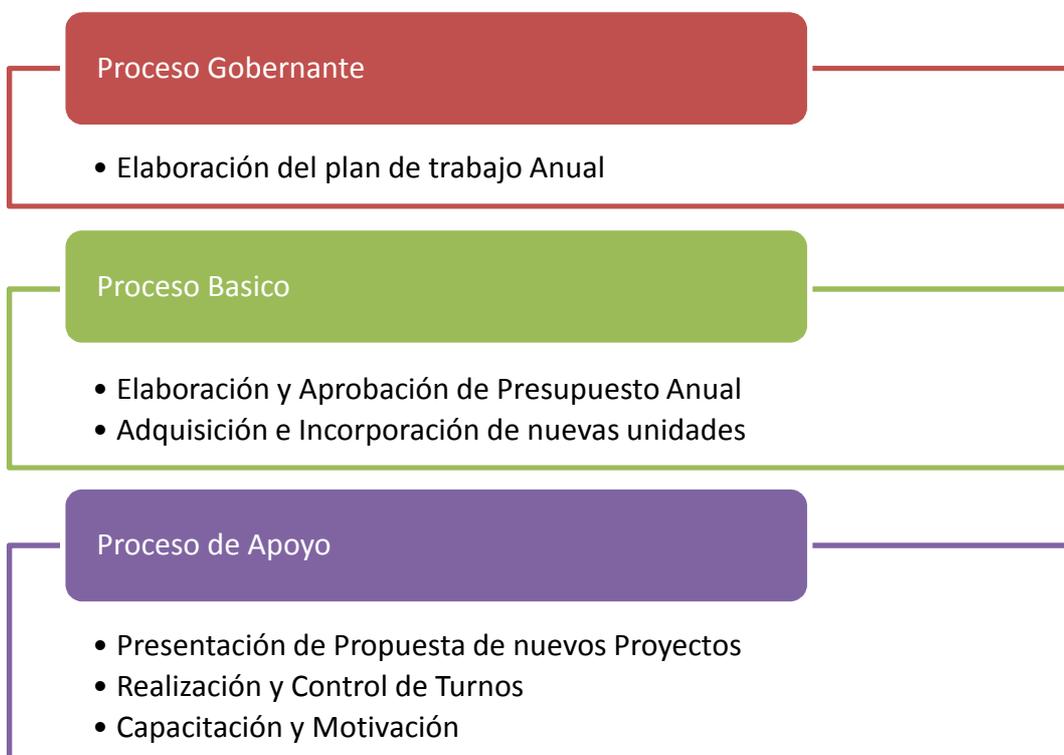
4.5.4. Manual de Procedimientos

El contar con un manual de procesos es de suma importancia para cualquier organización, ya que este será un instrumento que agrupara a los procesos, normas, y descripción de actividades, para un correcto manejo y desempeño de la organización.

Para la Cooperativa “Horizonte Peninsular” el contar con una secuencia lógica en cada uno de sus procesos será de vital importancia, ya que ayudara a reducir tiempos innecesarios.

Para una mejor comprensión de los procesos considerados, estos fueron segmentados por: Proceso Gobernante, Proceso Básico y Proceso de Apoyo

CUADRO N° 27 Mapa de Procedimientos



Fuente: Cooperativa “Horizonte Peninsular”
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LOS SOCIOS

COOPERATIVA "HORIZONTE PENINSULAR"

INTRODUCCIÓN:

**OBJETIVO DEL MANUAL
ALCANCE DEL MANUAL**

**MAPA DE PROCESOS
CARACTERIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS**

OBJETIVO

SER UNA GUÍA PARA LA CORRECTA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

ALCANCE

APLICABLE A LOS PROCESOS DE LA COOPERATIVA

**SANTA ELENA – ECUADOR
2013**

AUTOR: ANDRÉS RAMÍREZ MIRABA

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO GOBERNANTE
ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL

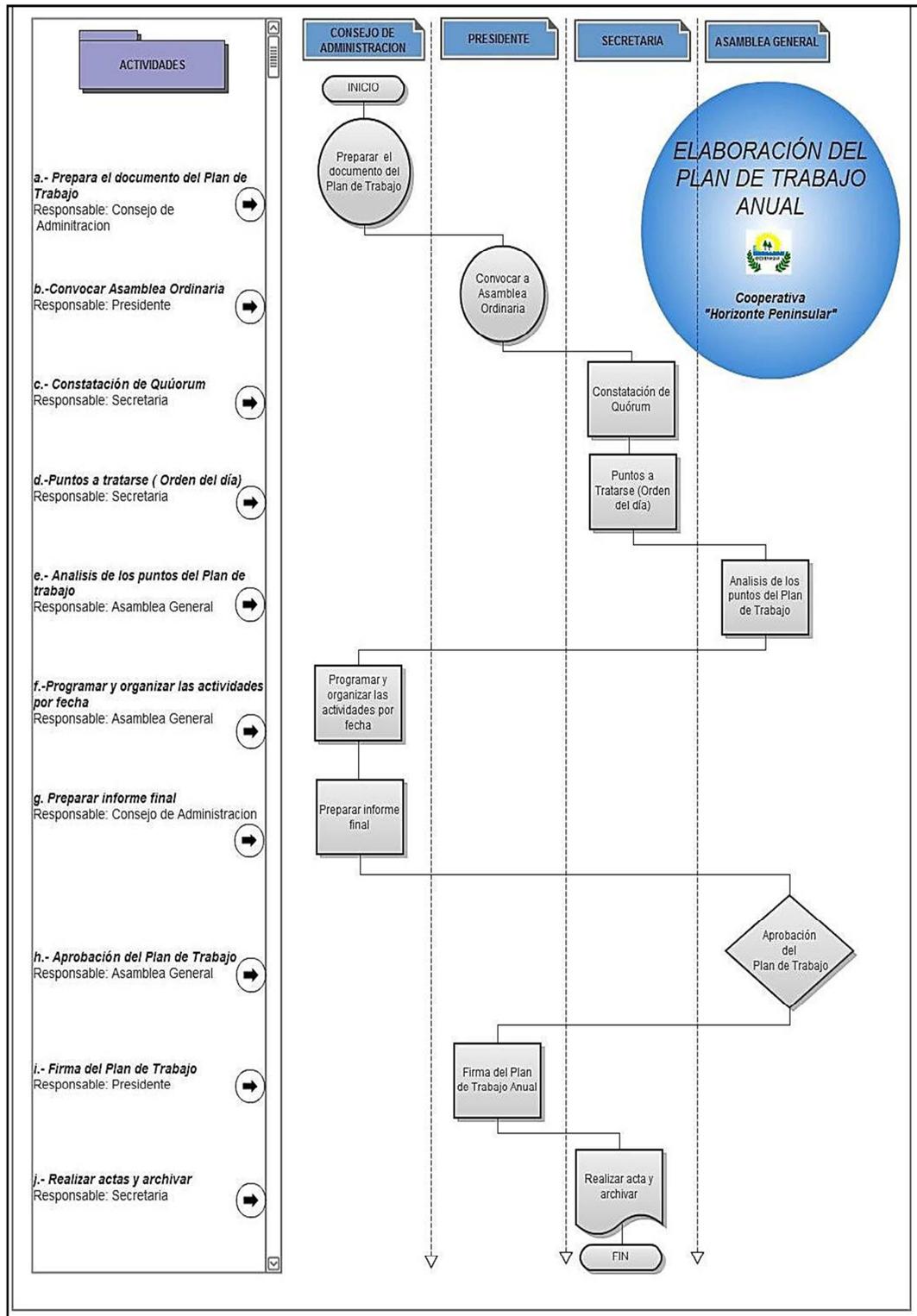
Objetivo:	Elaborar el plan de trabajo anual, que permita ordenar y sistematizar las actividades que la cooperativa debe realizar para alcanzar sus objetivos.		
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> a. Preparar el documento de Plan de Trabajo b. Convocar a Asamblea Ordinaria c. Constatación de Quórum d. Puntos a tratarse (Orden del Día) e. Análisis de los puntos del Plan de Trabajo f. Programar y Organizar las actividades por fecha g. Preparar informe final h. Aprobación del Plan de Trabajo i. Firmar Plan de Trabajo Aprobado j. Realizar actas y archivar 			
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Necesidades de la Cooperativa	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Plan de Trabajo Anual	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Preparar el documento de Plan de Trabajo		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Realizar actas y archivar			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ELABORACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO ANUAL

Actividades	Área	Responsable
a) Preparar el documento de Plan de Trabajo	Administrativa	Consejo de Adm.
b) Convocar a Asamblea Ordinaria	Administrativa	Presidente
c) Constatación de Quórum	Administrativa	Secretaria
d) Puntos a tratarse (Orden del Día)	Administrativa	Secretaria
e) Análisis de los puntos del Plan de Trabajo	Administrativa	Asamblea
f) Programar y Organizar las actividades por fecha	Administrativa	General
g) Preparar informe final	Administrativa	Consejo de Adm.
h) Aprobación del Plan de Trabajo	Administrativa	Consejo de Adm.
i) Firmar Plan de Trabajo Aprobado	Administrativa	Asamblea
j) Realizar actas y archivar	Administrativa	General
		Presidente
		Secretaria
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO
ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO ANUAL



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO BÁSICO
ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL

Objetivo: Elaborar y aprobar el presupuesto anual de la Cooperativa, para asegurar la liquidez financiera y la coordinación de las actividades, para obtener ese fin.

Actividades

- a) Preparar documento de proforma presupuestaria
- b) Convocar Asamblea Ordinaria
- c) Constatación de Quórum
- d) Puntos a tratarse (Orden del día)
- e) Socializar la proforma presupuestaria
- f) Analizar presupuesto (ingreso-gastos)
- g) Aprobación del presupuesto
- h) Realizar documento del presupuesto definitivo de la cooperativa
- i) Firmar presupuesto anual aprobado
- j) Realizar acta y archivar

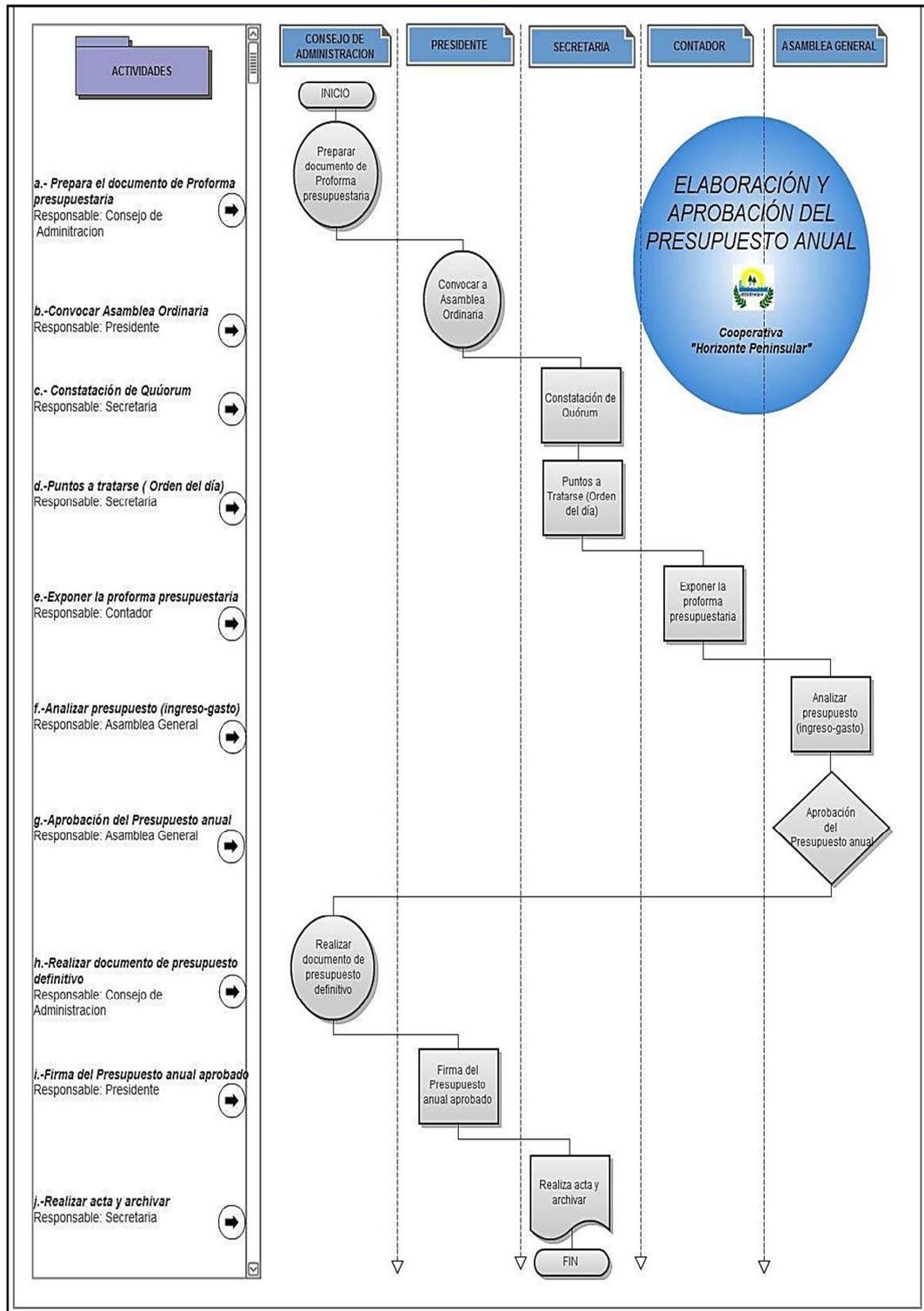
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Necesidades de la Cooperativa	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Presupuesto Anual	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Preparar el documento de proforma presupuestaria		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Realizar actas y archivar			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL

Actividades	Área	Responsable
a) Preparar documento de proforma presupuestaria	Contable	Consejo Adm
b) Convocar Asamblea Ordinaria	Contable	Presidente
c) Constatación de Quórum	Contable	Secretaria
d) Puntos a tratarse (Orden del Día)	Contable	Secretaria
e) Exponer la proforma presupuestaria	Contable	Contador
f) Analizar presupuesto (ingreso-gastos)	Contable	Asamblea General
g) Aprobación del presupuesto anual	Contable	Asamblea General
h) Realizar documento del presupuesto definitivo	Contable	Consejo Adm
i) Firma de Presupuesto Anual aprobado	Contable	Presidente
j) Realizar acta y archivar	Contable	Secretaria
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO
ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO BÁSICO
ADQUISICIÓN E INCORPORACIÓN DE NUEVAS UNIDADES

Objetivo: Realizar la selección y adquisición de nuevas unidades para mejorar el servicio e imagen de la cooperativa hacia los usuarios.

Actividades

- a) Determinar que unidades necesitan ser renovadas
- b) Revisar la información obtenida (unidades a renovar)
- c) Solicitar cotizaciones a Proveedores
- d) Revisar las cotizaciones, precios y formas de pago
- e) Convocar a una Asamblea extraordinaria
- f) Constatación de quórum
- g) Puntos a tratarse (Orden del día)
- h) Exposición de cotizaciones, precios y formas de pago
- i) Decisión de acuerdo a lo expuesto
- j) Aprobación de compra de unidad
- k) Archivar datos de las nuevas unidades.
- l)

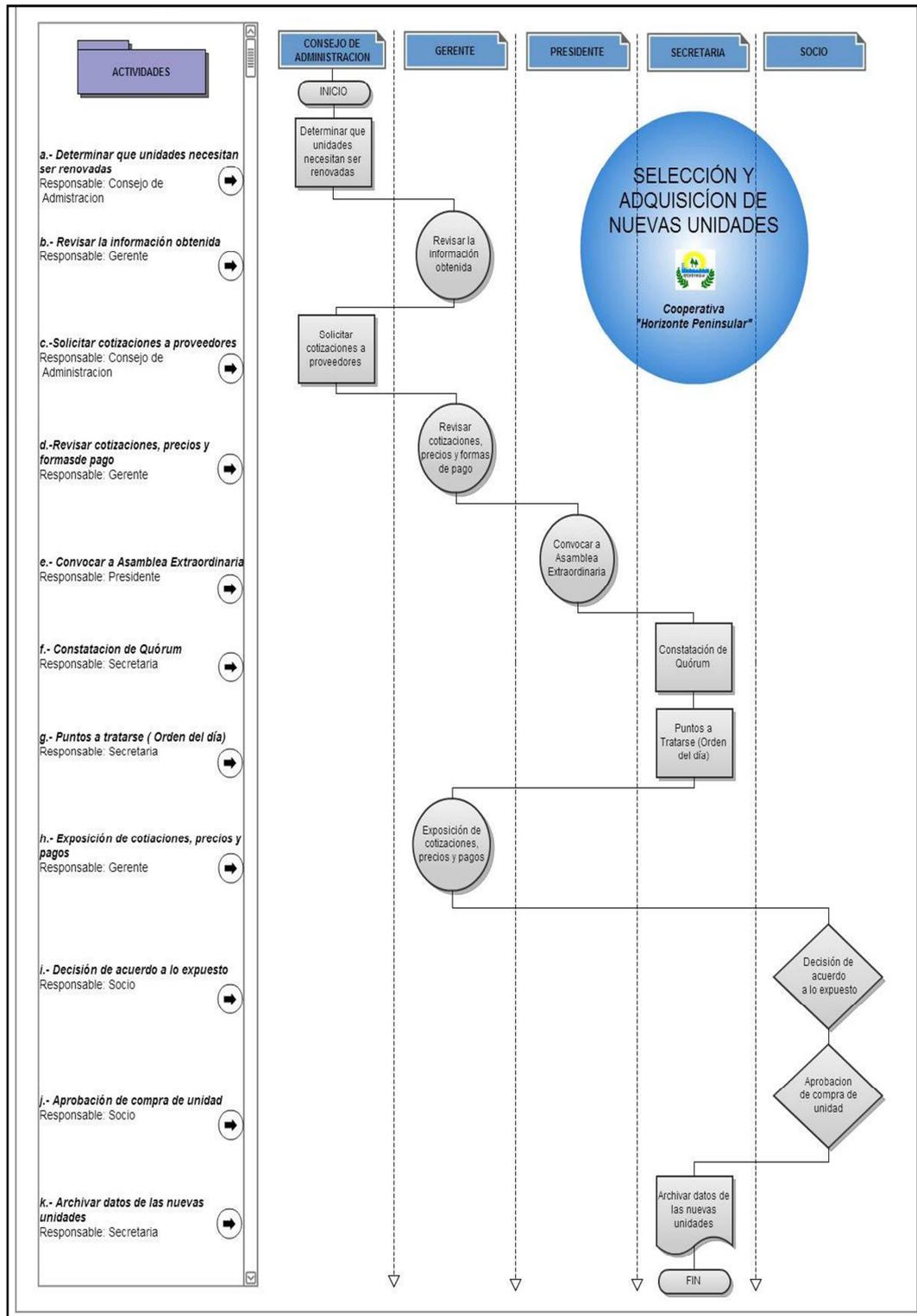
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Necesidades de usuarios y socios	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Adquisición de las Unidades	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Determinar unidades a renovar		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Archivar datos de nuevas unidades			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE NUEVAS UNIDADES

Actividades	Área	Responsable
a) Determinar que unidades necesitan ser renovadas	Administrativa	Consejo de Adm.
b) Revisar la información obtenida	Administrativa	Gerente
c) Solicitar cotizaciones a Proveedores	Administrativa	Consejo de Adm.
d) Revisar las cotizaciones, precios y formas de pago	Administrativa	Gerente
e) Convocar a una Asamblea extraordinaria	Administrativa	Presidente
f) Constatación de quórum	Administrativa	Secretaria
g) Puntos a tratarse (Orden del día)	Administrativa	Gerente
h) Exposición de cotizaciones, precios y pagos	Administrativa	Socio
i) Decisión de acuerdo a lo expuesto	Administrativa	Secretaria
j) Aprobación de compra de unidad		
k) Archivar datos de las nuevas unidades		
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO SELECCIÓN Y ADQUISICIÓN DE NUEVAS UNIDADES



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO DE APOYO
PROPUESTA DE NUEVOS PROYECTOS

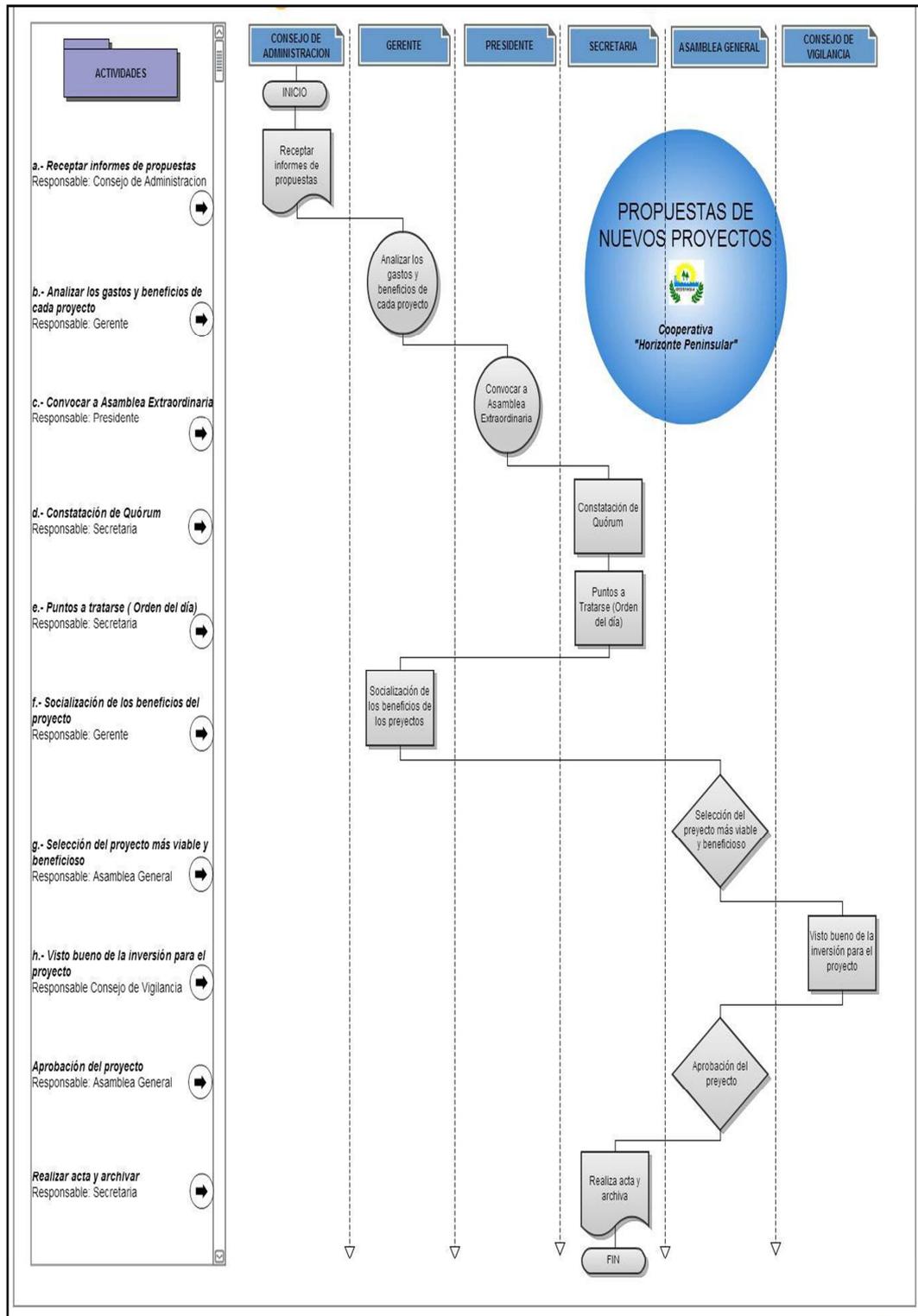
Objetivo:	Receptar informes de proyectos, que tengan como fin mejorar el servicio y obtener ingresos para la cooperativa, en un plazo previamente establecido.		
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> a) Receptar informes de propuestas b) Analizar los gastos y beneficios de cada proyecto c) Convocar asamblea extraordinaria d) Constatación de quórum e) Puntos a tratarse (Orden del día) f) Socialización de los beneficios de los proyectos g) Selección del proyecto más viable y beneficioso h) Visto bueno de la inversión para el proyecto i) Aprobación del proyecto j) Realizar acta y archivar 			
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Necesidades de usuarios y socios	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Nuevos Proyectos	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Receptar informes de Propuestas		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Realizar actas y archivar			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

PROPUESTA DE NUEVOS PROYECTOS

Actividades	Área	Responsable
a) Receptar informes de propuestas	Administrativa	Consejo de Adm.
b) Analizar los gastos y beneficios de cada proyecto	Administrativa	Gerente
c) Convocar asamblea extraordinaria	Administrativa	Presidente
d) Constatación de quórum	Administrativa	Secretaria
e) Puntos a tratarse (Orden del día)	Administrativa	Secretaria
f) Socialización de los beneficios de los proyectos	Administrativa	Gerente
g) Selección del proyecto más viable y beneficioso	Administrativa	Asamblea Gen.
h) Visto bueno de la inversión para el proyecto	Administrativa	Consejo Vig.
i) Aprobación de proyecto	Administrativa	Asamblea Gen.
j) Realizar acta y archivar	Administrativa	Secretaria
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTAS DE NUEVOS PROYECTOS



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO DE APOYO
REALIZACIÓN Y CONTROL DE TURNOS

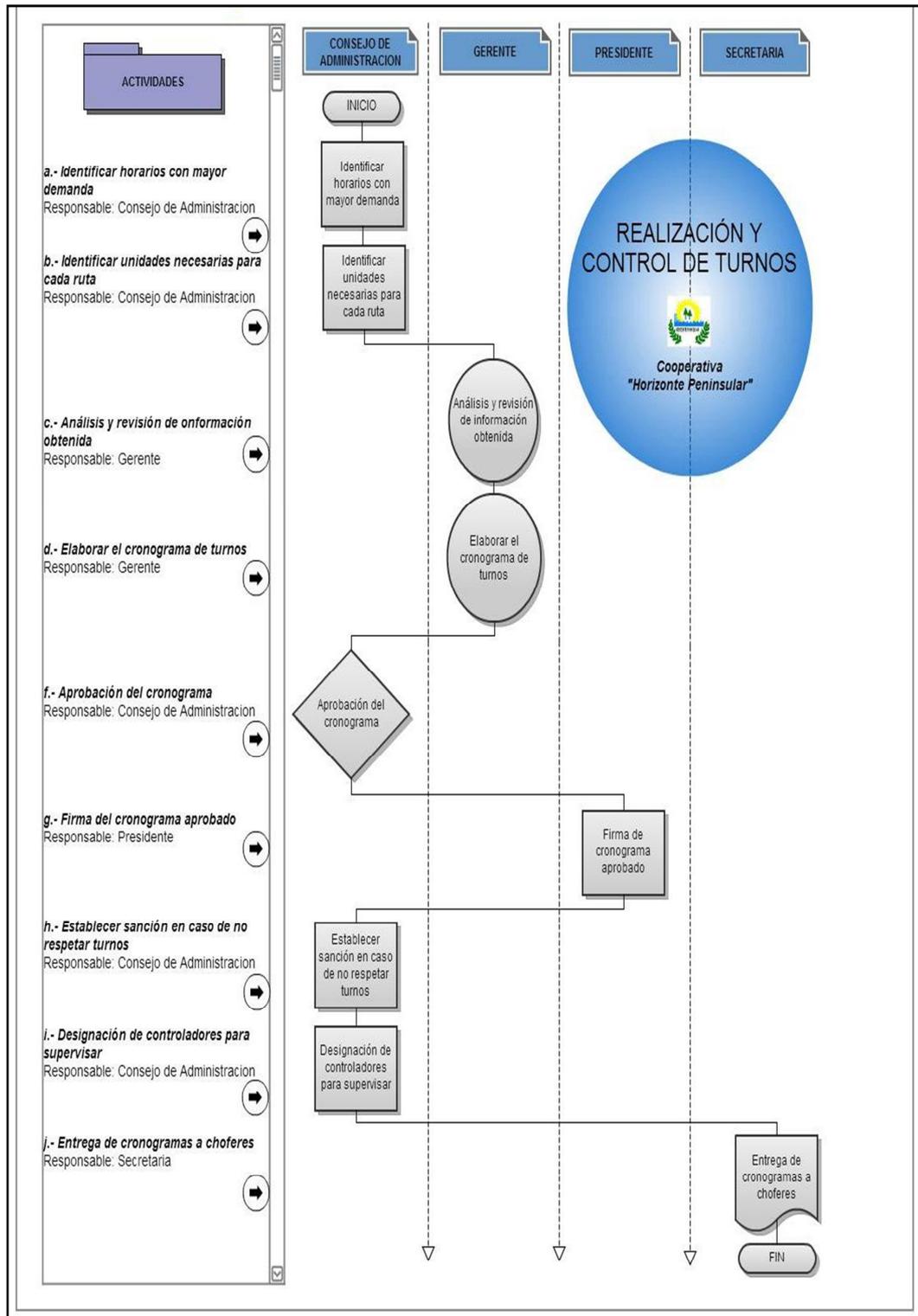
Objetivo:	Realizar y administrar los horarios de las salidas y llegadas de las unidades, para cubrir con las demandas de los usuarios.		
Actividades			
<ul style="list-style-type: none"> a) Identificar horarios con mayor demanda b) Identificar unidades necesarias para cada ruta c) Análisis y revisión información obtenida d) Preparar el cronograma de turnos e) Aprobación del cronograma f) Firma del cronograma aprobado g) Establecer sanción en caso de no respetar turnos h) Designación de controladores para supervisar i) Entrega del cronograma a choferes 			
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Necesidades de usuarios	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Horarios y turnos de las unidades	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Identificar horarios con mayor demanda.		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Entrega de cronogramas a choferes			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

REALIZACIÓN Y CONTROL DE TURNOS

Actividades	Área	Responsable
a) Identificar horarios con mayor demanda	Administrativa	Consejo de Adm.
b) Identificar unidades necesarias para cada ruta	Administrativa	Consejo de Adm.
c) Análisis y revisión información obtenida	Administrativa	Gerente
d) Elaborar el cronograma de turnos	Administrativa	Gerente
e) Aprobación del cronograma	Administrativa	Consejo de Adm.
f) Firma de cronograma aprobado	Administrativa	Presidente
g) Establecer sanción en caso de no respetar turnos	Administrativa	Gerente
h) Designación de controladores para supervisar	Administrativa	Gerente
i) Entrega del cronograma a choferes	Administrativa	Secretaria
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO REALIZACIÓN Y CONTROL DE TURNOS



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

MANUAL ESPECÍFICO DE PROCESOS



PROCESO DE APOYO
CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Objetivo:	Preparar al personal mediante cursos de capacitación, para brindar un mejor servicio y atención a los usuarios de la cooperativa.
------------------	---

Actividades

- a) Selección de temas de capacitación
- b) Búsqueda de empresas capacitadoras
- c) Selección de empresa capacitadora
- d) Visto bueno de la inversión para la capacitación
- e) Realizar los horarios de capacitación
- f) Entrega de horarios a socios
- g) Realización de la capacitación
- h) Evaluación de los resultados obtenidos

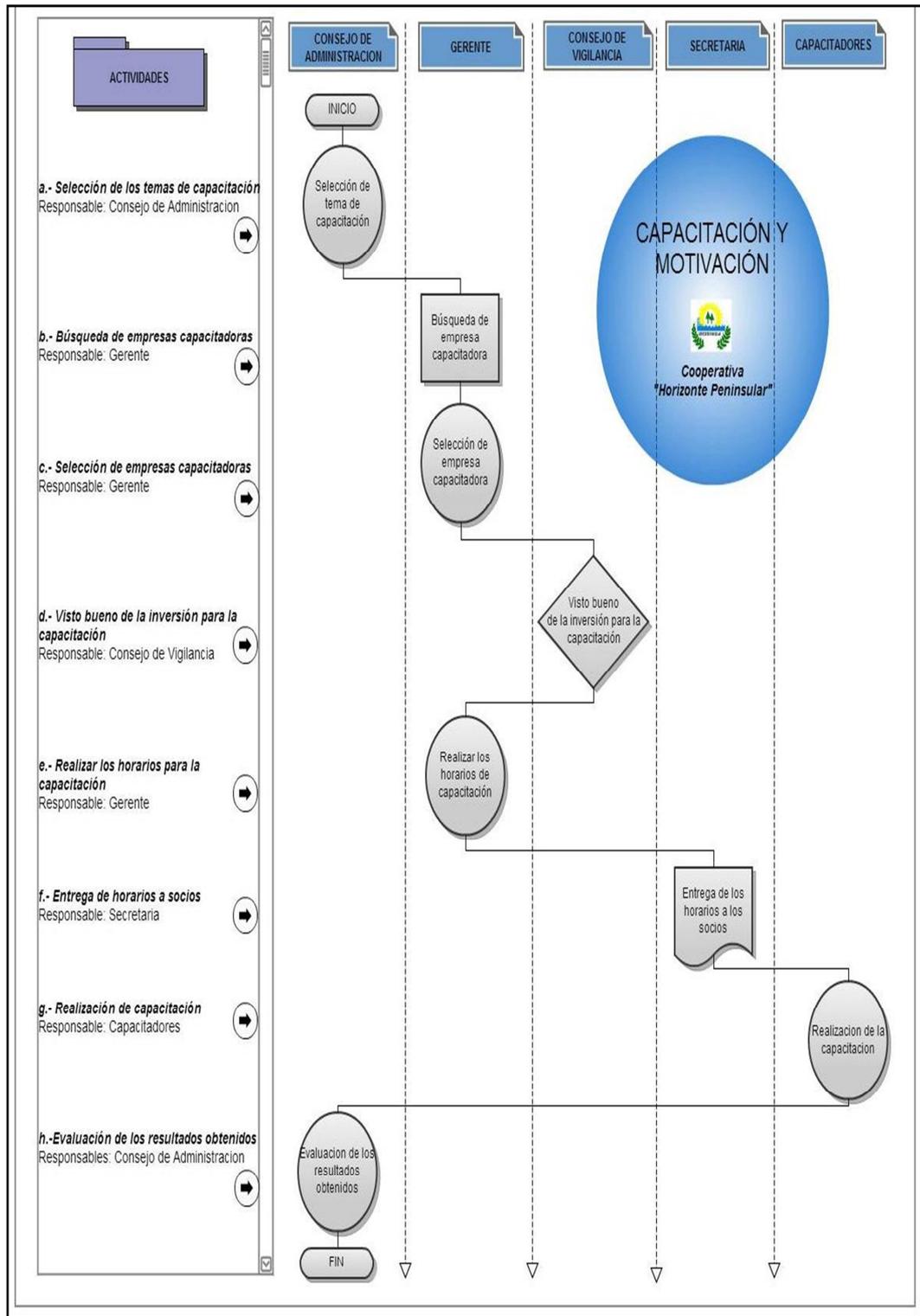
Entrada:	Recursos:	Salida:	Controles:
Mejorar el servicio al usuario	Humano - Tecnológico Económico y Materiales	Capacitación terminada	
Límites del Proceso		Elaborado por: Andrés Ramírez M.	
Inicia: Selección de temas de capacitación		Aprobado por: Asamblea General	
Termina: Evaluación de resultados obtenidos			

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Actividades	Área	Responsable
a) Selección de temas de capacitación	Administrativa	Consejo de Adm.
b) Búsqueda de empresas capacitadoras	Administrativa	Gerente
c) Selección de empresa capacitadora	Administrativa	Gerente
d) Visto bueno de la inversión para la capacitación	Administrativa	Consejo de Vig.
e) Realizar los horarios de capacitación	Administrativa	Gerente
f) Entrega de horarios a socios	Administrativa	Secretaria
g) Realización de la capacitación	Administrativa	Capacitadores
h) Evaluación de los resultados obtenidos	Administrativa	Consejo de Adm.
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.		Aprobado por: Asamblea General

DIAGRAMA DE FLUJO CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

4.5.5. Dimensiones Estructurales

Formalización

La cooperativa no cuenta con una formalización definida, ya que carecen de documentación en donde se describa de forma explícita los procedimientos, funciones, manuales y políticas, que tienen que llevarse a cabo, en cada una de las áreas.

Especialización

Debido a que la Cooperativa cuenta con un personal reducido en las áreas Administrativas, Financieras y de Talento Humano, hacen de la especialización una actividad no aplicada, es decir que no existen las divisiones de tareas y puestos.

Jerarquía de Autoridad

El no contar con una estructura organizacional, desde sus comienzos, ha hecho que la línea de autoridad en la cooperativa se encuentre deteriorada, ya que a pesar de conocer quienes están en rangos superiores, muy pocas veces se recurre a ellos en caso de inconvenientes.

Complejidad

La complejidad existe de alguna manera, ya que a pesar que esta se encuentra en grandes empresas con unidades y puestos de trabajo, caso que no es el de la cooperativa por ser de tamaño pequeño, la presencia está en cómo se actúa ante los constantes cambios y diversos factores que ocasionan inconvenientes.

Profesionalismo

La gran mayoría de los directivos y socios no poseen títulos de nivel superior, ya que el nivel de la educación de ellos se encuentra entre la primaria y secundaria, pero esto no necesariamente significa un obstáculo, ya que poseen la experiencia que han adquirido con el pasar de los años.

Proposición de Personal

En la cooperativa no existe la proposición de personal, ya que no hay un interés o compromiso de los empleados por relacionarse con otras funciones y departamentos, que no sea el suyo.

4.5.6. Dimensiones Contextuales

Tamaño

El tamaño en la cooperativa está determinado por el número de empleados con los que se cuenta, en este caso son 52 socios los que la conforman, además del personal administrativo, financiero y de talento, sin olvidar que las instalaciones (oficinas y número de unidades) también forman parte de esto.

Tecnología

Las unidades (buses) con los que cuenta la cooperativa, representan a la tecnología, ya que por medio de esta se puede dar un servicio óptimo a los usuarios, estos por su parte cuentan con rastreo satelital, (GPS), para una mayor seguridad, además de una constante renovación de las unidades que ya no están en condiciones de prestar un servicio de calidad.

Entorno

Los factores que llegan a influir en el entorno de la cooperativa por lo general son, el gobierno, reformas de estatutos y leyes, los clientes y proveedores, siendo estos los que más inconvenientes podrían causar, sin olvidar las propias cooperativas presentes en la Provincia de Santa Elena.

4.6. RESULTADOS DE EFECTIVIDAD

4.6.1. Eficiencia

La eficiencia en la Cooperativa “Horizonte Peninsular” se lograra cumpliendo con todas actividades de una manera correcta, siguiendo paso a paso cada uno de los procesos existentes, acatando las funciones que le correspondan a cada departamento, y así evitar la duplicando funciones. Para lo cual tendrán que utilizar los recursos con los que actualmente se cuenta, ya que parte de ser eficiente, significa actuar con lo que se dispone y hacerlo en el menor tiempo posible.

4.6.2. Eficacia

La eficacia en la Cooperativa “Horizonte Peninsular se lograra cuando se alcance el fin deseado es decir llegar a la meta que se planteó. Para esto hay que cumplir de una manera eficaz, cada una de las actividades, metas, objetivos, y procesos propuestos, sin importar el tiempo o los recursos que se empleó para alcanzar dicho fin o propósito.

4.6.3. Seguimiento y Control

La evaluación y seguimiento constante será fundamental para alcanzar la efectividad deseada en la Cooperativa, ya que permitirá comparar los resultados obtenidos en diferentes lapsos de tiempo, esto con el fin de detectar cualquier inconveniente.

4.6.3.1. Cuadro de Mando Integral

CUADRO N° 28 Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	METAS	ACCIONES
Socios	1.-Cultura Organizacional 2.-Capacitación	1.-Mejorar las relaciones entre socios y directivos 2.- Desarrollar capacidades y habilidades	1.- Buen clima Laboral 2.- Rendimiento Optimo	1.-Socializar y aplicar la cultura organizacional en un 100% 2.- Capacitar al personal administrativo y operativo de la cooperativa en un 100% en un lapso de 3 meses.	1.-Implementar una Cultura Organizacional 2.-Capacitaciones a los Directivos y socios.
Funciones y Procesos	1.-Manual de Funciones y Procesos 2.-División Departamental	1.- Mejorar la organización y eliminar tiempos innecesarios 2.- Mejor estructuración departamental	1.- Organización efectiva 2.- Estructura Ideal	1.- Aplicar el manual de funciones y procesos en un 100% 2.- Lograr una división departamental optima en base a los puestos existentes en un 100%	1.- Proporcionar manuales de funciones y procesos 2.- Realizar una División Departamental
Tecnología	1.-Página Web 2.-Software Informático	1.- Informar y difundir el compromiso con la comunidad 2.-Optimizar las actividades y procesos	1.- Reconocimiento social 2.- Eficiencia	1.- Difundir en un lapso de 3 meses al 25% de los usuarios existencia de la página web. 2.- Contar con un software administrativo - contable	1.- Diseñar una Pagina Web 2.- Adquirir un sistema informático
Servicio y Usuarios	1.-Renovación de Unidades 2.-Capacitaciones	1.- Brindar seguridad y confort 2.- Mejorar la atención al cliente	1.- Aceptación y reconocimiento. Mejorar imagen corporativa.	1.- Lograr incrementar en un 30% la preferencia de los usuarios hacia la cooperativa 2.- Capacitar a los choferes en temas de atención al cliente en un 100% en un lapso de 3 meses.	1.- Renovar las unidades en malas condiciones 2.- Capacitaciones a los choferes

Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

CUADRO N° 29 Plan de Acción

4.6.3.2. Plan de Acción

<p align="center">PROBLEMA PRINCIPAL</p> <p align="center">Con la implementación de un Diseño Organizacional se lograra mejorar la eficacia de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”</p>			
<p align="center">PROPÓSITO DEL PROYECTO</p> <p align="center">Implementar un Diseño Organizacional para la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “Horizonte Peninsular”</p>		 <p align="center">“HORIZONTE PENINSULAR”</p> <p align="center">PLAN DE ACCION</p>	
<p align="center">FIN DEL PROYECTO</p> <p>El proyecto tiene como finalidad proponer y documentar una nueva estructura organizativa de sus funciones, procesos y actividades, para cumplir con sus objetivos propuestos.</p>		<p align="center">INDICADOR</p> <p>Clientes internos y externos insatisfechos, preferencia por otras cooperativas</p>	<p align="center">INDICADORES</p> <p>Encuesta a los socios y personal administrativo de la cooperativa</p>
N°	OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES
1	Lograr que cada uno de los socios que conforma la cooperativa adquiera una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez se pueda establecer la personalidad y el carácter que la organización necesita.	Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos Institucionales ➤ Políticas Institucionales ➤ Principios ➤ Valores
		Capacitaciones a Directivos y Socios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificación ➤ Elaboración de Proyectos ➤ Estructura Administrativa y Legal ➤ Régimen Económico ➤ Motivación
2	Proporcionar Manuales a la Cooperativa, para que sirvan como un documento “guía” de las actividades, funciones, y procesos, y de esta manera lograr la estructuración de los puestos y departamentos existentes.	Estructuración de Puestos	Manuales de: *Funciones y Responsabilidades *Procesos
		División Departamental	Divisiones de la Cooperativa de acuerdo a los departamentos existentes.
3	Incorporar sistemas y herramientas tecnológicas para informar, difundir y optimizar las actividades administrativas y operativas que se realizan en la cooperativa.	Implementación de Página WEB	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Convocatoria a los Socios para la socialización de los proyectos. ➤ Análisis de Gastos y beneficios ➤ Visto bueno para la incorporación ➤ Manejo y Diseño de los sistemas
		Incorporación Sistema Informático Administrativo – Contable	
4	Brindar comodidad, seguridad y trato amable en todas las unidades de la cooperativa, para proyectar una buena imagen a la comunidad.	Mantenimiento y Renovación de las Unidades	Identificación de Vehículos en malas condiciones (no aptos)
		Seguridad y Calidad de Servicio	Capacitación a los choferes sobre seguridad y calidad del servicio

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

PROYECTO # 1				
OBJETIVO:	Lograr que cada uno de los socios que conforma la cooperativa adquiera una identidad corporativa clara y determinada, y que a su vez se pueda establecer la personalidad y el carácter que la organización necesita.			
RESPONSABLE: Directiva		DIRIGIDO: Asamblea General		
ETAPA 1: CULTURA ORGANIZACIONAL				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
En la Socialización de la Cultura Organizacional	Misión	Alquiler de equipo Audiovisual	\$ 15,00	\$56.25
	Visión	Trípticos (folletos)	\$ 13,75	
	Objetivos Institucionales	Refrigerio	\$ 27,50	
	Políticas Institucionales			
	Principios			
	Valores			
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO	
Cuotas:	(\$8,00*52)*14%	\$58,24	1 Día	
Sobrante	\$1,99			
ETAPA 2: CAPACITACIONES A DIRECTIVOS Y SOCIOS				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
Para la Capacitación a Directivos y Socios	Temas:	Capacitación (12 Horas)	\$ 300.00	\$570.00
	➤ La Planificación	Alquiler de equipo Audiovisual	\$ 50,00	
	➤ Elaboración de Proyectos	Materiales (útiles)	\$ 68,75	
	➤ Estructura Administrativa y Legal	Alimentación	\$ 151.25	
	➤ Régimen Económico			
➤ Motivación e Incentivos				
➤ Obligaciones Tributarias				
➤ Organismos de Control				
INGRESO		CANTIDAD	TIEMPO	
Cuotas:	(\$8,00*52)*20%	\$83,20	7 Días	
Sobrante:	\$12,40			\$626,25

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

PROYECTO # 2					
OBJETIVO:		Proporcionar Manuales a la Cooperativa, para que sirvan como un documento “guía” de las actividades, funciones, y procesos, y de esta manera lograr la estructuración de los puestos y departamentos existentes.			
RESPONSABLE: Directiva			DIRIGIDO: Asamblea General		
ETAPA 1: ESTRUCTURACIÓN DE PUESTOS					
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO			TOTAL
Para la entrega de Manuales a la Cooperativa	Elaboración, Socialización y Entrega de Manuales de:	Impresión de los Manuales	Unit.	Total	\$156,00
	1.- Funciones y Responsabilidades		\$2,00	\$104,00	
	2.- Procesos	Socialización (Reunión y Refrigerio)	\$1,00	\$ 52,00	
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO		
Cuotas		(\$8,00*52)*19%	\$79,04	2 Días	
Sobrante		\$2,08			
ETAPA 2: DIVISIÓN DEPARTAMENTAL					
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO			TOTAL
Para la segmentación de la Cooperativa por departamentos	Organizar a la Cooperativa por los departamentos:	Activos Fijos (Muebles y Equipos de Oficina)	\$2500,00		\$4.531,72
	1.- Sala de Recepción		Gastos de Funcionamiento (Sueldos y Servicios Básicos)	\$1731,72	
	2.- Presidente				
	3.-Gerente				
	4.- Secretaria				
	5.- Contador				
	6.- Sala de Reuniones para: Asamblea General Consejo de Administración Consejo de Vigilancia	Gastos de los Departamentos Administrativos y Vigilancia	\$300,00		
7.- Baños					
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO		
Cuotas:		(\$8,00*52)*13%	\$ 54,08	90 Días	
Sobrante:		\$335,48			\$4.687,72

Fuente: Investigación
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

PROYECTO # 3				
OBJETIVO:	Incorporar sistemas y herramientas tecnológicas para informar, difundir y optimizar las actividades administrativas y operativas que se realizan en la cooperativa.			
RESPONSABLE: Directiva			DIRIGIDO: Asamblea General	
ETAPA 1: IMPLEMENTACION DE PAGINA WEB				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
Para la Pagina WEB de la Cooperativa	Diseño, Elaboración y Mantenimiento de la WEB: Diseño Contenido Formas de Pago Productos Gratis	Página WEB	\$150,00	\$189,00
	Presentación de la Pagina Web a Socios y Directivos	Refrigerios	\$ 39,00	
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO	
Cuotas:	(\$8,00*52)*12%	\$49,92	4 Días	
Sobrante:		\$10,68		
ETAPA 2: INCORPORACIÓN SISTEMA INFORMÁTICO ADMINISTRATIVO - CONTABLE				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
Para la incorporación de un Sistema Informático Administrativo - Contable	Compra del Software Administrativo - Contable	Software	\$1.500,00	\$ 1.800,00
	Contratación y Capacitación para el manejo del nuevo software.	Sueldo	\$300.00	
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO	
Cuotas:	(\$8,00*52)*16%	\$66,56	28 Días	
Sobrante:		\$63,68		\$1.989,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

PROYECTO # 4				
OBJETIVO:	Brindar comodidad, seguridad y trato amable en todas las unidades de la cooperativa, para proyectar una buena imagen a la comunidad.			
RESPONSABLE: Directiva		DIRIGIDO: Asamblea General		
ETAPA 1: MANTENIMIENTO Y RENOVACIÓN DE LAS UNIDADES				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
Para el mantenimiento y renovación de las unidades	Identificar que unidades necesitan ser renovadas (Mecánicos) Acogerse al Plan Renova. (3 a 5 años) Incorporación de las Nuevas Unidades (Mejorar la Imagen)		\$1.500,00 Sujeto a los requerimientos de cada unidad (*)	\$1.500,00
INGRESOS		CANTIDAD	MES	
Cuotas:	(\$8,00*52)*25%	\$104,00	15 Días	
Sobrante:		\$60,00		
ETAPA 2: SEGURIDAD Y CALIDAD DE SERVICIO				
INVERSIÓN	ACTIVIDADES	COSTO		TOTAL
Para brindar seguridad y calidad en el servicio	Capacitación a los choferes sobre seguridad y calidad en el servicio: Temas: Efectos de alcohol al volante. Límites de Velocidad. Evitar distracciones. Revisión de las unidades Trato cordial y amable Multas por quejas de usuarios (Comunidad)	Capacitación (8 Horas) Alquiler de equipo Audiovisual Materiales (útiles) Alimentación	\$ 200,00 \$ 50,00 \$ 68,75 \$ 151,25	\$470,00
INGRESOS		CANTIDAD	TIEMPO	
Cuotas:	(\$8,00*52)*17%	\$70,72	7 Días	
Sobrante:		\$25,04		\$1.970,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

4.7. PRESUPUESTO

CUADRO N° 30 Presupuesto

PRESUPUESTO PARA EL DISEÑO ORGANIZACIONAL				
INVERSIÓN DEL PROYECTO # 1				
		COSTO		TOTAL
Socialización de la Cultura Organizacional				
Alquiler de equipo Audiovisual Trípticos (folletos) Refrigerio	Financiamiento: (\$8,00*52)*14%	\$15,00 \$13,75 \$27,50		\$56,25
Capacitación a Directivos y Socios				
Sueldo de Capacitadores Alquiler de equipo Audiovisual Materiales (útiles) Alimentación	Financiamiento: (\$8,00*52)*20%	\$300,00 \$50,00 \$68,75 \$151,25		\$570,00
TOTAL				\$626,25
INVERSIÓN DEL PROYECTO # 2				
Manuales para la Cooperativa				
Impresión de los Manuales Socialización (Reunión y Refrigerio)	Financiamiento (\$8,00*52)*19%	\$104,00 \$72,00		\$156,00
División por Departamentos				
Activos Fijos: Equipos de Oficina Equipo de Computación Gastos de Funcionamiento Sueldo: Gerente Presidente Contador Servicios Básicos Energía Eléctrica Agua Teléfono Gastos de los Departamentos Administrativos Vigilancia	Escritorios y Sillas Computadoras Mensual Mensual Mensual Mensual Mensual Mensual Mensual Mensual	\$1.020,00 \$1.480,00 \$600,00 \$600,00 \$495,72 \$15,00 \$7,50 \$14,00 \$200,00 \$100,00	\$2.500,00 \$36,00 \$300,00	\$1.695,72 \$4531,72
TOTAL				\$4.687,72
INVERSIÓN DEL PROYECTO # 3				
Página Web.				
Página WEB Refrigerios	Financiamiento: (\$8,00*52)*12%	\$150,00 \$39,00		\$189,00
Sistema Informático Administrativo-Contable				
Software + Personal	(\$8,00*52)*16%	\$1.800,00		\$1.800,00
TOTAL				\$1989,00
INVERSIÓN DEL PROYECTO # 4				
Mantenimiento y Renovación de las Unidades				
Unidades a Renovar (Mecánico)	(\$8,00*52)*25%	\$1.500,00		\$1.500,00
Seguridad y Calidad en el Servicio				
Sueldo de Capacitadores Alquiler de equipo Audiovisual Materiales (útiles) Alimentación	Financiamiento: (\$8,00*52)*17%	\$200,00 \$50,00 \$68,75 \$151,25		\$470,00
TOTAL				\$1.970,00
INVERSIÓN DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL				\$9.272,97

Fuente: Investigación

Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá

CONCLUSIONES

- 1.- El presente estudio permitirá a la Cooperativa “Horizonte Peninsular”, poseer un nuevo enfoque en su estructura organizativa, la cual será una herramienta indispensable porque a través de ella se alcanzara un direccionamiento administrativo idóneo que le permita tener claro sus objetivos y actividades.
- 2.- Con la elaboración del diagnóstico organizacional se pudo identificar la situación actual por la que atravesaba la cooperativa, la misma que permitió incorporar herramientas estratégicas para contribuir con el progreso, desarrollo y eficacia de la cooperativa.
- 3.- Por medio de la encuesta de clima laboral se pudo conocer que esta se encontraba un poco olvidada, ya que los integrantes de cooperativa no comprendían ni aplican valores como (puntualidad, trabajo en equipo, compañerismo, entre otros), indispensables para crear un clima laboral ideal.
- 4.- Se elaboró la dirección estratégica que contiene la filosofía de cooperativa: misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores. Los mismos que son indispensables para crear sentido de pertenencia y responsabilidad que carecían los socios.
- 5.- Se diseñó un manual de funciones y responsabilidades para la cooperativa, ya que se pudo identificar que la carencia de este estaba ocasionando que sus integrantes desconozcan que funciones y actividades debían realizar.
- 6.- La falta de procesos en sus actividades estaba ocasionando que no se aprovechara al máximo los recursos y tiempo empleado en los mismos, de tal manera que se elaboró uno de acuerdo a sus necesidades.

RECOMENDACIONES

- 1.- Aplicar la presente propuesta, con la finalidad de lograr un cambio positivo en la estructura organizacional de la cooperativa “Horizonte Peninsular”.

- 2.- Socializar con todos quienes conforman la cooperativa, la misión y visión, así como también los objetivos planteados, para lograr que todos colaboren en la consecución de las metas propuestas.

- 3.- Aplicar el manual de funciones y procesos, y socializarlo a cada uno de los integrantes de la cooperativa, para que cumplan a cabalidad sus funciones y puedan llevar a cabo los procedimientos de una manera adecuada, así mismo mantener actualizado los manuales antes mencionados, con el objetivo de mejorar algún punto del mismo.

- 4.- Realizar controles periódicos a los puestos existentes en la cooperativa, con el fin de solucionar los posibles inconvenientes que se puedan presentar.

- 5.- Incentivar tanto al personal administrativo, como operativo, para que den su mayor esfuerzo en cada una de las actividades.

- 6.- Renovar las unidades que ya no presten un óptimo servicio (seguridad y comodidad), ya que podría dar una mala imagen a la cooperativa.

BIBLIOGRAFÍA

- ALEGRE, Joaquín. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación. 1ra Edición. Editorial Universitat Jaume I. España.
- ALSINA, Pep., DÍAZ, Maravillas., GIRÁLDEZ, Hayes. & IBARRETZE, Gotzon. (2009). El aprendizaje creativo. 1ra Edición. Editorial GRAÓ. España.
- AMORÓS, Eduardo. (2007). Comportamiento organizacional. 1ra Edición. Editorial Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.
- BERNAL, César. (2006). Metodología de la investigación. 2da Edición. Editorial Pearson Educación. Mexico.
- CUMMINGS, Thomas. & WORLEY, Christopher. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8va Edición. Editorial Thomson. Mexico.
- CURÓS, Pilar., DÍAZ, Christian. & RODRÍGUEZ, Juan. (2005) Desarrollo Del Factor Humano. 1ra Edición. Editorial UOC. España.
- DAFT, Richard. (2007). Teoría Y Diseño Organizacional. 9na Edición. Editorial Thomson. Mexico.
- DÁVILA, Ricardo. (2004). Innovación y éxito en la gerencia cooperativa. Edición. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.
- DEL CASTILLO, Ángel. (2008). 18 Axiomas Fundamentales de la Investigación de Mercados. 1ra Edición. Editorial Oleiros. España.
- DIAZ, Luis. (2005). Análisis y planeamiento. 1ra Edición. Editorial Universidad Estatal a Distancia San José. Costa Rica.
- DUBRIN, Andrew. (2004). Fundamentos de comportamiento organizacional. 1ra Edición. Editorial Cengage Learning. España.
- ESPUNY, María., GALA, Carolina. & MARTÍN, A. (2003.)Teoría de las relaciones laborales: Desafíos. 1ra Edición. Editorial UOC. España.
- FERNÁNDEZ, Ángel. (2004). Investigación y Técnicas de Mercado. 2da. Edición. Editorial ESIC. España.

- FERNÁNDEZ, Esteban. (2010). Administración de empresas Un enfoque interdisciplinar. 1ra Edición. Editorial Paraninfo. España.
- FERNÁNDEZ, Esteban., JUNQUERA, Beatriz. & DEL BRÍO, Jesús. (2009). Iniciación a los negocios. Aspectos directivos. 1ra Edición. Editorial Paraninfo Cengage Learning España.
- FERNÁNDEZ, Mario. (2003). El Control, Fundamento de la Gestión Por Procesos: Y la Calidad Total. 2da Edición. Editorial ESIC. España.
- GADOW, Fabiana. (2010). Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio. 1ra Edición. Editorial Granica. Argentina.
- GAN, Federico. (2007). Manual de recursos humanos. 1ra Edición. Editorial UOC. España.
- HAYES, Nicky. (2002). Dirección de equipos de trabajo. 1ra Edición. Editorial Paraninfo. España.
- HELLRIEGEL, Don., JACKSON, Susan. & SLOCUM, John. (2005). Administración: un enfoque basado en competencias 10a Edición. Editorial Thompson. Mexico.
- HITT, Michael., BLACK. Stewart. & PORTER, Lyman. (2006) Administración. 9na Edición. Editorial Pearson, Prentice Hall. Mexico.
- HITT, Michael., IRELAND, Duane. & HOSKISSON, Robert. (2007). Administración estratégica: competitividad y globalización. 7ma Edición. Editorial Thomson. Mexico.
- LERMA, Alejandro. (2007). Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento. 1ra Edición. Editorial Cengage Learning. Mexico.
- LERMA, Héctor. (2003). Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto. 2da Edición. Editorial Ecoe. Colombia.
- LERMA, Héctor. (2004). Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto, Proyecto. 3ra Edición. Editorial Ecoe. Colombia.
- MANZANARES, María. (2000) La formación-acción en la empresa. 1ra Edición. Editorial Universidad de Castilla. España.
- MUCHINSKY, Paul. (2002) Psicología aplicada al trabajo. 6ta. Edición. Editorial Thomson Learning. Australia.

- MUÑOS, Rosa. (2007). El desarrollo de las organizaciones del siglo XXI. 1ra Edición. Editorial Madrid Especial Directivos. España.
- PÉREZ, José. (2010). Gestión por procesos. 4ta Edición. Editorial ESIC. España.
- ROBBINS, Stephen. (2005). Administración. 8va Edición. Editorial Pearson Educación. Mexico.
- ROBBINS, Stephen. (2004). Comportamiento organizacional. 10a. Edición. Editorial Pearson Educación. Mexico.
- ROBBINS, Stephen. & COULTER, Mary. (2005). Administración 8va Edición. Editorial Pearson Prentice-Hall. Mexico.
- RODRÍGUEZ, Ernesto. (2005). Metodología de la Investigación. 1ra Edición. Editorial Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Mexico.
- RODRÍGUEZ, Joaquín. (2006). Administración. 1ra Edición. Editorial Thomson learning. Mexico.
- RODRÍGUEZ, Joaquín. (2002). Cómo Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos. 3ra Edición. Editorial Thomson Learning. Mexico.
- RUIZ, Carmen. (2004). Políticas sociolaborales: un Enfoque pluridisciplinar. 1ra Edición. Editorial UOC. España.
- TAMAYO, Mario. (2005). El proceso de la investigación científica. 4ta Edición. Editorial Noriega. Mexico.

PÁGINAS WEB

- <http://www.ant.gob.ec>
- <http://www.cybertesis.upnorte.edu.pe/>
- <http://www.desarrollosocial.gob.ec>
- <http://es.scribd.com/doc/52043115/manual-de-funciones-para-cooperativas>
- <http://www.gliffy.com/>
- <http://www.google.com/intl/es/earth/>
- <http://www.gloobal.net>
- <http://isabeldiazgarcia.blogspot.com/>
- <http://www.plan.senplades.gob.ec/>
- <http://pdfcast.org.com/ /pdf/las-5-fuerzas-de-porter>
- <http://rrhhypersonas.blogspot.com>

GLOSARIO

Diseño.- La palabra diseño se refiere a un boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material, antes de concretar la producción de algo.

Organización.- Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

Cooperativa.- Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización democrática.

Eficacia.- La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción.

Eficiencia.- La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado con el de fortaleza o el de acción.

Metodología.- El concepto hace referencia al plan de investigación que permite cumplir ciertos objetivos en el marco de una ciencia.

Proceso.- Este concepto describe la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesario para concretar una operación artificial.

Función.- Una función es un tipo de subalgoritmo que describe una secuencia de órdenes. Estas órdenes cumplen con una tarea específica de una aplicación más grande.

Responsabilidad.- Hace referencia al compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar un error y compensar los males ocasionados cuando la situación lo amerita.

Objetivo.- Por objetivo se entiende a todo aquello que hace referencia al objeto en sí mismo, más allá de lo que uno sienta o piense.

Cultura.- En general, la cultura es una especie de tejido social que abarca las distintas formas y expresiones de una sociedad determinada. Por lo tanto, las costumbres, las prácticas, las maneras de ser, los rituales, los tipos de vestimenta y las normas de comportamiento son aspectos incluidos en la cultura.

Manual.- Un manual es una publicación que incluye lo más sustancial de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo.

Estructura.- La estructura es la distribución de las partes de un cuerpo o de otra cosa. El concepto, que procede del latín *structūra*, hace mención a la disposición y el orden de las partes dentro de un todo.

Política.- La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos.

ANEXOS

ANEXO N° 1 Modelo Entrevista a Directivos

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



Nombre:.....

Cargo:.....

Buenos Días/Tardes soy Andrés Ramírez Miraba, egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena estoy realizando la siguiente entrevista con el propósito de obtener información que será de gran ayuda para tomar decisiones.

- 1.- ¿Considera usted como una ventaja competitiva, el contar con un diseño organizacional?
- 2.- ¿Qué tan necesario considera que exista una especialización en las áreas y puestos de trabajo?
- 3.- ¿Considera fundamental que exista coordinación entre los departamentos para cumplir con los objetivos trazados?
- 4.- ¿La comunicación que se está llevando actualmente en la cooperativa, entre directivos y socios, es?
- 5.- ¿Cuándo se convoca a las asambleas ordinarias y extraordinarias, cuantos asisten a estas?
- 6.- ¿Siente que en la cooperativa se aplican los valores humanos como la fidelidad y honradez?

ANEXO N° 2 Modelo Encuesta a Socios

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



Se le agradece por su gentileza y alto grado de colaboración y le invito a participar en la presente encuesta de opinión, respondiendo a las siguientes.

Diseño Organizacional: Factor determinante de la competitividad de las empresas, encargada de dividir las tareas, funciones y responsabilidades, para lograr una coordinación efectiva de las áreas y puestos de trabajo.

1.- ¿Considera importante que se lo evalúe constantemente, para comprobar si las capacitaciones surten efecto?

Si () No ()

2.- ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del plan de trabajo anual?

Si () No ()

3.- ¿Se toma en cuenta a los empleados en la elaboración del presupuesto anual?

Si () No ()

4.- ¿Sabe usted si frecuentemente se implementan estrategias para desarrollo de la cooperativa?

Si () No ()

5.- ¿En qué nivel de compromiso con la cooperativa se encuentra usted de acuerdo a lo planteado a continuación?

Nivel 1: Obediencia: Hago lo que me dicen a cambio de un precio ()

Nivel 2: Incentivo: Lo hago porque me interesa; ahora mismo o muy pronto ()

Nivel 3: Responsable Lo hago bien porque yo soy el responsable y he de rendir cuentas a mi superior ()

Nivel 4: Crear valor: Busco el logro y la acción propia ()

6.- ¿Considera que se está aprovechando todo su potencial, en el puesto que actualmente se encuentra?

Si () No ()

7.- ¿Cree que las capacitaciones que se imparten en la cooperativa son?

Provechosas () Aburridas () Demasiado largas () Innecesarias ()

8.- ¿Considera que el tiempo en que se elabora el plan de trabajo y el presupuesto anual de la cooperativa es?

Poco extenso, pero necesario () Corto y adecuado ()

Demasiado largo y cansado ()

Gracias por tiempo prestado...

Buen día.

ANEXO N° 3 Modelo Encuesta a Usuarios

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



Se le agradece por su gentileza y alto grado de colaboración y le invito a participar en la presente encuesta de opinión, respondiendo a las siguientes preguntas

1.- ¿Cómo calificaría usted el servicio que ofrecen las unidades de transporte de la Cooperativa “Horizonte Peninsular”?

Excelente () Muy Bueno ()
Bueno () Regular () Malo ()

2.- ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que ha detectado en el servicio ofrecido por “Horizonte Peninsular”?

Inseguridad () Exceso de velocidad () Exceso de Usuarios ()

Unidades deterioradas () Demora por tráfico ()

3.- ¿Considera necesario que se capacite a los choferes de la cooperativa, para ofrecer un mejor servicio en la atención al cliente?

Necesario () No necesario () Le da igual ()

4.- ¿El trato que usted como usuario recibe es considerado amable y respetuoso, por parte de los choferes de la unidad?

Siempre () De vez en cuando () Nunca ()

5.- ¿Piensa usted que la cooperativa muestra responsabilidad social, por el cuidado del ambiente?

Si () No ()

6.- ¿Conoce usted si la cooperativa cuenta con buzones de sugerencias o una página web, para comunicarse con los directivos y así dar a conocer su opinión del servicio prestado?

Conoce () Desconoce ()

7.- ¿Está usted de acuerdo que las cooperativas de transporte público, deberían aplicar estrategias de desarrollo y competitividad, para beneficio de la comunidad?

De acuerdo () Ni en acuerdo, ni en desacuerdo () En Desacuerdo ()

8.- ¿Considera usted que con la implementación de Diseño Organizacional a la Cooperativa, se lograra mejorar la atención y el servicio prestado?

Si () Tal Vez () No ()

Gracias por tiempo prestado...
Buen día.

ANEXO N° 4 Instalaciones de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 5 Oficinas de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá

ANEXO N° 6 Personal de la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 7 Sesiones de Capacitación en la Cooperativa



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 8 Unidades de la Cooperativa



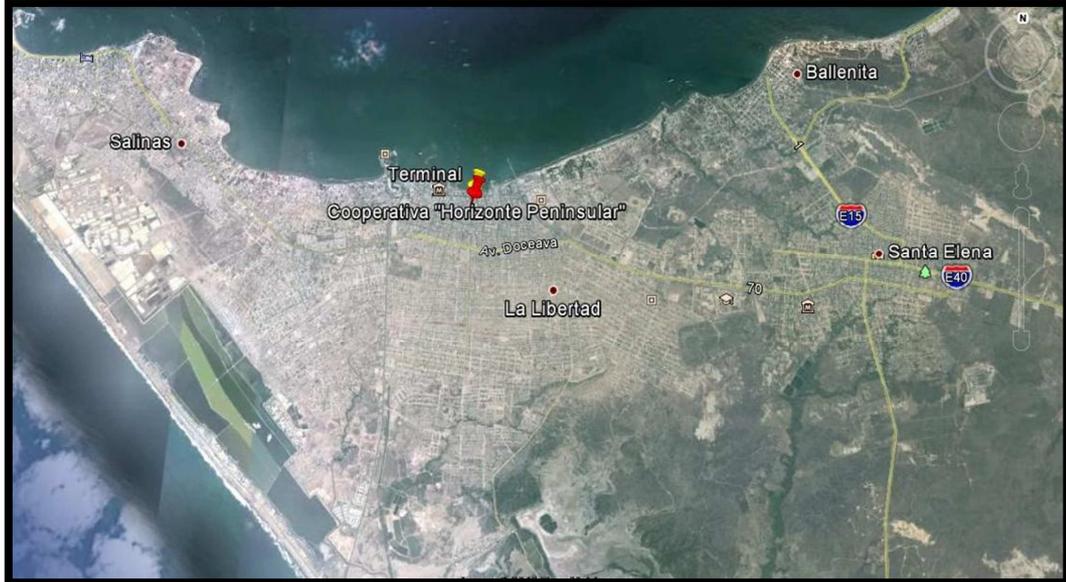
Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá.

CITSE



Fuente: Cooperativa "Horizonte Peninsular"
Autor: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 9 Mapa Satélite "Provincia de Santa Elena"



Fuente: Google Earth
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 10 Mapa Satélite de Rutas y Principales Vías



Fuente: Google Maps
Elaborado por: Andrés Ramírez Mirabá.

ANEXO N° 11 Acuerdo de Reformación de Estatutos

Página 1



Subsecretaría Regional del Guayas
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA COOPERATIVO

ACUERDO No. 0081

LCDO. KLEBER LOOR VALDIVIEZO
SUBSECRETARIO REGIONAL DEL MINISTERIO INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL DEL GUAYAS

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con lo prescrito en el numeral 19, del Art. 23 de la Constitución Política de la República, el Estado ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libre asociación con fines pecíficos.

Que, según el Art. 7 de la Ley de Cooperativas, en concordancia con lo dispuesto en el Art. 121 del Reglamento General de la ley de Cooperativas, la Dirección Nacional de Cooperativas, es la dependencia del Ministerio de Inclusión Económica y Social, que en su representación, realiza todos los trámites para la aprobación y registro de la Organizaciones Cooperativas, es decir aprobar los Estatutos de las personerías Jurídicas y las reformas introducidas a la misma y que se constituyen de conformidad con las normas antes invocadas aprobar los Estatutos de las Organizaciones

Que, con Decreto Ejecutivo 003, de enero 23 del 2000, el Doctor Gustavo Noboa Bejarano, Presidente Constitucional de la República, reorganizó la Función Ejecutiva, creando el Ministerio de Bienestar Social, conforme consta en el literal l) del Art. 1 del citado instrumento Legal.

Que con Decreto Ejecutivo No.580 del 23 de Agosto del 2007, El Ec. Rafael Correa Delgado Presidente Constitucional de la República, se denomina al Ministerio de Bienestar Social como Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Que mediante Acuerdo Ministerial No. 747 de fecha 23 de agosto del 2007, suscrito por la Ecom. Jeannette Sánchez Zurita Ministra de Bienestar Social, se delegan las atribuciones constantes en los Arts primero, segundo, tercero y cuarto y autoriza a los señores Subsecretarios Regionales y las Directores Provinciales, para que expidan y suscriban los actos y hechos necesarios para el ejercicio de las atribuciones y competencias desconcentradas

Que, la **COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR"** con domicilio en La Libertad, provincia de Santa Elena, con Acuerdo Ministerial No.001138 de fecha 10 de noviembre de 1983, e inscrito con número de orden 3741, y Acuerdo Ministerial No.5807 de fecha 1 de agosto del 2002, que han presentado la documentación para que se apruebe la segunda Reforma al Estatuto respecto a su domicilio legal, la misma que cumple con las normas legales y los requisitos establecidos en la Ley de Cooperativas, según se desprende del informe favorable emitido por el Departamento de Administración del Sistema Cooperativo de la Subsecretaría Provincial de Bienestar Social del Guayas.

En uso de las facultades legales y reglamentarias jurídicamente delegadas:



Juntos por el buen vivir

Acuerdo de Reformación de Estatuto

Página 2



Subsecretaría Regional del Guayas
ADMINISTRACIÓN DEL SISTEMA COOPERATIVO

ACUERDA:

Art. 1.- Aprobar la segunda reforma del Estatuto, de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR" con domicilio en La Libertad, provincia de Santa Elena, sin modificaciones.

Art. 2.- Reconocer a la Asamblea General de socios como la máxima autoridad y Organismo competente para resolver los problemas internos de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR"

Art. 3.- Los conflictos internos de las Organizaciones sociales aprobadas por esta Cartera de Estado y de estas entre sí deberán ser resueltas de conformidad con las disposiciones Estatutarias y en caso de persistir, se someterán a lo establecido en las disposiciones señaladas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

Art. 4.- Notifíquese el presente Acuerdo Ministerial de la segunda Reforma de Estatuto de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR" con domicilio en La Libertad, provincia de Santa Elena a la Dirección Nacional de Cooperativas.

Dado y firmado en el despacho del señor Subsecretario Regional del Ministerio de Inclusión Social y Económica de la Provincia del Guayas a los diecinueve días del mes de septiembre del 2008.


LCDO. KLEBER LOOR VALDIVIEZO
SUBSECRETARIO REGIONAL DEL MINISTERIO INCLUSION ECONOMICA Y SOCIAL DEL GUAYAS.



www.mies.gov.ec
Cecilio García y Gómez Rendón
Gustaquil - Ecuador
235-2181

Juntos por el buen vivir

ANEXO N° 12 Presupuesto de la Cooperativa Año 2013

Parte 1

DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
INGRESOS		
Cuota de Administración	(\$8,00*54)*365	\$157.680,00
TOTAL INGRESOS		
EGRESOS		
Gerente	\$600,00*12	\$7.200,00
Contador	\$495,72*12	\$5.948,64
Auxiliar Contable	\$385,72*12	\$4.628,64
Secretaria	\$408,72*12	\$4.904,64
Mensajero	\$320,00*12	\$4.320,00
Operador	\$360,00*12	\$4.320,00
Controlador "4"	\$398,00*12*4	\$19.104,00
PRESIDENTE	\$600,00*12	\$7.200,00
CONSEJO DE ADMINISTRACION	\$50,00*12*4	\$2.400,00
CONSEJO DE VIGILANCIA		
Primer Vocal	\$100,00*12	\$1.200,00
Miembros "2"	\$50*12*2	\$1.200,00
13 Sueldos		\$4.162,16
14 Sueldos		\$3.239,16
Vacaciones		\$2.081,08
Fondos de Reserva		\$3.239,16
Aporte Patronal		\$4.326,16
Tarjeta de Comunicación		\$400,00
Servicios Básicos		\$2.500,00
Servicio de Internet		\$360,00
Deportes		\$1.000,00
Útiles de Oficina		\$2.500,00
Donaciones (Sectores Servicios)		\$2.500,00
Caución Gerente		\$180,00
Mant. Y Rep. de Equipos de Oficina		\$2.500,00
Uniformes Empleados		\$900,00

Presupuesto de la Cooperativa Año 2013

Parte 2

DESCRIPCIÓN	DETALLE	TOTAL
Unión de Cooperativas	\$200,00*12	\$2.400,00
Fenacopit		\$600,00
Predios Urbanos		\$1.000,00
Alquiler de Oficina	\$448,00*7	\$3.136,00
Auditoria		\$2.000,00
Movilización		\$3.000,00
Refrigerios Socios		\$3.000,00
Imprevisto		\$728,36
Aniversario		\$2.000,00
Pago mensual a Teccial		\$15.792,00
Baños Controles		\$3.000,00
Tarjeta de Rodaje		\$500,00
útiles de Limpieza		\$400,00
Defensa de Clases		\$2.000,00
Bono Subsidio		\$5.400,00
Canasta Navideña (Empleados)		\$700,00
Construcción de Sede Social		\$19.710,00
TOTAL EGRESOS		\$157.680,00

ANEXO N° 13 Nomina de Socios de la Cooperativa

Página 1



COORDINACION ZONAL B

ADMINISTRACION SISTEMA COOPERATIVO

CERTIFICACION 3007 -ASCG-MIES-2012

SECRETARIA DE ADMINISTRACION DEL SISTEMA COOPERATIVO DEL GUAYAS

Certifica: Que revisado el archivo digital de este Organismo de Control en el expediente de la UNION DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR", con domicilio en el Cantón La Libertad Provincia de Santa Elena, CONSTA como Socios calificados los señores que a continuación detallo:

Milton Alirio Perez Navarrete
Freddy Humberto Villa Muñoz
Edisson Estalino Perez Acosta
Segundo Vinicio Torres Basantes
Ricardo Diego González Tumbaco
Héctor Amador Balón Córdova
Ramón Alberto Catuto Rosales
Wilberto Euliser Meza Barzola
Arnaldo Ramiro Parra Solórzano
Almer Geovanni Acosta Altamirano
Tomás Livino Cárdenas Aldaz
Luis Fernando Valencia Zamora
María Elizabeth Buenaño Benítez
Nelson Eduardo Rosales Catuto
José Serapio Franco Santana
Manuel Estuardo Reyes Yagual
César Walter Chicaiza Pilco
Mónica Del Rocío Oñate Perez
Lidia Laura Núñez Sánchez
Huilcarema Huilcarema Víctor Manuel
Juan Joselito Sánchez Solís
Genaro Len Castro Pérez
Byron Rodolfo Aldaz Solís



Juntos por el Buen Vivir.

www.mies.gov.ec

Guayaquil, Av. Fco. De Orellana, Edif. Gobierno del Litoral

1er. Piso, teléfono 3500295 ext. 2132

Nómina de Socios de la Cooperativa

Página 2



COORDINACION ZONAL B
ADMINISTRACION SISTEMA COOPERATIVO

Walter Olimpo Pico Aldaz
Hilda Carmita Solís Arcos
Brionario Sebastián Ramírez Lindao
Marco Filoteo Arias Cárdenas
Gilmar Demetrio Núñez Solís
William Javier Solís Arcos
Carlos Eduardo Núñez Flores
Rómulo Constantino Fiallos Aguirre
Martha Elizabeth Núñez Flores
Nicolás Buñay Auquillas
Betty Graciela Arias Vargas
Fernando Lucas Choez
Doris Elizabeth Arias Sanchez
Noe Livino Solís Arcos
Segundo Antonio Daquilema Carrillo
Marco Luis Núñez Flores
Segundo Efraín Guapi Janeta
Mario Hernán Parra Solórzano
Manuel Guapi Cayambe
Rafael Ignacio Altamirano Altamirano
Walter Adán Vargas Pazmiño
Luis Amable Portero Pérez
Juan Elías Pillajo Quispe
Cristina Arely Oyola Mendoza
Ángel Aníbal Yagchirema Agualongo
Félix Antonio Magallanes Rodríguez
Paul Fernando Arias Salazar
Cesar Enrique Saqui Morocho
Nancy Elizabeth Arias Arias
Antonio Tuabanda León

Juntos por el Buen Vivir.



Guayaquil, Av. Fco. De Orellana, Edif. Gobierno del Litoral
1er. Piso, teléfono 3800205 ext. 2132

Nómina de Socios de la Cooperativa

Página 3



COORDINACION ZONAL B

ADMINISTRACION SISTEMA COOPERATIVO

Ulbio Américo Aldaz Gordón

José Antonio Guapi Janeta

El Departamento Administrativo procede atender el pedido en amparo a lo dispuesto en la Disposición Transitoria Duodécima de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

Certificación que la extiendo en base a los documentos existentes en los archivos del Proceso de Administración del Sistema Cooperativo del Guayas, al cual me remito, Guayaquil, septiembre 27 del 2012.

Luzbenia Lora Cornejo

Secretaria de Administración del Sistema Cooperativo del Guayas

Elaborado por: Lucbe
Revisado por: Ab. Consuelo Arepuro
2012 09 27



Juntos por el Buen Vivir.

www.mies.gov.ec

Guayaquil, Av. Fco. De Orellana, Edif. Gobierno del Litoral

1er. Piso, teléfono 3800205 ext. 2132

ANEXO N° 14 Permiso de Operación

 <p>Comisión de Tránsito STA. ELENA</p>	 <p>Agencia Nacional de Tránsito UNIDAD ADMINISTRATIVA SANTA ELENA CERTIFICO Que el presente documento es FIEL COPIA DEL ORIGINAL que reposa en los Archivos de esta Organización.</p>	
--	---	---

**RESOLUCION No. 013-RPO-024-2010-CPTTTSV-SE
RENOVACION DEL PERMISO DE OPERACION**

**COMISION PROVINCIAL DEL TRANSPORTE TERRESTRE, TRANSITO Y
SEGURIDAD VIAL - SANTA ELENA**

CONSIDERANDO:

Que, la COOPERATIVA que opera bajo la modalidad de PASAJEROS y tipo de transporte INTRAPROVINCIAL, cuya razón social es COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL "HORIZONTE PENINSULAR" domiciliada en el Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena, obtuvo su reconocimiento jurídico, mediante Acuerdo Ministerial No. 1138 e inscrito en el Registro General de Cooperativas con el No. de orden 3741 de Noviembre 12 de 1983.

Que, la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial mediante resolución No. 007-RE-024-2009-CNTTTSV de fecha 14 de Julio del 2009, autoriza la Reforma de estatutos de la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL "HORIZONTE PENINSULAR", en lo referente a su domicilio actual, es decir Cantón La Libertad, Provincia de Santa Elena.

Que, mediante Oficio No. 047- DIR-SG-CTG/2002-04-29, emitido por la Comisión de Tránsito del Guayas, la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL "HORIZONTE PENINSULAR" obtuvo la renovación de su Permiso de Operación registrada con 59 cupos el mismo que se encuentra caducado, habiendo solicitado su renovación;

Que, la COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES INTRAPROVINCIAL "HORIZONTE PENINSULAR", conforme al Listado de Censos de la CTG consta con un cupo autorizado de (59) cincuenta y nueve cupos.

Que, la Dirección Técnica mediante Informe No. 040-RPO-DT-2010-CPTTTSV-SE, de Junio 22 del 2010, emite informe favorable para la Renovación del Permiso de Operación de la Operadora antes citada.

Que, la Disposición Transitoria Séptima prevé: " La Comisión Nacional en el plazo máximo de dos años, establecerá el plan nacional de rutas y frecuencias, en el que se incluirá el programa de implementación de contratos de operación que deberán efectuarse, en acción conjunta con los sectores inmersos en la actividad del transporte público. Los permisos de Operación de transporte público que caduquen durante ese período, podrán ser prorrogados hasta la expedición del correspondiente plan, siempre que cumpla con el cuadro de vida útil y las revisiones vehiculares establecidos en la Ley y sus reglamentos."

COMERCIO ENTRE SUFRE Y 10 DE AGOSTO
Teléfono: (593-4) 2942351 / 2941501
www.cntttsv.gov.ec

ANEXO N° 15 Carta Aval



COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
“HORIZONTE PENINSULAR”
RUC: 0992132787001

Oficio No. 038.CHP.12.-

La Libertad, Junio 27 del 2012,

RECIBIDO
Fecha: 27/06/2012
Hora: 9:18
FIRMA

Señores:
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA,
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE INGENIERIA EN
DESARROLLO EMPRESARIAL.
Santa Elena.-

Atento Econ. Félix Tigrero González, DIRECTOR.-

De mis consideraciones:

Como representante legal de la Cooperativa de transporte de pasajeros HORIZONTE PENINSULAR, en respuesta a su oficio No. 0218-CIDE - 2012, de fecha La Libertad, 26 de Junio del 2012, cumpto en hacer de su conocimiento que se ha dispuesto dar todas las facilidades para el desarrollo del tema de la Tesis que elaborará el señor RAMIREZ MIRABA ANDRES FABIAN, ciudadano portador de la C. I. No. 092702191-5.

Particular que comunico, para los fines pertinentes,

Atentamente,


Sr. Wilberto MEZA Barzola,
GERENTE.-



C: Archivo.

ANEXO N° 16 Certificado del Gramatologo

SUÁREZ REYES MERCY LUPE

LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

N° DE REGISTRO 1006-03-457765

CERTIFICADO

Que he procedido a revisar la GRAMÁTICA del Trabajo de Titulación del señor ANDRÉS FABIÁN RAMÍREZ MIRABÁ, con cédula de ciudadanía n° 092708502 - 7, cuyo tema de tesis es "DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "HORIZONTE PENINSULAR" DEL CANTÓN LA LIBERTAD, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"

Es todo cuanto puedo certificar con respecto a la revisión del trabajo de tesis, por lo que el interesado puede darle el uso que estime conveniente al presente documento.

La Libertad, Noviembre de 2013

Atentamente,


MERCY LUPE SUÁREZ REYES
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
N° DE REGISTRO 1006-03-457765